



# **SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN**

**Case: Energiakolmio Oy**

**Berita Korhonen**

**Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2008**

**Liiketalous**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**

Tekijä(t) KORHONEN, Berita	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Toimeksiantaja(t) Energiakolmio Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yrityksen sisäisen viestinnän tärkeimmät osa-alueet, viestintäkanavat ja viestinnän ongelmakohdat. Tavoitteena oli selvittää toimeksiantaja Energiakolmio Oy:n sisäisen viestinnän käytännöt, niiden hyvät ja huonot puolet niin johdon kuin työntekijöidenkin mielestä, sekä tehdä kehitysehdotuksia viestinnän parantamiseksi ja tehostamiseksi. Tutkimus aloitettiin nykytilan kartoituksella, joka toteutettiin haastattelemalla johtoa ja selvittämällä henkilöstön mielipiteitä kyselylomakkeella. Tulosten analysoinnin perusteella tutki- ja mietti kehitysehdotuksia suurimpiin ongelmakohtiin.</p> <p>Viitekehyksessä käsiteltiin sisäistä viestintää, sen osa-alueita, tavoitteita ja tärkeyttä. Tärkeintä sisäistä viestintää on työviestintä, jota ilman yritys ei voi toimia. Sen lisäksi työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen kannalta on tärkeää tietää yrityksen tavoitteet ja strategiat, ja niiden viestimiseen on syytä kiinnittää huomiota. Tämä asettaa vaatimuksia paitsi johdolle myös esimiesportaalle, jonka tehtävä on pukea strategiat selkeään muotoon oman osaston tai tiimin kannalta, sekä myös henkilötasolle. Kehityskeskustelut ovat tässä avainasemassa. Myös yrityksessä käynnissä olevat tai tulevaisuuteen suunnitellut muutokset kiinnostavat aina henkilöstöä, ja muutosviestintään tulee myös panostaa.</p> <p>Empiirisen osan johdon haastattelun perusteella suurin ongelma sisäisessä viestinnässä oli sen suunnittelemattomuus. Koska ei ole sovittu, mitä asioita viestitään tai kuka sen hoitaa, tiedotus on joskus puutteellista. Johto myös kaipasi aktiivisuutta henkilöstön puolelta, aloitetoiminta ja palautteen anto myös henkilöstöltä johdon suuntaan kaipaisivat aktiivointia. Henkilöstön kyselytutkimuksessa sisäisen viestinnän puutteita havaittiin mm. avoimessa tiedonkulussa, palautteen saamisessa, tiimien välisessä viestinnässä, tietämyksessä johtoryhmän työskentelystä ja perehdytyksessä. Johdon kaipaamalla suunnitelmallisella viestinnällä pystytään poistamaan myös näitä puutteita.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintäkanavat, sisäinen tiedotus		
Muut tiedot		

Author(s) KORHONEN, Berita	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 83	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title INTERNAL CORPORATE COMMUNICATION AND ITS DEVELOPMENT		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) HIEKKATAIPALE, Minna-Maaria		
Assigned by Energiakolmio Oy		
<p>Abstract</p> <p>The aim of this study was to define the most important areas in internal corporate communication, communication channels and communication problems. The goal was to find out the communication practices in Energiakolmio Oy, their advantages and disadvantages in both from the management's and the employees' point of view, and also to make suggestions for improving and enhancing internal communication. The process began with an investigation of the present situation. The means of investigation were a management interview and a questionnaire for the employees. The results were analysed and development proposals were made.</p> <p>The theoretical part of the study deals with internal corporate communication, its different areas and channels, aims and importance. The most important area is communication about work itself, and a company cannot operate without it. Also, for the motivation and commitment of the personnel, it is important to know the goals and strategies, and sharing them with the staff is challenging, not only for the management but also for the team leaders. Their job is to interpret the strategy to their department or team, and also to individual employees. The development discussions are a good opportunity for this. The present or future changes in the company are of interest for the personnel as well, and the management should also pay attention to information of the changes.</p> <p>According to the management interview, the main problem in internal communication is the lack of systematic communication. As there is no plan of the things that are to be told or whose responsibility it is, communication is sometimes insufficient. The management was also hoping for a more active attitude from the personnel, initiatives and response are needed. The results from the personnel showed insufficiency in open communication, response, communication between teams, knowledge of the issues dealt with at the management meetings, induction training for new employees. To some extent, systematic communication could also be a solution for these issues.</p>		
Keywords Internal communication, communication channels, internal information		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>VUOROVAIKUTUKSEN VAIKEUS ORGANISAATIOSSA</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>6</b>
2.1	Mitä organisaation sisäinen viestintä on?	6
2.2	<b>Viestinnän osa-alueet</b>	<b>12</b>
2.2.1	Työviestintä	15
2.2.2	Organisaatio- ja henkilöstöasioista viestiminen	18
2.2.3	Yrityksen toiminta	20
2.2.4	Strategiaviestintä	23
2.3	<b>Viestintäkanavat</b>	<b>27</b>
2.3.1	Suullinen viestintä	28
2.3.2	Sähköinen viestintä	31
2.3.3	Kirjallinen viestintä	34
2.4	<b>Viestinnän ongelmakohtia</b>	<b>36</b>
<b>3</b>	<b>ENERGIAKOLMIO OY</b>	<b>41</b>
3.1	Yritysesittely	41
3.2	Viestintä Energiakolmiossa	42
<b>4</b>	<b>SISÄISEN VIESTINNÄN TILA JA KEHITTÄMISTARPEET ENERGIAKOLMIOSSA</b>	<b>43</b>
4.1	Yritysjohdon haastattelu	43
4.2	Kysely henkilöstölle	49
4.3	<b>Henkilöstökyselyn tulokset ja analyysi</b>	<b>50</b>
4.3.1	Koko henkilöstö	51
4.3.2	Tulokset tiimeittäin	60
4.3.3	Tulokset työiän mukaan	69
4.3.4	Avoimet kysymykset ja vastaukset	70
4.3.5	Yhteenveto	71
4.4	<b>Kehitysehdotukset</b>	<b>72</b>
<b>5</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>75</b>
	<b>LÄHTEET</b>	<b>78</b>
	<b>LIITTEET</b>	<b>80</b>

# 1 VUOROVAIKUTUKSEN VAIKEUS ORGANISAATIOSSA

Opinnäytetyön aihe on yrityksen sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Viestintä jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, ja työssä keskitytään nimenomaan yrityksen sisällä tapahtuvaan viestintään. Yrityksen sisäisestä viestinnästä käytetään myös nimitystä organisaatioviestintä. Jotkut asiantuntijat lukevat sisäiseen viestintään paitsi henkilökunnan kesken tapahtuvan viestinnän myös viestinnän yrityksen omistajille riippuen siitä, kuinka läheisesti he ovat yrityksen kanssa tekemisissä. Tässä työssä ei ole erityisemmin otettu huomioon omistajaviestintää. Siihen ei ole ollut tarvetta, koska esimerkkiyrityksen johtajat ovat samalla sen omistajia. Viestintää tarkastellaan lähinnä pk-yrityksen näkökulmasta, koska toimeksiantaja kuuluu tähän ryhmään. Monet asiat ovat kuitenkin yleispäteviä yrityksen koosta riippumatta.

Tutkimuskohteena on Energiakolmio Oy:n sisäinen viestintä. Yritys on energia-alan asiantuntijaorganisaatio, jonka palvelut perustuvat tietoon. Yhtiölle tärkeää pääomaa on sen työntekijöiden osaaminen ja asiantuntijuus. Asiakkaille halutaan taata se korkealaatuinen palvelu, jonka he ovat tilanneet, ja palvelun laadun ylläpito vaatii yhtenä osana hyvää sisäistä tiedonkulkua. Yrityksessä on tiedostettu, että asiassa on parannettavaa, ja halu sisäisen tiedonkulun kehittämiseen on olemassa. Tämä tutkimus on yksi askel sisäisen viestinnän kehitysprosessissa.

Työn tarkoituksena on kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila yrityksessä, onnistumiset, puutteet ja käytetyt viestintäkanavat, sekä kerätä henkilökunnalta mahdollisia kehitysehdotuksia. Myös johdon näkemys yrityksen sisäisen viestinnän tilasta on yksi tutkimuksen kohde. Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys yrityksen työntekijöiden työmotivaatiolle, viihtyvyydelle ja tuottavuudelle. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan selvitetä viestinnän vaikutusta työilmapiiriin tai -motivaatioon, vaan keskitytään sisäisen viestinnän onnistumiseen eri osa-alueilla sekä viestintävälineisiin ja etsitään niistä parhaat ja huonoimmat. Parhaita sisäisen viestinnän osa-alueita pyritään vahvistamaan ja huonoimmil-

le löytämään kehityskeinoja. Tutkimustulosten perusteella pyritään tekemään yritykselle joitakin kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Viestintä on välttämätöntä, jotta työ ylipäättään pystytään suorittamaan laadukkaasti. Yritysjohdolla on monessa yrityksessä oivaltanut sisäisen viestinnän merkityksen yrityksen toiminnan sujuvuudelle, ja siihen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota.

Pk-yrityksissä viestintä ei useinkaan ole erillinen toiminto organisaatiossa, vaan se on johdon harteilla ja pirstaleisena myös muiden esimiesten tehtäväkentässä. Koska se ei kokonaisuutena ole varsinaisesti kenenkään vastuulla, sen toteuttaminen voi olla puutteellista tai ainakin viivästynyttä – jopa kehoa. Monissa yrityksissä keskitytään ulkoiseen viestintään, mikä onkin tärkeää tunnettuuden ja myynnillisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Silloin kuitenkin saattaa unohtua, että ulkoinen viestintä rakentuu sisäisen viestinnän kautta. Jos yrityksen henkilöstöllä on tiedossa yrityksen tavoitteet, tuotteet, vastuut, toimintatavat ja muut sen kaltaiset asiat, se viestii paremmin ja vakuuttavammin ulospäin. Jokainen henkilökunnan jäsen markkinoi yritystä.

### **Aiemmat tutkimukset**

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon. Monissa yrityksissä tehdään viestintäkyselyjä omaan käyttöön, ja erilaiset tutkimuslaitokset tai alan yritykset tekevät laajempia, useita yrityksiä käsittäviä tutkimuksia.

Keskuskauppakamari on tutkinut yrityskulttuuria vuosina 2000, 2001, 2004 ja 2006. Viimeisimmässä tutkimuksessa haastateltiin n. 200 yritysjohtajaa, jotka pääosin edustivat pk-yrityksiä. Työntekijähaastatteluihin osallistui 483 yksityisellä sektorilla työskentelevää palkansaajaa. Nämä tutkimukset sisältävät muitakin osa-alueita kuin sisäistä viestintää. Joillakin osa-alueilla on näiden tutkimusten valossa yrityksissä tapahtunut kehitystä, mutta viestinnän suhteen ei. Kaikissa näissä perättäisissä tutkimuksissa tulos on samankaltainen kuin vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa: yritysjohtojen mielestä viestintä on avointa ja sujuvaa (91 %), henkilöstöstä vain kolmannes oli samaa mieltä (33 %). Tässä oli tutkimuksen suurin poikkeama yritysjohtojen ja henkilöstön vas-

tausten välillä. Toinen viestintään liittyvä asia, jossa oli suuri ero, oli säännöllisten kehityskeskustelujen toteuttaminen. Esimiesten mielestä niitä pidettiin säännöllisesti (87 %), henkilöstön mielestä ei (41 %). Suuria eroja oli myös kokemuksissa tyky-toiminnan toteutumisesta, pitkäaikaisten työsuhteiden arvostamisesta, työntekijöiden aktiivisuuden tukemisesta yrityksen kehittämisessä, esimiestyön kehittämisestä, työpaikkakiusaamisen ehkäisymalleista sekä tasa-arvosuunnitelman ja laatu järjestelmän olemassaolosta. (Yrityskulttuuri 2006.) Ehkäpä näissä muissakin kohdissa oli kyse viestinnän puutteista: johto koki asiat hyvin hoidetuiksi, mutta työntekijät eivät, jos heillä ei ollut niistä tietoa.

Yhdysvaltalainen KnowledgePoint-tutkimus kertoo, että yli 40 % vastaajista kertoo arvostuksen saamisen työpaikalla pitävän ihmiset töissä. Kolmannes työpaikan vaihtajista on lähtenyt huonosti toimivien esimiessuhteiden takia. Sisäisen viestinnän merkitys on noussut nopeasti yhdeksi tärkeimmistä keinoista pitää hyvät ihmiset yrityksessä, ja yli 70 % vastaajista arvioi viestinnän ratkaisevan jäämisen ja lähtemisen välillä. Tutkimus on tehty vuonna 2001. (Tekninen Uratie 2001)

Jyväskylän yliopistossa on tehty sisäisen viestinnän tutkimus vuonna 2006. Sen tuloksena saatiin selville, että viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä kaivattaisiin lisää, ja tietoa haluttiin valmistelussa olevista asioista eikä vasta sitten kun asiat on jo päätetty. Sähköpostiviestintää koettiin olevan liikaa, ja sähköpostissa oli usein päällekkäistä viestintää. Intranet ei ollut kaikilla osastoilla käytössä, mutta siellä missä se oli, se koettiin hyödylliseksi. (Mäkelä & Mykkänen 2006.)

### **Oma intressi**

Työskentelen Energiakolmio Oy:ssä markkinointisihteerinä. Oman toimen ohella minulla on muita erillistehtäviä, ja mm. sisäisen viestinnän tehtäviä sisältyy niihin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on löytää oman työnantajayritykseni onnistuneet viestinnän kentät ja suurimmat puutteet sisäisen viestinnän toteuttamisessa. Toivon löytäväni myös omaan työhöni vinkkejä ja kehitysideoita. On kiinnostavaa, ovatko asiat omassa työyhteisössä samoin kuin

edellä esitetyissä tutkimuksissa, vai ovatko tulokset vielä huonompia, tai kenties parempia.

Haluan myös herätellä koko henkilöstöä huomaamaan, että viestintä on monensuuntaista. Työntekijöillä on oma vastuunsa viestinnän onnistumisessa, eikä sitä voi vierittää yksin johdon harteille. Nykyään puhutaan ns. alaistaidoista, joihin tämäkin asia liittyy. Toivon löytäväni hyviä ja realistisia kehitysehdotuksia oman työnantajayritykseni sisäisen viestinnän kehittämiseen.



## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäistä viestintää voi pohtia monesta eri näkökulmasta. Siihen liittyy eri aihealueiden viestintää, erilaisia viestintäkanavia ja moninaisia ongelmia.

### 2.1 Mitä organisaation sisäinen viestintä on?

Organisaatio on joukko ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet vastikkeelliseen työhön yrityksen tai yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Yritys hankkii tavoitteiden saavuttamista edesauttamaan resurssit, kuten esim. toimitilat, koneet ja laitteet sekä raaka-aineet. Organisaatorakenne määrittää työnjaon ja vallan jaon yrityksessä. Samoin se vaikuttaa viestintärakenteisiin. Viestintä on välttämättömyys yrityksen toiminnassa, ja se voidaan määritellä myös yhdeksi yrityksen resurssiksi. Kuten muitakin resursseja, myös viestintää on suunniteltava ja johdettava (Åberg 1989, 34).

Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää, jota yrityksissä ja yhteisöissä tapahtuu. Tähän kuuluvat ulkoinen ja sisäinen tiedottaminen, suhde-toiminta, mainonta ja sponsorointi, yhteisöilmeen luominen, viestinnän tutkimus ja mittaus. Organisaatioviestintä tai sisäinen viestintä on yhteisöviestinnän osa-alue, ja tarkoittaa sitä viestintää, joka tapahtuu yrityksen tai yhteisön sisällä henkilöstön kesken. (Åberg 1989, 34.)

Sisäinen yhteystoiminta tarkoittaa Siukosaaren mukaan kaikkea muuta yrityksen johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta kuin suoraa tiedottamista. Sillä tavoitellaan vuorovaikutuksen lisääntymistä johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön kesken. Se lisää henkilöstön viihtyvyyttä, joka johtaa sitoutumiseen, motivaation kasvuun ja tulokselliseen työntekoon. Ihmiset ovat tuttuja toisilleen, samoin heidän työnkuvansa. Tämä johtaa hyvään vuorovaikutukseen keskusteluissa ja palavereissa. (Siukosaari 2002, 67.)

”Viestinnän tehtävä on toimia siltana ihmisten välillä ja jos ihmiset ovat kovin erilaisia, tuon sillan on oltava hyvin kantava ja kestävä. I.A.Richards (1936) on

todennut, että viestinnän ensisijainen tehtävä on rakentaa yhteisymmärrystä ja ennaltaehkäistä väärinymmärryksiä. Tämä on sitä tärkeämpää, mitä vaikeammat lähtökohdat meillä yhdessä toimimiseen on.” (Puro 2003, 59.)

Professori Osmo A. Wiion mukaan viestintä on sanomien ja tietojen vaihdantaa ihmisten kesken. Viestintä on käyttäytymistä, ihmisen toimintaa. Leif Åberg on samoin määritellyt viestinnän yksinkertaisesti sanomien välitykseksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä, eli viestintä on tapahtuma, sanomien vaihdantaa. (Åberg 2003, 14.) Palautteen käsite viestinnän terminä tarkoittaa tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Joskus on vaikea erottaa, mikä on esimerkiksi keskustelutilanteessa palautetta ja mikä varsinaista viestintää. (Åberg 2003, 20–21.) Yleisesti ottaen palautteeksi työyhteisössä ymmärretään joko positiivinen tai kriittinen arvio työsuorituksesta, jonka saa usein esimieheltä mutta joskus myös työtoverilta tai alaiselta.

Siukosaaren mukaan viestinnän tavoite on vaikuttaa. Katsotaan, että viestintä on onnistunut, jos vastaanottaja ymmärtää sanoman ja muuttaa käyttäytymistään sanoman lähettäjän tarkoittamalla tavalla. Siitä todisteena on viestinnästä saatava palaute. (Siukosaari 2002, 11.)

Wiion käsitys viestinnän tavoitteesta ei ole yhtä tiukka. Hänen mielestään kaikella viestinnällä ei pyritä vaikuttamaan lainkaan tai ainakaan tahallisesti. Suuri osa viestintää on kuitenkin tarkoitettu vaikuttamaan, ja Wiion termi tällaiselle viestinnälle on suostuttelu. Luku sinänsä on pahamaineinen viestintä, kuten propaganda, aivopesu tai manipulointi, mutta hyvää vaikuttamaan pyrkivää suostuttelua tapahtuu koko ajan päivittäisessä työympäristössä ja vapaa-ajalla. Suostuttelu onnistuu parhaiten, jos sanoma on vastaanottajan aiempien asenteiden ja käyttäytymisen mukaista, tai poikkeaa siitä vain vähän. (Wiio 1994, 223, 236, 241–243.)

Yrityksen viestintää voi tarkastella ainakin kolmesta näkökulmasta: henkilöstön vuorovaikutussuhteiden verkostona, ammattilaisten vastuulla olevana viestintätoimena ja johtamisen olennaisena osana (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 8).

Yrityksen viestintä on tavoitteellista. Se muodostuu viestintäsuhteista (kuka viestii kenelle), sanomien sisällöstä (mitä viestitään), käytännön järjestelyistä ja resursseista (millä voimavaroilla viestintä hoidetaan). Yrityksen strategiat määrittävät viestinnän peruslinjat. Viestintäresurssit määritellään, ja operatiiviseen suunnitteluun kuuluvat vuosisuunnitelma, budjetointi ja käytännön toimien suunnittelu. Tavoitteiden toteutusta seurataan ja mitataan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 9–10.)

Henkilöstö on yrityksen tiedottamisen tärkein kohderyhmä. Sen on oltava tietoinen yrityksen muutoksista ja tulevaisuudesta, ja nimenomaan ennen muita tahoja tai tiedotusvälineitä. (Ikävalko 1999, 45.)

Viestintään vaikuttaa joukko erilaisia taustatekijöitä. Yksilölliset taustatekijät, esim. sukupuoli, ikä, kasvatus, koulutus, jne., johtuvat viestintään osallistuvista henkilöistä. Yhteisön taustatekijät, esim. yhteiskunta ja lähiverkot, johtuvat muista henkilöistä. Esineympäristöä ovat läsnä olevat ihmiset, tilat, laitteet ja muut asiat, jotka voivat vaikuttaa viestintään. Häiriötekijänä voi olla vaikkapa ympäröivä melu. Palautemahdollisuus voi vaikuttaa viestintätapaan. Viestin lähettäjä saattaa valita viestinsä sisällön ja esitystavan eri tavoin, jos on mahdollisuus, että viestistä voi saada palautetta. Viestintävälineet vaikuttavat viestiin ja sen vastaanottamiseen. (Wiio 1994, 69–70.)

Viestinnästä on useita erilaisia malleja. Ensimmäisen maailmansodan jälkeen, kun viestinnän tutkimus käynnistyi, luultiin viestintää hyvin yksinkertaiseksi tapahtumaksi. Puhuttiin lääkeruiskumallista, sillä ajateltiin, että tietoa voidaan ruiskuttaa vastaanottajaan kuin lääkettä. Sittemmin huomattiin, että viestin lähettäjän ja vastaanottajan välissä saattaa olla viestiin vaikuttavia tekijöitä. 1900-luvun puolivälissä syntyi Shannonin teoria. Se osoitti, että viestinnässä tarvitaan lähettäjä ja informaatio, informaation muokkaaminen sanomaksi, viestintäkanava, jossa voi olla häiriöitä, merkkejä sanoman välittämiseen sekä vastaanottaja, joka tulkitsee merkit sanomaksi. Shannonin teoria on ollut pohjana monille muunnelmille. (Wiio 1994, 84–88.)

Åberg on luonut viestinnän fasettimallin. Tämä monisyinen teoria tarkoittaa yksinkertaistettuna sitä, että viesti ymmärretään aiempien kokemusten kautta. Aivoihin on jäänyt muistijälki kaikesta aiemmin koetusta, ja nämä aiheuttavat aina uuden sanoman saapuessa kytkentöjä ja muodostavat mielikuvan asiasta. Mielikuva on vahva tai heikko, myönteinen tai kielteinen, ja se vaikuttaa asian ymmärtämiseen, siihen asennoitumiseen ja sitä seuraavaan toimintaan. (Åberg 2003, 36–45.) Myös Wiion mukaan ihmisten käyttäytymiseen ja siis myös viestintään vaikuttavat suuresti asenteet. Ne ovat yleensä hyvin pysyviä, kun taas mielipiteitä voidaan muuttaa helpostikin, kun saadaan uutta tietoa. (Wiio 1994, 13–26.)

Sisäinen viestintä on kaikkien yrityksessä työskentelevien vastuulla. Jokainen on velvollinen tiedottamaan omaa työkenttäänsä koskevista merkityksellisistä asioista. Lisäksi ainakin isommissa organisaatioissa voi olla henkilöitä (esim. viestintäpäällikkö tai sisäinen tiedottaja), joiden tehtävänä on huolehtia määrättyjen asioiden leviämisestä henkilöstön keskuuteen.

Viestinnällä ja kommunikaatiolla vahvistetaan yrityksen väen tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja luodaan käsitystä tärkeistä ja vähemmän tärkeistä asioista. Se kehittää henkilöstön ajatusmalleja yrityksen toiminnalle ja tulevaisuudelle tärkeissä asioissa, luo yhteenkuuluvaisuutta ja yhteistä tahtotilaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen kulttuuri muotoutuu viestinnän tuella. (Viitala 2006, 284.)

## **Kieli**

Eläimistä poiketen ihmisellä on viestinnässään käytettävissä kieli, sanat. Viestinnässä sanat ovat tärkeitä. Suomen kieli on rikas ja monipuolinen, ja siinä samaa asiaa voidaan kuvata monella eri sanalla. Niillä voi olla vivahde-eroja, jotka toisinaan ovat hyvin pieniä. Suomen kielessä on myös paljon murteita, jotka antavat osaltaan haasteita viestin ymmärtämiselle.

Toisaalta vaikeneminen on vahva viesti sinänsä. Hiljaisuus yhdistettynä kehon kieleen kertoo tehokkaasti mielialamme tai suhtautumisemme puheena ole-

vaan asiaan. Viesti voi olla hyvin negatiivinen tai hyvin positiivinen. Myös se, että emme halua ottaa kantaa asiaan, voi viestiä.

Myös pienet hymähdykset tai tuhahtukset viestivät voimakkaasti kantamme asioihin. Niillä voi tehokkaasti mitätöidä puhujan sanoman, tai ne kertovat omasta kyllästymisestä aiheeseen tai väsymyksestä. Ne voivat tehokkaasti latistaa työyhteisön ilmapiirin. (Puro 2003, 12–13, 23.) Viestinnässä pienillä yksityiskohdilla on aina suuri merkitys.

### **Kuunteleminen**

Kuunteleminen on viestinnän keskeinen työkalu. Meidän on kuunneltava, millaista puhetta ympäristömme edellyttää, jotta voisimme työyhteisössä puhua mielekkäästi. Kuuntelemisen myötä puhuminen tulee kuin itsestään. Myös oman puheensa kuunteleminen on hyödyllistä – miltä oma puhe kuulostaa ja mitä se saa aikaan. Kuuntelemisen kolmas osa-alue on sekin tärkeä: mitä muut työyhteisön ihmiset sanovat toisilleen. (Puro 2003, 17–19.) Kuunteleminen jakautuu siis kolmeen osaan: mitä meille sanotaan, mitä itse sanomme ja mitä ihmiset sanovat toisilleen.

Kuuntelemisen avulla voi kehittää omaa viestintäänsä. Sen avulla oppii, millä tavoin missäkin ryhmässä asiat pitää ilmaista, osaa kehittää omaa puhettaan tai kirjoittamistaan kuuntelemalla omia sanojaan ja niiden vaikutuksia ja kenties toimia ryhmässä hienovaraisena ”tulkkina”, jos huomaa, etteivät ihmiset ymmärrä toisiaan.

### **Viestinnän tehtävät**

Työyhteisössä viestinnällä on useita tehtäviä. Tärkein niistä on viestintä, jota tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja toimittamiseen asiakkaille, eli varsinainen työviestintä. Jos tämä ei toimi, yrityksellä ei pian ole muutaakaan toimintaa. Lisäksi viestintää tarvitaan yrityskulttuurin ja -profiilin luomisessa, työyhteisön tapahtumista informoimisessa ja henkilökunnan sitouttamisessa yritykseen mm. perehdytyksen keinoin. Nämä viestinnän tehtävät vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen, ja niiden muotoihin ja tehokkuuteen työyhteisö voi suoraan vaikuttaa. Lisäksi viestintää tarvitaan yrityksen henkilöstön

keskinäisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Tämä on myös erittäin tärkeä viestinnän muoto, ja sitä tapahtuu, vaikka organisaatiolla olisi tätä rajoittavia sääntöjä. (Åberg 2003, 63–64.)

Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät Ikävalkon mukaan ovat

- 1) informointi yrityksen toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista ajankohtaisista aiheista
- 2) henkilöiden perehdyttäminen työhön ja yritykseen sekä kiinnittäminen ja sitouttaminen organisaatioon
- 3) informointi ja keskustelu sekä yhteisistä asioista että kunkin henkilön omasta työstä, sen muutoksista, tavoitteista, koulutuksesta ja etenemisestä, muista tulevaisuuden asioista
- 4) sisäinen markkinointi – edellytys ulkoiselle markkinoinnille tai asioiden tai menetelmien kehittymiselle
- 5) yleinen vuorovaikutus ihmisten kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä.

(Ikävalko 1999, 46.)

Åberg on listannut viestinnän tehtävät hieman eri tavalla vaikkakin periaatteessa samoista asioista on kysymys:

- 1) Perustoimintojen tuki: viestintää tarvitaan palvelujen ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tämä on yrityksen tärkeintä viestintää.
- 2) Pitkäjänteinen profilointi: viestinnän avulla rakennetaan työyhteisön tai sen tuotteiden tavoitekuvaa ja yrityksen mainetta.
- 3) Informointi: työyhteisön uutiset ja tapahtumat kerrotaan omalle väelle.
- 4) Kiinnittäminen: perehdytyksellä kiinnitetään työntekijät työhön ja työyhteisöön, ja vahvistetaan yhteisöllisyyttä, toimintatapoja ja normeja.
- 5) Sosiaalinen vuorovaikutus: viestintää tarvitaan ihmisten sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

(Åberg 2002, 99–100.)

”Åbergin pizza” kuvaa tulosviestinnän mallia, jossa siis nimensä mukaisesti viestintä tukee yrityksen toimintaa ja on mukana tuloksenteossa (kuvio 1).

Pizza sisältää edellä mainitun luettelon neljä ensimmäistä kohtaa, ja pizzan oikeanpuoleinen puolisko sisältää sisäisen viestinnän elementtejä. Luettelon viidennen kohdan, sosiaalisen kanssakäymisen, Åberg on sijoittanut kuviossa pizzan ulkopuolella, koska se ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. (Åberg 2002, 102–103.)



KUVIO 1. Tulosviestinnän malli, "Åbergin pizza" (Åberg 2002, 102.)

Viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä tarkemmin se on suunniteltu. Yrityksessä on hyvä miettiä, millaisia asioita viestitään, kuinka usein, kenelle kerrotaan ja kenelle ei pidä kertoa, kuka kertoo, milloin viestintä tapahtuu, mitä kanavaa käytetään, ja millaisia vaikutuksia viestinnällä halutaan saada aikaan. (Ikävalko 1999, 18.)

## 2.2 Viestinnän osa-alueet

Sisäinen viestintä pyrkii lisäämään tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön keskuudessa. Tällä vaikutetaan mm. motivaatioon, toimintojen tehostamiseen ja tulostason varmistamiseen, työilmapiiriin ja organisaation jäsenten mielikuvaan omasta yrityksestä sekä oikeanlaisen tiedon välittämiseen henkilöstön

lähiverkoille. Sisäiseen viestintään kuuluu tiedottaminen, sisäinen markkinointi, perehdytys, luotaus eli henkilöstön kuuleminen ja kuunteleminen sekä luonnollisesti työtiedotus, joka liittyy suoraan työtehtäviin. Sisäinen viestintä auttaa työntekijöitä ymmärtämään toiminnan tarkoituksen, työskentelemään tavoitteiden saavuttamiseksi ja muuttamaan käytöstään yritykselle edullisempaan suuntaan. (Siukosaari 2002, 65, 79.)

Vaikka sisäisen viestinnän selkeä kohderyhmä onkin yrityksen oma henkilöstö, sitä ei enää ainakaan suuremmissa yrityksissä voi kohdella yhtenä massana. Viestintä toimii paremmin, jos viestit rakennetaan ryhmä- tai aluekohtaisesti ottaen huomioon erilaisten osastojen tai tiimien toimintatavat, intressit ja kulttuuri. Viestintä voidaan pukea erilaisiin muotoihin kohderyhmän mukaisesti, mutta perusta ja tavoite on kuitenkin kaikille yhteinen, esimerkiksi toiminta yrityksen arvojen ja strategian mukaan. (Juholin 2006, 140–141.)

Tohtori Tuuli Tukiaisen käsityksen mukaan viestintäkulttuuri on yksi organisaation ominaisuus. Viestintäkulttuuri muodostuu kahdesta osa-alueesta. Viestintäilmastoon kuuluvat esimiesten viestintä, organisaation toimintatavat ja työntekijöiden keskinäisviestintä. Viestintäjärjestelmä puolestaan käsittää käytössä olevat kanavat, tietosisällöt ja sovitut käytännöt. Näiden perusteella arvioidaan viestinnän toimivuutta. (Juholin 2006, 142.)

Jokaisen organisaation tulisi jakaa tietoa ainakin seuraavista asioista:

- Visio, strategiat, tavoitteet
- Toimintaperiaatteet, arvot
- Tulossa olevat toiminnalliset muutokset
- Talouden tunnusluvut
- Toimialan kehitys
- Tilauskanta ym. näkymät
- Uudet innovaatiot, saadut tunnustukset, muut hyvät uutiset
- Uudet asiakkaat tai muut aluevaltauksset
- Organisaation henkinen tila, esim. ilmapiirikyselyjen tulokset ja niistä johtuvat toimenpiteet



- Yrityksen ja yksiköiden saavutukset, työntekijöiden saavutukset
- Avoimet työpaikat, uudet työntekijät, sisäiset siirrot

(Viitala 2006, 285)

### **Lakisääteinen viestintä**

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007 (YT-laki) määrittelee henkilöstölle tiedottamisen vähimmäisvaatimukset:

- Yrityksen tilinpäätöstiedot
- Tiedot yrityksen taloustilanteesta vähintään kaksi kertaa vuodessa
- Tilastotiedot henkilöstön palkkaryhmistä henkilöstön edustajalle
- Selvitys työsuhteista ja ulkopuolisen työvoiman käytöstä
- Henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet

Alun perin vuonna 1978 voimaan tullutta YT-lakia on korjattu vuonna 2007.

Uusi laki koskee yrityksiä, joiden työsuhteessa olevien työntekijöiden määrä säännöllisesti on vähintään 20. (L 30.3.2007/334.)

On myös muita lakeja, jotka vaikuttavat lähinnä pörssiyrityksen viestintään. Tällaisia ovat esimerkiksi arvopaperimarkkinalaki, pörssiyhtiöiden viestintään annetut ohjeet ja corporate governance -suositus. Nämä eivät ehkä määrittele, mitä kaikkea yrityksen sisäisessä viestinnässä pitää kertoa, mutta ne voivat estää sisäistä viestintää kieltämällä tiedon jakamisen ennen tiettyjä tilanteita. Lisäksi kunnilla ja valtiolla on omat viestintäohjeensa, ja viestintäammattilaiset ovat määritelleet omia eettisiä sääntöjään. (Juholin 2006, 66–67.) Pk-yritykset eivät ole pörssiyritysten viestintää koskevien lakien piirissä, joten niissä viestintä riippuu lähinnä johdon halusta ja taidoista.

Laki määrittelee yrityksen viestinnän vähimmäistason, mutta useimmat yritykset tiedottavat sisäisesti asioista paljon laajemmalti, koska ovat oivaltaneet viestinnän merkityksen yrityksen ja henkilöstön kehittymiselle ja henkilöstön hyvinvoinnin ja työilmapiirin parantamiselle.

Muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Tiedon puute aiheuttaa epävarmuutta, pelkoja ja huhuja, ja siksi oikea tieto on tärkeää. Muutoksen läpi

vieminen helpottuu, kun henkilöstö saa ajantasaista tietoa muutoksen kulusta ja vaikutuksista. On tärkeää kertoa myös se, että uutta tiedotettavaa ei ole. Sen kertominen vähentää arvailuja ja vääriä tulkintoja. (Viitala 2006, 285–286.)

### **2.2.1 Työviestintä**

Työviestintä eli operatiivinen viestintä on sitä viestintää, jota työntekijät tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä.

Tärkein suoran yhteydenpidon kanava, jossa ollaan henkilökohtaisesti kasvokkain, on oman esimiehen delegoimat työohjeet. Muilta saadut omaan työhön vaikuttavat ohjeet tulevat muilta esimiehiltä, asiantuntijoilta tai alaisilta. Suuri osa tiedoista kulkee vaakasuoraan, työtoverilta toiselle. Osaston tai tiimin sisäiset palaverit toimivat hyvin työviestinnässä, ja niiden yhteydessä tai erikseen järjestettävät tietoiskut eli briefaukset ovat erinomainen tapa jakaa tietoa jostakin erityisaiheesta. Työntekijöiden keskinäinen epävirallinen kanssakäyminen lujittaa työyhteisöä, lisää tietoisuutta yrityksen tapahtumista tai tuotteista ja tuottaa joskus hyviä ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 2003, 141–142.)

Välitettyä viestintää edustavat atk-avusteinen tai puhelinviestintä tai kirjallinen viestintä esim. tiedotteiden tai ilmoitustaulun kautta. Atk on yleistynyt työviestinnän välineenä nopeimmin. Työohjeet saadaan suoraan tietokoneelta, sähköpostitse tai intranetin kautta. Puhelut voivat olla paitsi kahdenvälisiä keskusteluja myös työpaikan sisäisiä puhelinneuvotteluja. Lisäksi työviestinnän tärkeitä välittäjiä ovat erilaiset muistiot, raportit, käsikirjat ja toimintaohjeet tai esitteet ja hinnastot. Näistä monet voidaan nykyään lukea sähköisessä muodossa omalta työpöytäältä. (Åberg 2003, 142–143.)

### **Perehdytys**

Perehdytyksellä on ainakin kaksi tavoitetta: uusi työntekijä tuntee itsensä tervetulleeksi, ja taloon tulo sujuu mahdollisimman luontevasti. Toisaalta hyvällä perehdyttämällä uusi työntekijä oppii talon tavat ja uudet työtehtävänsä nopeasti. Perehdytys on aina esimiehen vastuulla, mutta perehdyttäjä voi olla

joku toinen henkilö kuin esimies. Työnopastuksen voi hoitaa joku kollega, joka on siinä asiantuntija.

Tärkeätä viestinnän kannalta olisi, että perehdyttäjä on positiivinen, rauhallinen ja osaa asettua uuden työntekijän asemaan ja suhtautuu tähän ystävällisesti. Hänen pitäisi osata kertoa uusia asioita riittävän hitaassa tahdissa ja ymmärrettävästi ja välillä tarkistaa, onko viesti ymmärretty. Uusi työntekijä ei pysty omaksumaan yhdessä päivässä valtavan paljon uutta tietoa, joten perehdytys pitää jakaa pidemmälle ajanjaksolle. Perehdytyksestä kannattaa laatia perehdytys suunnitelma, joka toimii muistilistana perehdyttäjäille ja alkupäivien aikataulusuunnitelmana uudelle työntekijälle.

Työtehtävään perehdyttämisessä eli työnopastuksessa siirtyy tehokkaasti ns. hiljaista tietoa. Kaikkia työvaiheita tai työssä tarvittavia taustatietoja tai käytännön keinoja ei ole dokumentoitu, mutta työnopastaja siirtää tätä arvokasta tietoa uudelle työntekijälle aivan huomaamattaan. Perehdytys on tarpeen myös vanhoille työntekijöille, jos heidän työtehtävänsä tai -menetelmänsä ovat muuttuneet. (Åberg 2003, 202.)

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelut otettiin suomalaisissa työyhteisöissä käyttöön 1990-luvulla, ja niiden tarkoitus oli silloin lisätä vuorovaikutusta, tiedonvälitystä ja ymmärrystä. Niitä pidettiin ehkä vähän satunnaisesti. Nykyisin, kun monessa yrityksessä on otettu käyttöön tulosjohtamismalli, kehityskeskustelut liittyvät edellä mainittujen tavoitteiden lisäksi henkilöstön tulostavoitteiden määrittämiseen. Niitä pidetään säännöllisesti vuosittain tai joissakin yrityksissä kahdesti vuodessa. Kehityskeskusteluissa käydään läpi työtehtävät, niissä suoriutuminen ja onnistumiset, asetetaan uusia tavoitteita ja mietitään koulutustarpeita tai tehtävänkiertoa. (Siukosaari 2002, 93.)

Joskus käy niin, että kehityskeskustelusta tulee palautteenantotilaisuus. Keskustelun päätarkoitus on kuitenkin pohtia työtä ja sen tekemisen mahdollisuuksia. Palautteen anto puolin ja toisin voi olla osa kehityskeskustelua, mutta

jos sitä kerätään kehityskeskusteluun eikä anneta tasaisesti pitkin vuotta, sekä palautteenanto että kehityskeskustelu menettävät tehoaan. (Puro 2003, 78.)

### **Palaute**

Suomalaiset ovat huonoa ”palautekansaa”, ja sen antaminen ja vastaanottaminen ei aina tunnu luontevalta. Varsinaisesti viestinnässä palautteella tarkoitetaan vastasanomaa, mutta yleisesti työympäristössä se mielletään arvioksi tehdystä työstä. Palaute voi olla kiittävää, neutraalia tai kriittistä. (Siukosaari 2002, 68.)

Myönteisen palautteen eli kiitoksen antaminen hyvin tehdystä työstä on tärkeintä. Palautteen voi antaa yrityksen johto, oma esimies tai työtoveri. Jos työntekijä itsekkin tuntee tehneensä työn hyvin, palaute ei tunnu mielistelyltä tai keinotekoiselta, ohjeiden mukaan annettulta.

Suomalaiset esimiehet antavat monesti pelkästään kielteistä palautetta, mutta se ei riitä. Esimies voi kuvitella, että hiljaa oleminen voidaan tulkita myönteiseksi palautteeksi, mutta alainen ei siitä voi päätellä, onko esimies tyytyväinen hänen tekemäänsä työhön, vai eikö esimies vain vielä ole huomannut puutteita. (Åberg 2003, 162.)

Kielteisen palautteen antaminen onkin vaativa tehtävä. Se pitäisi osata antaa rakentavasti ja ilman negatiivista perussävyä. Tarkoituksenahan on antaa palautteen saajalle eväitä kehittymiseen ja parempaan suoritukseen seuraavalla kerralla eikä nujertaa ja aiheuttaa mielipahaa. Åbergin mukaan ikävien asioiden viestimisessä on kuusi vaihetta: valmistautuminen, asian kertominen, analyysi, tunteiden hallinta, hyväksyminen ja jatkotoimet. Valmistautuminen edellyttää tosiasioiden selvittämistä, toisen reaktion ennakoimista ja tulevien vaihtoehtojen selvittämistä. Asian kertomiseen on varattava rauhallinen tila ja riittävästi aikaa. Analyysi ja tunteiden hallinta kulkevat käsikkäin, koska analyysiä on vaikea tehdä, kun tunteet ovat pinnassa. Kun asia on hyväksytty, on aika pohtia jatkotoimia ja erilaisia ratkaisuja. Ikävien asioiden puiminen on raskasta, ja siksi se onkin tehtävä viivytyksettä, sillä asioiden pitkittäminen

yleensä vain pahentaa niitä. Lisäksi selvittämättömät asiat syövät voimavaroja. (Åberg 2003, 166–168.)

Helsingin kauppakorkeakoulun professori Sinikka Vanhala markkinoinnin ja johtamisen laitokselta kertoo, että selvitysten mukaan suomalainen esimies on heikoimmillaan ihmisten johtamisessa. Tähän palautekin liittyy. Negatiivisen palautteen antaminen on vaikeaa, ja positiivista palautetta ei ylipäätään ole juuri annettu. Ihmiset kaipaavat palautetta, mutta esimiehellä pitää olla tuntu- ma siihen, miten palaute pitää kenellekin antaa, sillä ihmiset ovat erilaisia. (Hirvikorpi 2007, 30.)

Psycon Oy:n toimitusjohtajan Tapani Haaviston mukaan palautteen pitää olla aitoa ja oikea-aikaista. Nyrkkisääntö on, että kiitos annetaan julkisesti ja korjaava palaute henkilölle itselleen. Kaikki ihmiset eivät kuitenkaan halua kiitostakaan saada julkisesti. Myöskään kiitosten jakeleminen siksi, että niin on käsketty esimieskoulutuksessa tehdä, ei ole suositeltavaa. Kiitos menettää merkityksensä, ellei se ole aitoa. (Hirvikorpi 2007, 31.)

Alaisten tapaan esimiehetkin toivovat palautetta alaisiltaan. Myös esimiehet ovat ihmisiä, joten heillekin pitää kriittinen palaute antaa rakentavasti ja loukkaamatta. Myös myönteistä palautetta pitää antaa kritiikin ohella. Tässä on monilla alaisilla oppimista.

### **2.2.2 Organisaatio- ja henkilöstöasioista viestiminen**

Sisäinen tiedotus toimi aikoinaan lähinnä henkilöstöhallinnon työkaluna, kun työntekijöille jaettiin tietoa mm. sosiaalieduista ja palkkahallinnosta. Sittemmin mukaan on tullut henkilöstön sitouttamisen funktio ja aktiivisen tiedottamisen korostaminen. Tiedottaminen voidaan kohdistaa joko yksittäiseen henkilöön tai työyksikköön tai koko työyhteisöön. Pienelle joukolle viestittäessä useimmiten käytetään henkilökohtaista kanssakäymistä, ja laajemmalle joukolle viestittäessä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita. (Åberg 2003, 180.)

Henkilöstölle on hyvä tiedottaa organisaatiossa tapahtuvat muutokset, kuten avoimet työpaikat, uudet työntekijät, irtisanomiset, eläköitymiset ja muutokset organisaatorakenteessa ja työnkuvissa. Uudet työkäytännöt, toimintaohjeet tai muutokset henkilöstöeduissa pitää viestittää ja tallentaa paikkaan, josta ne voidaan jälkikäteen tarkistaa. Tähän tarkoitukseen intranet on oiva paikka.

### **Perehdytys, kiinnittäminen**

Paitsi työtehtäviin perehdytystä uudet työntekijät tarvitsevat myös työyhteisön perehdytystä. Perehdyttämisen yksi tehtävä on kiinnittää uusi työntekijä taloon. Mitä paremmin se tehdään, sitä sitoutuneemmin työntekijä suhtautuu työhön ja yritykseen. Vanhojen työntekijöiden perehdytyskin on joskus paikallaan, sillä ohjeita päivitetään, ja uusia ohjeita luodaan.

Uusien työntekijöiden perehdytysohjelmaan tulisi sisällyttää talon viralliset ohjeet, sopimukset, määräykset ja käytännöt. On selvitettävä yrityksen tuotteet ja palvelut, henkilöstöpolitiikka ja -palvelut, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, työturvallisuusasiat ja muut henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet sekä yrityksen visio ja strategiat. Jos uusi tulija on muualta kotoisin, paikkakuntaan perehdyttäminen palvelee hänen viihtyvyyttään ja osaltaan lujittaa suhdetta työnantajaan. (Åberg 2003, 203.)

Perehdytys alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Työpaikkailmoitus antaa ensimmäisen vaikutelman tulevasta työpaikasta, ja jatkoa seuraa työpaikka-haastattelussa – myös niille, jotka eivät tule valituksi työhön. Ensivaikutelma ensimmäisestä työpaikasta on tärkeä, sillä se välittyy myös uuden työntekijän lähiverkoille työpaikan ulkopuolella. Tähän vaikuttaa tietenkin koko työyhteisö, mutta ennen kaikkea perehdyttäjät. Heillä on oltava vankka tieto talon asioista, jotta he pystyvät viestimään ne oikealla tavalla eteenpäin. Työpaikan ohjeiden on syytä olla jossakin myös kirjoitettuina, jotta uudet ja vanhatkin työntekijät pystyvät ne tarvittaessa tarkistamaan. (Åberg 2003, 204–206.)

### **Huomionosoitukset ja henkilöstötilaisuudet**

Yritykset haluavat monesti huomioida henkilöstöään työntekijöille merkittävien tapahtumien yhteydessä. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi häät, syn-

tymäpäivät, saavutukset vaikkapa opiskelussa tai urheilu suorituksissa tai läksiäiset. Tällä tavoin yritys viestittää, että henkilöstö on sille tärkeä. Henkilöstön muistamiseen erityistilanteissa on hyvä laatia ohjeistus ennakkoon, jotta kaikki tulevat tasapuolisesti huomioiduiksi. (Siukosaari 2002, 70–71.)

Työnantajan kustantamat henkilöstötilaisuudet toimivat kiitoksena henkilöstölle hyvin tehdystä työstä ja myös me-hengen lisääjinä. Ne ovat yleensä viiheteellisiä tapahtumia, eikä niihin sisälly tiedotuksellista asiaosuutta. Linjanvetoa tilaisuuksien järjestämisessä vaativat alkoholin osuus ja puolison mukaanotto. (Siukosaari 2002, 72–74.)

### **Harrastustoiminta**

Monissa yrityksissä työnantaja kustantaa osittain henkilöstön harrastuksia. Useimmiten nämä liittyvät liikuntaan, sillä onhan työnantajankin etu, että työntekijöiden fyysinen kunto pysyy hyvänä. Epätasa-arvoa syntyy siitä, että kaikki eivät osallistu näihin harrasteisiin, joten toiset saavat enemmän hyötyä kuin toiset. Pääasia kuitenkin on, että mahdollisuuksista tiedotetaan kaikille tasapuolisesti. (Siukosaari 2002, 75.)

### **2.2.3 Yrityksen toiminta**

#### **Sisäinen markkinointi**

”Sisäinen markkinointi tarkoittaa pelkistetysti työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden, tuotteiden jne. markkinointia henkilöstölle tavoitteena työ- ja talohingun lisääminen ja tehokas työskentely yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi.” (Siukosaari 2002, 122).

Grönroosin ja Rubinsteinin määritelmän mukaan sisäinen markkinointi on liikkeenjohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Sillä pyritään siis vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin. Åberg ei kuitenkaan usko tähän, koska työmotivaatio pitäisi löytyä itse työn tekemisestä, työilmapiiristä ja esimiehen kannustuksesta, eikä markkinoinnin keinoin. Suppeamman näkemyksen mu-

kaan sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointikampanjaa antamalla henkilöstölle kampanjaan liittyvät olennaiset tiedot. (Åberg 2002, 201–202.)

Sisäinen markkinointi ei siis ole vain oman talon tuotteiden ja palvelujen markkinointia omalle väelle. Sillä tavoitellaan tietämyksen ja hyväksymisen kautta innostuneisuutta ja sitoutumista työhön ja tuloksentekoon. Kainulaisen mukaan tavoitteena on saada työyhteisö toimimaan organisaation tavoitteiden hyväksi. Sisäinen markkinointi on siis johtamisen keino. (Kainulainen 1989, 148.)

Sisäistä markkinointia voi toteuttaa yrityksen tiedotustilaisuuksien yhteydessä, sisäisissä palavereissa, koulutustapahtumissa ja tiedotteiden ja henkilöstölehtien välityksellä. Omat tuotteet tai palvelut on myös esiteltävä omalle väelle. (Siukosaari 202, 123–124.)

### **Talousviestintä**

Työntekijät ovat kiinnostuneita yrityksen taloudellisesta menestyksestä. Sillä on merkitystä työpaikkojen pysyvyyden ja yrityksen palkanmaksukyvyyn suhteen. Lisäksi tulokseen perustuvat kannustin- ja palkkiojärjestelmät lisäävät kiinnostusta talousasioihin. Tuotteiden tai palveluiden hyvä kysyntä toimii myös palkitsevana elementtinä, sillä osoittaaahan se, että työ on tehty hyvin. Yrityksen kehittyminen merkitsee uusia mahdollisuuksia urakehityksessä tai nykyisen työn kehittämisenä ja siten myös henkilöstön kehittymisessä. (Juhoilin 2006, 278.)

Koska tieto talousasioista on yrityksen johdon ohella tärkeää myös henkilöstölle, talousviestintään on syytä kiinnittää huomiota ja panostaa viestinnän ymmärrettävyyteen ja tiedon saatavuuteen. Tähänkin kannattaa luoda vakiintuneet käytännöt, jolloin henkilöstö osaa omatoimisestikin etsiä tietoa, ja tietää, milloin uutta tietoa on odotettavissa.

### **Muutosviestintä**

Sisäisen viestinnän tärkeäksi tehtäväksi on noussut muutosviestintä. Sen tarve on organisaatioissa suuri, sillä mistään muusta asiasta ei haluta niin kiih-



keästi tietoa kuin tulossa olevista omaan työhön ja työpaikkaan vaikuttavista muutoksista. (Ikävalko 1999, 46.)

Myönteisestä muutoksesta kertominen on mieluinen tehtävä. Sen sijaan ikävistä muutoksista kertominen on vaikeaa, ja sitä helposti siirretään tai niistä jopa vaietaan. Muutosvaiheessa viestintää tarvitaan jatkuvasti ja nopeasti, ja muutosviestinnälle on syytä laatia oma suunnitelma, vaikka yrityksestä olisikin ennestään viestintästrategia. Kun viestintä toimii, aikaa ei kulu arvailuun tai spekulatioihin. (Ikävalko 1999, 112–113.)

Tiedottamisen nyrkkisäännöksi voidaan ottaa kolmen o:n politiikka: oitis, oikein, oma-aloitteisesti. Lisäksi tarvitaan kolme a:ta: aktiivisuus, ammattimaisuus ja ajankohtaisuus. On sovittava, mitä kerrotaan, milloin ja kuinka usein, miten, kuka tiedottaa, ja kenelle. (Ikävalko 1999, 113–114.)

Vaikka myönteisen muutoksen kertominen on helppoa, sitäkin on valmisteltava, jotta viesti menee perille oikein. Uutinen voi kokea vastustusta tai sitä ei uskota todeksi. Uutisen tueksi on syytä esittää taustatietoja ja vertailuja ja kertoa muutoksen mahdollisia seurauksia tai mitä tapahtuu, jos muutos ei toteudukaan. (Ikävalko 1999, 118–119.)

Ikävän asian kertomisessa henkilökohtainen vuorovaikutus on paras vaihtoehto. Vaikeisiin asioihin pitää suhtautua vakavasti, kertoa ne mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja keskustella asiasta niin kauan kuin toisella osapuolella on avoimia kysymyksiä tai epäselvyyttä asiasta. (Ikävalko 1999, 120.)

### **Kriisiviestintä**

Yrityksessä voi tapahtua monenlaisia kriisejä. Ne voivat johtua onnettomuuksista, tietoliikenteen tai tietotekniikan pettämisestä tai sabotoinnista, kilpailijoiden hyökkäyksistä, virhearvioinneista, petoksista tai nurkanvaltauksista. Kriisi voi kohdistua yrityksen henkilöstöön, johtoon tai asiakkaisiin, tuotteisiin tai toimialaan yleensä. Kaikki skenaarit pitäisi yrityksessä käydä läpi ja varautua niihin sekä miettiä toimintamallit kriisin sattuessa. Viestintä on erityisen tärkeää kriisitilanteessa. Paniikkitilanteessa auttaa, jos viestintävastuut on mietitty

etukäteen. Viestinnän tulisi olla nopeaa, eettistä, tietojen totuudenmukaisia ja viestinnän jatkuvaa. Niillä on vaikutusta yrityksen uskottavuuteen ja kriisistä selviytymiseen. (Juholin 2006, 304.) Ainakin joissakin julkisen puolen työpaikoissa, kuten esim. kouluissa, kriisisuunnitelma on pakollinen.

#### **2.2.4 Strategiaviestintä**

Organisaatiot laativat strategioita menestyäkseen. Yrityksellä on visio tulevaisuudesta, ja sitä tulevaisuuden tahtotilaa kohti päästäkseen yrityksen on mieltävä keinot, eli luotava strategia. Strategian toteuttaminen edellyttää viestintää sekä suunnittelu- että toteutusvaiheessa. Hyväkään strategia ei auta yritystä, jos se jää vain strategian suunnittelijoiden tietoon tai sanoiksi paperille. Toisaalta strategian luominen onnistuu paremmin, jos sen luojat saavat tarvittavaa tietoa ja palautetta ruohonjuuritasolta.

Strategian yhteydessä käytetään usein käsitteitä, jotka eivät ehkä ole kaikille selkeitä. Esimerkiksi visio, missio, arvot ja strategiat voidaan määritellä monella tavalla, ja yrityksessä olisikin tärkeää päättää, mitä nämä käsitteet juuri siellä tarkoittavat, ja varmistaa, että koko organisaatiossa käsitteet ymmärretään samalla tavalla. (Hämäläinen & Maula 2006, 14, 21.)

Strategiaviestinnän tarkoitus on, että henkilöstö ymmärtää ja sisäistää tavoitteet ja strategian. Jos strategia on pitkä, seikkaperäinen ja vaikeatajuinen, siihen tutustuminen todennäköisesti jää kesken, tai sitä ei viitsitä aloittaa ollenkaan. Asioista pitää kertoa kansantajuisesti ja välttää pitkiä ja vaikeatajuisia sanoja ja lauserakenteita. Voi olla tarpeen tehdä myös tiivistetty versio, jossa pääkohdat on kerrottu lyhyesti ja tärkeimmät asiat korostuvat. ”Miten ihmiset kyetään saamaan yhteen hiileen puhaltajiksi, jolleivät he tiedä mikä yhteinen hiili on ja miten siihen puhaltaminen vaikuttaa.” (Kainulainen 1989, 139.)

Yksittäistä työntekijää kiinnostaa eniten, miten strategia vaikuttaa juuri hänen työhönsä. Siksi strategiaviestintää ainakin isoissa yrityksissä voi olla tarpeen miettiä kohderyhmien mukaan ja käytännön esimerkein valaisemalla. (Hämäläinen & Maula 2006, 22, 67.) Usein riittää, että tunnetaan strategian päälinjat

ja sen lisäksi omaan työhön liittyvät yksityiskohdat sekä osataan soveltaa strategiaa omaan työhön. Oma työtä on helpompi arvostaa, kun ymmärtää laajemman kokonaisuuden, johon oma työ liittyy. Strategia voi siis motivoida työntekijöitä, kun he sen avulla kokevat toimivansa yhteisen edun vuoksi. Lisäksi strategiassa monissa yrityksissä määritellään tavoitteet, jotka vaikuttavat tulospalkkioon, joten myös sitä kautta strategialla on työntekijöille henkilökohtainen merkitys. (Hämäläinen & Maula 2002, 32, 34.)

Strategiaviestintä voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: 1) Strategian sisältöön liittyvä viestintä auttaa sekä strategian luomisessa että toimeenpanossa. Siihen kuuluu strategiasta tiedottaminen ja yhteisen ymmärryksen luominen. 2) Strategian toteuttamista tukeva viestintä lähestyy työviestintää, ja sen avulla henkilökuntaa tuetaan työtehtävissä ja kehitetään toimintaa. Tämä osa-alue pitää sisällään myös henkilöstöltä kerättävän palautteen ja aloitteet. 3) Kolmas osa-alue on strategiaprosessista viestiminen eli laatimisen ja toimeenpanon käytännöt, prosessit, roolit ja vastuut sekä aikataulut. (Hämäläinen & Maula 2006, 28.)

Strategialle pyritään saamaan henkilöstön hyväksyntä ja sitoutuminen. Viestinnän keinoin pyritään perustelemaan muutokset ja osoittamaan niiden edut. Strategiaan on helppo sitoutua, jos sen myötä omalle kohdalle tulee uusia mielenkiintoisia tehtäviä tai siitä on muita etuja. Viestintä on sitäkin tärkeämpää tilanteissa, joissa strategiset muutokset aiheuttavat negatiivisia vaikutuksia, esimerkiksi työtehtävien lakkautuksia. Ihmiset yleensä vastustavat muutoksia, jotka koetaan määräyksinä. Jos strategia perustellaan hyvin, ja henkilöstöllä on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella strategiasta, tilanne lievenee.

Strateginen muutos onnistuu parhaiten, jos henkilöstö pääsee mukaan sen suunnitteluun. Yksittäinen työntekijä ei yleensä pysty vaikuttamaan koko strategian suunnitteluun, mutta hän voi olla mukana miettimässä strategian toteutusta omassa työryhmässään ja työtehtävässään. Tämä edesauttaa myös sitoutumisessa. (Hämäläinen & Maula 2006, 36–38, 60.)

Strategian hyväksyntä ja siihen sitoutuminen kasvattavat työyhteisön myönteistä ilmapiiriä ja voivat aiheuttaa työntekijöiden aktivoitumisen aloitteiden tekoon ja ideoiden ja korjaustoimenpiteiden esille tuomiseen. Organisaatiokulttuuri ja sisäinen viestintä välittyvät myös yrityksestä ulospäin. Jokaisella työntekijällä on kontakteja ulospäin, ellei työn puitteissa niin ainakin vapaaajalla, ja he välittävät kuvaa työyhteisöstä niin hyvässä kuin pahassakin. (Hämäläinen & Maula 2006, 41–44.)

Yrityksen koko vaikuttaa strategiaviestinnän tarpeeseen ja suunnitteluun. Pienet ”yhdessä asian yritykset”, joissa henkilöstöä on hyvin vähän, eivät tarvitse kovin mittavaa strategiaa, ja sen viestiminenkin hoituu lähes itsestään. Strategia ja viestintä ovat yrityksen johdon vastuulla ja tehtävänä. Mitä monitahoisempi yrityksen liiketoiminnan rakenne on ja mitä suurempi on henkilöstön ja eri osastojen määrä, sitä tärkeämpää on strategian teko ja kunnollisen viestintäsuunnitelman luonti. (Hämäläinen & Maula 2006, 65.)

Isoissa yrityksissä strategiaviestiiä vie henkilöstölle toimitusjohtajan lisäksi esimiesten joukko. Yrityksessä voi olla erikseen nimetty henkilöitä viestintätehtäviin tai jopa viestintäosasto. Näissä yrityksissä on usein myös henkilöstöosasto, joka osaltaan myötävaikuttaa strategiaviestinnässä. Isoissa yrityksissä eri henkilöiden roolit ja vastuut kannattaa sopia etukäteen. Näin varmistutaan, että kaikki tehtävät tulevat hoidetuiksi, ja toisaalta vältetään päällekkäisyyksiltä. (Hämäläinen & Maula 2006, 62, 65.)

Henkilöstö haluaa kuulla tärkeät asiat yhtiön johdolta. Strategia ja siihen liittyvät muutokset ovat tärkeitä asioita, ja yleensä strategiasta järjestetäänkin johdon tiedotustilaisuus. Jos yritys on suuri tai toimii usealla paikkakunnalla, tilaisuuksia voi olla useita, tai voidaan käyttää hyväksi tilaisuuden videointia tai reaaliaikaista televisiointia.

Tiedotustilaisuuksissa usein toivotaan kysymyksiä ja keskustelua. Sitä voi edesauttaa, jos strategia on etukäteen jaettu tutustuttavaksi ja kysymyksiä jopa mietitty yhteisesti osastoittain. Täysin uudesta asiasta keskustelua ei luul-

tavasti synny, varsinkaan jos paikalla on iso joukko henkilöitä, jotka eivät ole keskenään kovin tuttuja. (Hämäläinen & Maula 2006, 96–97)

Yleisen tiedotustilaisuuden jälkeen esimiesten tehtävänä on käydä läpi asia vielä oman osastonsa kanssa ja selvittää, mitä käytännön toimia uusi strategia merkitsee sen työlle. Henkilötasolle vietynä strategia käydään läpi kahdenkeskisissä kehityskeskusteluissa.

Usein strategia kirjoitetaan vuodeksi kerrallaan. Se voidaan tehdä myös pidemmäksi ajaksi. Muutokset vuosittain tehtävässä strategiassa eivät välttämättä ole kovin suuria, jolloin niiden viestimiseenkään ei tarvitse panostaa yhtä paljon kuin isoihin muutoksiin. Jos muutos on merkittävä, strategian viestimisessä kannattaa ottaa käyttöön kaikki kanavat ja tehdä siitä kampanjaluontoinen. (Hämäläinen & Maula 2006, 59.)

Esimies on strategiaviestinnässä merkittävässä roolissa toimiessaan kahteen suuntaan. Hän selittää alaisilleen strategian käytännön vaikutuksia ja konkreettisia toimia ja raportoi johdolle strategian toteutumista. Haasteellista tässä ovat esimiesten erilaiset valmiudet. Joillekin viestiminen voi olla luontaisen helppoa, kun taas toisille viestintätehtävä voi tuntua vieraalta, vaikealta ja ikävältä. Varsinkin ikävien asioiden kertominen voi olla raskasta. Saattaa olla myös esimiehiä, joiden mielestä valittu strategia on huono tai viestintä turhaa ajanhaaskausta. Onnistuakseen viestintätehtävässään esimiehet tarvitsevatkin tukea. (Hämäläinen & Maula 2006, 107.)

On varmistettava, että esimiehet ymmärtävät strategian ja sen viestimisen tärkeyden omille alaisilleen. Muussa tapauksessa heidän on vaikea viestiä sitä alaisilleen. Myös esimiesten viestintätaitoja voidaan kehittää koulutuksella, ja he voivat keskenään vertailla kokemuksia ja ottaa oppia toisiltaan. Esimiehille voidaan jakaa työkaluja viestintään, esim. valmiit kalvosarjat tai valmiita kysymyksiä ja vastauksia tai ryhmätyöskentelymalleja. Heille voidaan antaa valmiit raportointipohjat täytettäväksi, esimerkkejä mittarien luonnista, ja malleja strategian viestimisestä kehityskeskusteluissa. (Hämäläinen & Maula 2006, 109–117.)

## 2.3 Viestintäkanavat

Viestintäkanava ja -väline ovat käsitteitä, joita käytetään usein rinnakkaisina. Kanavalla tarkoitetaan vakiintunutta viestintäyhteyttä, tiedonkulun reittiä. Viestintävälineet ovat yleensä teknisiä apuvälineitä, joita käytetään viestien siirtämisessä. (Åberg 2003, 18.)

Åberg on luokitellut sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat neljään ryhmään: lähi- ja kaukokanavat sekä suora keskinäisviestintä ja välitetty joukko- tai verkkoviestintä. Lähikanavat toimivat työyksikön sisällä, kaukokanavat koskevat koko organisaatiota. Keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen viestintään, mutta välitetyssä viestinnässä käytetään viestintäteknikoita ja apuvälineitä. (Åberg 2002, 173.)

Yrityksen viestintäjärjestelmä on yleensä monen eri viestintävälineen yhdistelmä. Sähköisen tai kirjallisen viestinnän etuna on, että tieto tallentuu jonnekin, josta se voidaan myös jälkikäteen tarkistaa. Suullinen viestintä mahdollistaa vuoropuhelun, jolloin asiassa voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä ja laajentaa viestittävää sanomaa, tuoda keskusteluun mukaan erilaisia näkemyksiä. Jos viestittävä asia on tärkeä, sanomaa kannattaa vahvistaa käyttämällä useita viestintäkanavia.

Työntekijöiden tärkein tiedonlähde on oma esimies. Häneltä halutaan ja saadaan työtehtäviin liittyvää tietoa, sekä yrityksen toimintaan liittyvää tietoa etenkin omalle osastolle tärkeissä asioissa. (Åberg 2002, 217.) Suuri osa operatiivisesta eli työtehtäviin liittyvästä päivittäisestä tiedosta kulkee myös vaakuksuoraan, työtoverilta toiselle. (Åberg 2002, 175.)

Daft, Lengel ja Trevino ovat tutkineet viestinnän eroja tehokkaiden ja vähemmän tehokkaiden johtajien välillä. He arvottivat erilaiset viestit rikkaisiin ja vähemmän rikkaisiin sen mukaan, miten tehokas viesti on vaikutukseltaan. Rikkin viesti antaa palautteen heti, puhe, eleet ja ilmeet tukevat viestin välittymistä ja henkilökohtainen vuorovaikutus on mahdollista. Vähemmän rikas

viesti olisi vaikkapa joukkokirje, jossa käytetään köyhää kieltä. Vaikka rikas viesti on tehokas, sitä ei kannata käyttää joka tilanteessa. Se olisi resurssien tuhlausta. Tehokkaimmat johtajat käyttivät rikasta viestiä tilanteissa, joissa asiat olivat moniselitteisiä tai vaativat sitouttamista. Myös ikävien asioiden viestiminen kuului tähän ryhmään. (Åberg 2003, 158–160.) Jokainen yritys valitsee juuri ne keinot ja kanavat, jotka ovat sille tehokkaimmat ja toimivimmat. Kokeilujakin voi tehdä.

### **Viestintävaje**

Viestintävaje on ero, jonka henkilö kokee haluamansa ja saamansa tiedon välillä. Se jaetaan kanava- ja tietovajeeseen. Kanavavaje viittaa eri viestintäkanavien kautta saadun tiedon vajeeseen, tietovaje taas tarkoittaa tiedon puuttumista eri aiheiden osalta. (Åberg 2002, 181.) Vaje voi olla todellista, jos tietoa todella pantataan, tai sitten on kyseessä ajoitusongelma, jolloin tieto on annettu, mutta sitä ei enää muisteta silloin, kun tietoa tarvittaisiin. Joku voi myös arvella, että tietoa on, mutta sitä ei jaeta, vaikka näin ei todellisuudessa olisikaan asian laita. Olisikin tärkeää, että jos tieto on olemassa, henkilöstöllä on käsitys, mistä sen voi löytää.

Tutkimusten mukaan suurimmat kanavavajeet ovat henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvissa kanavissa, siis esimiesten viestinnässä sekä kokousten ja neuvottelujen käynnissä. Suurimmat tietovajeet liittyvät tulevaisuuteen ja muutokseen. (Åberg 2002, 182.)

#### **2.3.1 Suullinen viestintä**

Suullinen viestintä on tehokkain ja arvostetuin viestintäkeino. Tärkeimmät asiat kannattaa viestiä kasvokkain. Usein asiasta syntyy keskustelua, jolloin pystyy heti toteamaan, onko viesti ymmärretty oikein, ja kuuntelija pystyy tekemään tarkentavia kysymyksiä. Sanomaa voidaan täydentää, kertoa taustoja ja tavoitteita, joihin puheena olleella asialla on vaikutus.

Suullisessa viestinnässä, jossa siis sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja ovat läsnä tai ainakin kuulevat toisensa puhelimen välityksellä, tärkeässä roolissa on sanaton viestintä. Sen tyyppejä on useita:

**Esittämisviestintään** lukeutuvat ilmeet, eleet, ääni ja asennot. Ne voivat olla tahattomia tai vaikeasti hallittavia. Jos keskustelukumppani sanoo olevansa asiasta kiinnostunut, mutta olemus viestii kyllästymistä, hän ei ole uskottava. Mutta jos eleet kertovat samaa kieltä kuin sanat, ne antavat viestille vakuuttavuutta. Myös puhujan epävarmuus käy ilmi hänen esiintymisestään ja syö viestin tehoa. Itsevarman puhujan sanoma uskotaan helpommin, vaikka asia ei edes pitäisi paikkaansa.

**Välineviestintään** luetaan esineet, vaatteet ja rakennelmat. Ympäristön siisteys ja oma huoliteltu pukeutuminen vakuuttavat vastaanottajan ja kertovat, että häntä arvostetaan.

**Viestinviestintää** ovat kuvat, taulukot ja taide-esineet, esimerkiksi esityksessä käytettävä grafiikka tai neuvotteluhuoneen seinällä riippuva taulu.

**Ajan ja paikan viestintä:** täsmällisyys, etäisyys puhekumppanista; ajoissa paikalle saapuminen osoittaa jälleen keskustelukumppanin arvostusta ja asian tärkeänä pitämistä.

(Wiio 1994, 106.)

Sanojen erilaiset merkitykset eri ihmisille ovat mielenkiintoisia. Suomessa on monia murteita, joissa samakin sana voi tarkoittaa aivan eri asiaa. Toisaalta, samalle asialle voi olla monenlaisia sanoja käytössä. Sanoilla voi olla myös piilomerkityksiä, joita kaikki keskustelussa mukana olevat eivät tiedä.

Erilaiset viestintätyylit voivat aiheuttaa kitkaa organisaation sisällä. Viestintä ei aina ole rakentavaa tai avointa. Ihmiset voivat kiireen tai väsymyksen vuoksi puhua toisilleen hyvinkin kärkevästi. Viestintätyylit jaetaan myönteisiin (esimerkiksi ystävällisyys ja aktiivisuus) ja kielteisiin (epäystävällisyys, passiivisuus, epäasiallinen kriittisyys). Janet ja Milton Bennet ovat jaotelleet tyylejä eri tavoin: suorasukaisuus – kiertelevyys, asialähtöisyys – ihmissuhdelähtöisyys, päämäärätietoisuus – tilannelähtöisyys. Tässä ei voida tehdä jakoa myönteisiin tai kielteisiin tyyleihin. Esimerkiksi suorasukaisuus voi olla kumpaa tahansa – suora puhe on joskus paikallaan, mutta jos se on loukkaavaa, se on tuo-



mittavaa. Näissä kaikissa tyyeissä on sekä hyvät että huonot puolet. (Puro 2003, 84–85.)

### **Esimiesviestintä**

Uudet modernit viestintävälineet eivät ole poistaneet henkilökohtaisen viestinnän tarvetta. Tärkeissä asioissa viesti halutaan saada henkilökohtaisesti kasvokkain. Tämä pätee etenkin omaa työtä, osastoa ja niiden muutoksia koskeviin tietoihin. (Ikävalko 1999, 59–60.)

### **Palaverit ja kokoukset**

Palavereissa tieto jaetaan ryhmän kesken ja asiaan liittyvät kysymykset ja vastaukset antavat tietoa monelle henkilölle samanaikaisesti. Haastavinta lienee saada kaikki osallistumaan, ja tämä asettaa vetäjälle vaatimuksia. Palaverit voivat olla johdon ja henkilöstön kesken pidettäviä, osaston sisäisiä tai tiimien ja työryhmien välisiä neuvonpitoja, keskustelutilaisuuksia tai aivoriihen tyyppisiä kokoontumisia.

Esimiesten pitämät palaverit ovat usein tiedonjakotilaisuuksia ja viestin viemistä ylemmältä portaalta alemmalle. Esimiehen rooli on tulkita johdolta saatu tieto omille alaisilleen ymmärrettävässä ja konkreettisessa muodossa. Esimiehen pitää jakaa tieto jälkikäteen myös niille kokoukseen kutsutuille, jotka eivät päässeet paikalle. (Siukosaari 2002, 99.)

### **Työtoverit ja puskaradio**

Tietoa liikkuu paljon myös työtovereiden kesken. Useimmiten viestintä liittyy työntekoon, mutta myös osaston tai koko yrityksen asioihin. Lisäksi puhutaan luonnollisesti myös omista henkilökohtaisista asioista. Työtovereiden kesken toimii myös puskaradio tai viidakkorumpu. Aina joku tietää jotakin keskeneräisistä asioista, joista ei vielä ole virallisesti tiedotettu, ja huhu saa siivet. Tärkeätä onkin, että sisäinen viestintä on avointa ja nopeaa, silloin huhujen kohteena ovat vain myönteiset asiat. (Siukosaari 2002, 100.)

### **Ahaa-aukiot**

Työpaikoilla voi olla tiloja, joissa työntekijät voivat viivähtää lepuuttamassa

aivojaan tai vaikkapa jalkojaan, esimerkiksi kahvipisteet tai lehtienlukutilat. Näissä on paikalla satunnaisesti kokoontunut joukko, ja keskustelu on epävirallista. Keskustelunaiheet heräävät spontaanisti, ja joskus käsitellään työhön liittyviä ongelmia. Ahaa-aukioilla kerrotaan syntyneen monia luovia ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 2002, 175.)

### **Tiedotustilaisuudet**

Tiedotustilaisuus on perusteltu silloin, kun asia on erityisen tärkeä tai merkittävä, tai henkilöstölle halutaan kertoa jostakin isosta muutoksesta. Kyseessä voi olla asia, josta halutaan keskustelua, tai ainakin halutaan antaa mahdollisuus kysymysten esittämiseen. Tiedotustilaisuuden jälkeen asiasta pitää vielä antaa tiedote, jotta kuulijat voivat tarkistaa, mitä olikaan kerrottu, ja myös poissa olleet saavat saman tiedon. Jos yrityksessä on niin paljon työntekijöitä, että kaikki eivät mahdu samaan tilaisuuteen, on järjestettävä useampi samanaikainen tilaisuus. Tärkeää on, että kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti.

Jos asia on vähäpätöisempi, ja sen voi viestiä pelkällä tiedotteella, kannattaa tehdä niin. Turhan tiedotustilaisuuden järjestäminen vie kaikkien aikaa, ja turhuudellaan aiheuttaa mahdollisesti kielteisen reaktion asiaa kohtaan. (Siuko-saari 2002, 101.)

Henkilöstön osallistumista keskusteluun tiedotustilaisuudessa voidaan helpottaa jakamalla etukäteen tilaisuuden asialista, jotta kuulijat voivat miettiä etukäteen aiheita ja mahdollisia kysymyksiä. Samoin ilmapiirin keventäminen jollakin epävirallisella toiminnalla tai vaikkapa tilaisuuden jatkaminen vapaamuotoisesti urheilun tai saunomisen merkeissä mahdollistaa työntekijöille kysymysten tekemisen myöhemmässä vaiheessa omaan tahtiin. (Ikävalko 1999, 61–62.)

### **2.3.2 Sähköinen viestintä**

Yrityksen sisäisessä viestinnässä sähköinen viestintä tarkoittaa lähinnä sähköpostia ja intranetiä. Myös tv-monitorin tai keskusradion kautta voidaan jakaa tietoa sisäisesti. Sähköinen viestintä on tehnyt viestinnästä reaaliaikaista ja

jatkuvaa. Sen myötä yhä useammat organisaation jäsenet ovat tiedon tuottajia ja välittäjiä. Siksi viestintätaitoja tarvitaan organisaation kaikissa yksiköissä kaikilla tasoilla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 103.)

### **Sähköposti**

Sähköposti on helppo ja vaivaton sisäisen viestinnän kanava. Viestin voi välittää isolle vastaanottajajoukolle samanaikaisesti, ja voidaan luoda yrityksen yhteisiä tai jokaisen lähettäjän omia jakelulistoja, joita on kätevä käyttää. Koska sähköposti on niin tavanomainen ja helppo, sitä käytetään joskus liikaa. Jakelulistojen myötä viesti voi mennä henkilöille, joille sen ei tarvitsisi mennä, tai vastaanottajan nimi lisätään joukkoon varmuuden vuoksi.

Sähköposti on tuonut mukanaan huolimatonta kielenkäyttöä. Viestit ovat yleensä lyhyitä, ja monet käyttävät varsinkin sisäisissä viesteissä murre sanoja tai joitakin vain pienen piirin tuntemia ilmaisuja. Tällöin viestissä on väärinymmärryksen riski, tai sitä ei ymmärretä ollenkaan. Väärin voidaan ymmärtää viesti silloinkin, kun kielenkäyttö on huoliteltua. Viestin vastaanottajasta riippuu, miten hän rivit tulkitsee. Siksi viestin kirjoittajan kannattaa lukea tekstinsä uudelleen ennen lähetystä ja miettiä, onko teksti yksiselitteistä vai onko siinä vääriä tulkintoja mahdollistavia kohtia.

Joissakin yrityksissä on annettu sähköpostiviestinnästä erikseen ohjeet. Niissä on puututtu tyylillisiin seikkoihin sekä yleiseen sähköpostietikettiin (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 96). Ennen tietokoneaikaa sihteeri puhtaaksikirjoittivat esimiestensä viestit, joten tyyli ja kieliasu tuli tarkistettua. Nykyisin viestien, varsinkin sähköpostien, oikeakielisyys ja muu kieliasu vaihtelee runsaasti lähettäjän vuorovaikutus- ja kielellisten taitojen mukaan. Sähköposteissakin voitaisiin noudattaa yhtenäistä ilmettä yrityksen graafisen ohjeistuksen ja viestintästrategian mukaisesti.

Sähköpostia kannattaa käyttää erityisesti nopeassa viestinnässä, päivittäiseen työn hoitamiseen tarvittavan tiedon siirtämiseen. Sähköpostia käytetään monesti myös keskustelussa, jolloin vastauksia lähetetään edestakaisin. Sähköpostista jää jälki, jos asioita tarvitsee tarkistaa myöhemmin. Kannattaa kuitenkin

kin miettiä, olisiko sittenkin järkevämpää keskustella kasvotusten kuin sähköpostitse. Jos sähköpostia käytetään tiedotuskanavana, edellytyksenä on että kaikki, joille tiedote on tarkoitettu, pääsevät lukemaan sähköpostia.

### **Intranet**

Intranet on tietoverkossa toteutettava sähköinen viestintäkanava, joka on koko henkilöstön käytettävissä. Se alkoi yleistyä suomalaisissa yrityksissä 1990-luvulla. Tietomäärä lisääntyi lisääntymistään, ja intranet tarjosi uuden kanavan tiedon jakamiseen. Alkuhuumassa innostuttiin itse välineestä, ja tietosisältö unohtui. Sisältöön on alettu enemmän kiinnittää huomiota nyt 2000-luvulla. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 23–38)

Intranet on mainio tiedonjakoväline. Sen avulla saadaan tieto kaikkien työntekijöiden saataville samanlaisena ja yhtä aikaa, ja tieto jää intraan vielä uudelleenkin tarkistettavaksi tarpeen mukaan. Esimiesten erilaiset tiedonvälitystaidot ja -halut eivät enää aseta henkilöstöä eriarvoiseen asemaan. (Kuivalahti ym. 2003, 41.)

Intranetin tietosisältö voi olla hyvin monipuolinen ja se voi toimia myös vuorovaikutteisesti palautekanavan tai keskustelupalstojen kautta. Yrityksen visio, arvot ja strategiat ovat siellä helposti tarkistettavissa, ja talousasioista raportointi hoituu helposti. Intranetissä voidaan julkaista vaikkapa prosessikuvauksia, ja sitä kautta voi olla tarjolla työkaluja ja lomakkeita jokapäiväiseen työskentelyyn. Intranetin kautta voi yrityksen palvelujen ja tuotteiden tuntemusta lisätä henkilöstön keskuudessa, ja siten asioiden hoito tehostuu. Yrityksessä käynnissä olevat muutokset voidaan viestiä intranetin kautta yhtä hyvin kuin pysyvätkin tiedot. Henkilöstöasioihin tai vapaa-ajan asioihin liittyvää informaatiota voidaan tehokkaasti tarjota intranetin kautta. Myös ajankohtaiset ilmoitukset ja tapahtumat voi tallentaa intranetiin. (Kuivalahti ym. 2003, 46–47.)

On tärkeää muistaa, että intranet on vain viestintäkanava, eikä se sulje pois muuta viestintää vaan täydentää sitä. Samoja asioita voidaan ja kannattaakin viestiä myös muiden kanavien avulla.

Intranetin käytön suosio ja tehokkuus riippuu sen rakenteesta ja toimivuudesta. Valikoiden ja painikkeiden pitää olla selkeitä ja yksinkertaisia ja asiakokonaisuuksien järkevästi jaoteltuja, ettei tiedon etsimiseen kulu turhaan aikaa. Linkkien pitää toimia, ja ohjeiden pitää olla niin yksiselitteisiä, että jokainen käyttäjä osaa esimerkiksi antaa palautetta intranetin kautta tai laittaa oman ilmoituksensa sähköiselle ilmoitustaululle. Tämä vaatii osaamista intranetin tekijöiltä ja ylläpitäjiltä. Olisikin hyvä, että sitä tekisivät yhteistyössä sekä tietotekniset että sisällölliset osaajat. Intranetin sisältö pitää erikseen määritellä ja yrityksen johdon pitää se hyväksyä ja sitoutua siihen. (Kuivalahti ym. 2003, 49, 54, 58, 65.)

### **Tv-monitori**

Yrityksen sisäisellä tiedotuskanavalla voidaan tv-monitorin kautta viestiä päivittäin vaihtuvia ajankohtaisia asioita. Monitorit sijoitetaan paikkoihin, joissa ne näkee mahdollisimman moni. Niitä pitää olla riittävän monta, jotta kaikkien työntekijöiden päivittäiselle reitille sattuu ainakin yksi monitori.

Kanavan asiasisältöä mietittäessä pitää huomioida, että tv:n näkevät muutkin talossa kulkevat kuin oma henkilöstö. Tavarantoimittajat, postinkantajat tai yrityksen vieraat voivat myös lukea monitorista tietoja, joten siellä julkaistava informaatio täytyy olla julkista yleistietoa. Siellä voi olla vaikkapa markkinainformaatiota, tuotantolukuja tai -tavoitteita tai vaikkapa yrityksen sen päivän vieraiden nimet ja heidän yrityksensä.

### **Keskusradio**

Keskusradio alkaa olla jo historiaa, ja se on väistynyt muiden sähköisten kanavien alta. Mutta jos sellainen vielä talossa on, sitä kannattaa käyttää vaikkapa pikapalaverin koolle kutsumiseen tai jostakin yllättävästä tilanteesta tiedottamiseen.

### **2.3.3 Kirjallinen viestintä**

Kirjallista sisäistä viestintää yrityksissä voivat olla esimerkiksi jokaiselle jaettavat tiedotuslehtiset, ilmoitustaululle laitettavat tiedotteet ja henkilöstölehti. Kir-

jallinen viestintä on jonkin verran saanut väistyä sähköisen viestinnän alta, ja esimerkiksi tiedotuslehtiset korvataan nykyään monesti kaikille lähetettävällä sähköpostiviestillä. Tämä edellyttää tietysti, että kaikilla henkilöstön jäsenillä on pääsy tietokoneelle päivittäin.

### **Sisäinen puhelinluettelo**

Puhelinluettelo voi olla varsinainen tietopaketti. Se voi olla paperille monistettu, mutta voi se olla käytettävissä sähköisenäkin vaikkapa intranetissä. Hyvässä puhelinluettelossa on paitsi henkilöt aakkosjärjestyksessä ja osastoitain, myös yleisten tilojen puhelinnumerot (esim. neuvottelutilat, ruokala, aula-palvelu), ensiapu- ja kriisinumero, talon osoitetiedot ja puhelinten ja vastaajien käyttöohjeet ja puhelinkulttuuri.

(Siukosaari 2002, 104.)

### **Sisäiset tiedotteet**

Tiedote voi olla henkilöstölle uutinen, tai se voi olla tiedotus esimerkiksi muutoksista, uusista ohjeista tai korjaustoista. Tiedotteen tarkoitus ja kohderyhmä tulee olla selvillä, jotta se voidaan laatia hyvin. Sen tärkeimmät vaatimukset ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys (Ikävalko 1999, 64). Jos tiedote jaetaan jokaiseen työpisteeseen tai se laitetaan vain ilmoitustaululle, siitä tehdään erinäköinen. Tiedote on aina päivätty, ja siinä on aina allekirjoitus. Tiedote voidaan paperiversion lisäksi tai sijasta jakaa myös sähköpostitse ja tallentaa intranettiin, yrityksen tiedotuskäytäntöjen mukaisesti. (Siukosaari 2002, 104–105.)

### **Ilmoitustaulu**

Ilmoitustaululla voi olla pitkälti samoja tiedotteita kuin on intranetissäkin. Esimerkkeinä pysyvistä tiedotteista voivat olla vaikkapa kuukausittain päivitettävä taloustiedote tai työterveyshuollon yhteystiedot. Ilmoitustaululle myös työntekijät voivat laittaa omia ilmoituksiaan. Siellä voi olla kuvia, mietelauseita, kilpailuja, myytävänä-palsta yms.

Jos ilmoitustaulu on iso ja sitä käytetään runsaasti, se kannattaa jakaa osiin, joille annetaan otsikot. Ilmoitustaululla pitää olla nimetty hoitaja, joka huolehtii

siitä, että vanhat ilmoitukset poistetaan ja taulu pysyy siistinä, eikä siellä esiinny loukkaavia tai huonolla maulla tehtyjä ilmoituksia.

### **Tiedotus-/henkilöstölehti**

Yrityksen sisäisessä henkilöstölehdessä tiedotetaan ajankohtaisista asioista, tehdään tunnetuksi henkilöstöä ja heidän työtehtäviään ja julkaistaan juttuja kuvien kera yhteisistä vapaa-ajan tapahtumista. Lehteen voivat myös lukijat kirjoittaa. Lehti on tiedotuskanavana hitaampi, mutta siinä voi tarkastella asioita syvemmin ja laajemmin kuin lyhyissä tiedotteissa.

Henkilöstölehden sisältö ja tehtävät voisivat koostua esimerkiksi seuraavista asioista:

me-hengen vahvistaminen, sisäinen markkinointi, yhteisökuulttuurin vaaliminen, yhteisöilmeen vaaliminen, vuorovaikutuksen vahvistaminen, harrastus- ja vapaa-ajan toiminta, talon, osastojen ja henkilöstön uutisten kertominen, toiminnasta ja työtehtävistä tiedottaminen. (Siukosaari 2002, 108.)

## **2.4 Viestinnän ongelmakohtia**

Viestinnän vaikeudesta antanevat hyvän kuvan Wiion lait, jotka Osmo A. Wiio on luonut. Niistä ensimmäinen ja tärkein kuuluu: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.” (Wiio 1994, 224.) Tämä ehkä kuulostaa liiankin pessimistiseltä, mutta viestinnässä on paljon häiriötekijöitä ja mahdollisuuksia epäonnistumiseen.

### **Häiriöt**

Wiio (1994, 214–222) jaottelee viestinnän häiriöt neljään tyyppiin: esteet, kato, vääristymä ja kohina.

**Este** tarkoittaa, että sanoma ei mene lainkaan perille. Se on ehkä lähetetty väärään osoitteeseen, tai se jostakin syystä hukkuu matkalla. Lähettäjällä tai vastaanottajalla voi olla puutteellinen ilmaisutaito, tai he eivät osaa käyttää viestintävälineitä. Sanoma voi myös viipyä matkalla niin kauan, ettei sillä ole enää merkitystä, kun se saapuu perille.

**Kato** tarkoittaa sanoman häviämistä sen jälkeen kun se on toimitettu perille ja liittyy siis vastaanottajan tietojenkäsittelyyn. Viesti voi kadota vaikkapa siksi, että vastaanottajan sähköposti on täynnä, tai hän hukkaa kirjeen, ennen kuin on ehtinyt lukea sitä. Tällöin kyseessä on *häviö*. Toinen kato-tyyppi on *torjunta*. Silloin vastaanottaja päättää olla ottamatta tietoa vastaan vaikkapa omista asenteistaan johtuen tai siksi, ettei tiedolla ole hänelle merkitystä.

Kun sanoma tulkitaan toisin kuin lähettäjä on tarkoittanut, sanoma **vääristyy**. Viesti saattaa olla niin monimutkainen, ettei vastaanottaja kykene hahmottamaan sitä lähettäjän tarkoittamassa muodossa. Vastaanottaja voi myös tulkita sanoman väärin omien kokemustensa ja asenteidensa valossa. Vääristymistä voi tapahtua myös, jos sanoma kulkee usean eri ihmisen kautta.

Neljäs häiriötyyppi on **kohina**. Sillä tarkoitetaan sanomaan sekoittuvaa häiritsevää informaatiota. Ulkoista kohinaa voi olla melu, sisäistä kohinaa esimerkiksi vastaanottajan ajatusten harhailu muissa asioissa.

Viestintä on taitolaji. Koska ihmiset ovat erilaisia, sanomatkin ymmärretään eri tavoin. Jos puhuja käyttää murre sanoja tai ammattislangia, ja asia on kuulijalle outo, kuulijalla ei ehkä ole mitään käsitystä siitä, mistä puhuja puhuu. Joskus viestin lähettäjä kuvittelee vastaanottajan ymmärtävän hänen tarkoituksensa, vaikka hän ei sitä selkeästi sanokaan. Jos asia on hänelle selkeä, jopa itsensänselvyys, on vaikea ymmärtää, että vastaanottaja ei ehkä tunnekaan asiaa niin hyvin ja hänelle pitää kertoa siitä vähän enemmän.

Viestin ymmärrettävyyteen vaikuttavat Wiion mukaan käsitteellisyysaste, samaistumisen mahdollisuus, kieliasu, kiinnostavuus ja sanoman ulkoasu. Mitä vaikeampia ja abstraktimpia käsitteitä viestinnässä käytetään, sitä vaikeampi viestiä on ymmärtää. Jos vastaanottajalla on asiaan liittyviä kokemuksia ja aihepiiri on hänelle tuttu, ymmärrettävyys paranee. Kieliasu tarkoittaa lähinnä sanojen valintaa ja lauserakenteiden monimutkaisuutta. Mitä yksinkertaisempaa se on, sen helpommin ymmärrettävää. Monimutkaiset ja pitkät lauseet tekevät tekstistä vaikean. Kiinnostava asia saa vastaanottajan ponniste-



lemaan sanoman ymmärtämiseksi, mutta jos asia ei kiinnosta tai on merkityksetön, sanomaa ei välitetä ratkoa. Myös selkeä ulkoasu auttaa sanoman ymmärtämistä. Otsikointi ja asiakokonaisuuksien selkeä ryhmittely edesauttavat luettavuutta ja ymmärtämistä. Tekstin tehosteet kuten isot kirjaimet, kursivointi, alleviivaus, lihavointi tai tekstin harventaminen vaikeuttavat lukemista, jos niistä useita käytetään samassa tekstissä paljon. (Wiio 1994, 120–137.)

### **Erilaiset ihmiset**

Joskus ihmisillä on hyvin erilaiset rytmit. Joku on nopea käännteissään ja myös puheissaan, poukkoilee asiasta toiseen ja on ennättänyt jo kolmanteen asiaan, kun työtoveri ehkä sulattelee vasta ensimmäistä. Hitaampirytmien on harkitsevainen, kypsyttelee asioita valmiiksi, ennen kuin puhuu, ja voi olla, ettei hän yhteisissä palavereissa ennätäkään sanoa mitään, vaikka hänellä olisi arvokkaita ajatuksia jaettavaksi muiden kanssa. Enäkoski ja Bjurström ovat nimenneet nämä nopeat ja hitaat ihmiset kuvaavasti ”bensakoneiksi” ja ”dieseileiksi”. Bensakoneet monesti aloittavat, pitävät ja lopettavat palaverit. Jos diesel kuitenkin onnistuu pääsemään ääneen, hänen puheensa on rauhallista ja harkittua. Bensakone väsy ja turhautuu siitä, hänestä tuntuu, ettei asia etene eikä mistään tule valmista. Molempia tyyppisiä työyhteisöissä kuitenkin tarvitaan. Joskus nopea reagointi on paikallaan, mutta joskus on hyvä harkita ja etsiä asioille perustelut. (Bjurström & Enäkoski 2001, 79, 83–86.)

Kaikissa ryhmissä on johtaja, jonka johtajuus ei välttämättä perustu esimiesasemaan. Nämä ns. tunnejohtajat ovat vahvoja persoonia, jotka vaikuttavat ryhmän mielipiteisiin. Muutostilanteessa on hyödyllistä, jos saa tunnejohtajan asian taakse, sillä hänen hyväksyntänsä vaikuttaa ryhmän muiden jäsenten mielipiteisiin, ja hän voi ruveta jopa puhumaan asian puolesta. (Bjurström & Enäkoski 2001, 62)

### **Liiallinen viestintä, ”infoähky”**

Viestinnän helppoudesta välineiden kehityttyä on selvä haittapuoli: tietoa tulvii liikaa. Aiemmin puhuttiin A4-saasteesta, nyt sähköpostilaatikot pursuavat viestejä. Sisäisen viestinnän haasteita ovatkin sanomien karsiminen ja tiedottamisen kohdistaminen oikealle kohderyhmälle. Tieto on tallennettava niin, että se

löytyy tarvittaessa, ja kaikilla on oltava tieto tallennuspaikasta. Erikseen pitää tiedottaa niille, joille tieto on oleellista työtehtävien vuoksi.

Tässä tavoitteessa auttaa seuraava muistilista:

- Tunne talon toiminta ja tavoitteet.
- Tunne työtovereiden toimenkuvat ja tehtävät.
- Karsi tiedoista lähetettäväksi vain tarpeelliset.
- Siirrä loput tiedostoihin.
- Kerro kaikille, mihin tieto on tallennettu.
- Hanki palautetta ja kehitä tiedottamista sen mukaan.

(Siukosaari 2002, 81–83.)

### **Viestinnän pelot**

Joskus viestiminen on pelottavaa, vaikka olisikin hyvin tiedossa, miten pitäisi toimia ja mitä sanoa. Jos asia on tärkeä ja pitäisi osata sanoa juuri oikeat asiat, puhuja voi tuntea ahdistusta eikä pysty toimimaan oikein. Ahdistuksen ja pelon rinnalla voidaan puhua myös ujoudesta, vetäytyneisyydestä ja viestintähaluttomuudesta. Tilanteeseen yleensä auttaa hyvä valmistautuminen ja tiedon hankkiminen sekä esityksen harjoittelu, jotka antavat varmuutta esiintyjälle. (Puro 2003, 32–33).

Viestinnän pelot eivät rajoitu pelkästään esiintymistilanteisiin. Pelkoa voi aiheuttaa vaikkapa yllättävä kohtaaminen ja keskustelu käytävällä yrityksen toimitusjohtajan kanssa tai keskustelu vieraasta kulttuurista olevan työtoverin kanssa. Puhelimeen vastaaminenkin voi olla pelottavaa, jos on mahdollisuus, että tuleva puhelu on vieraskielinen. Jotkut asiakkaille esiintymään rutinoituneet työntekijät voivat yllättäen pelätä puhumista kollegojen edessä.

Asiantuntijayhteisöissä odotetaan, että asiantuntemus pitäisi osata ilmaista. Ihmisiltä odotetaan nykyisin yhä enemmän hyviä viestintätaitoja, mikä aiheuttaa ujoille tai vetäytyville työntekijöille entistä enemmän haasteita ja pelkotiloja. (Puro 2003, 40.)

Pelkoa lisää pääsääntöisesti kolme tekijää: korkeammassa asemassa olevan henkilön läsnäolo, työyhteisön jännitteiden heijastuminen tilanteeseen ja läsnäolevien henkilöiden lukumäärän kohoaminen (Puro 2003, 37). Neljäntenä voitaisiin mainita aiemmat epäonnistuneista esiintymistilanteista koituvat negatiiviset kokemukset.

Kuitenkin tietty määrä ahdistusta ja jännitystä on sallittava, sillä se on normaalia ja kuuluu esiintymiseen. Mutta jos pelosta tulee hallitseva, alituinen seurailainen, sen suhteen on ryhdyttävä toimiin. Pelon aiheuttaja pitää tunnistaa, jotta siitä voi pyrkiä pois. Esimerkiksi englanninkielisten puhelujen pelkääminen lievenee kielikoulutuksen myötä. Myös muunlainen vuorovaikutustaitojen hankkiminen tai kohentaminen auttaa. (Puro 2003, 40–41.)

### **Palaute**

Palaute on hyvä asia, mutta se voi olla myös ongelma. Jotkut ihmiset tarvitsevat myönteistä palautetta ja tulevat siitä riippuvaiseksi. Toiset, jotka oivaltavat tämän, voivat alkaa käyttää tilannetta hyväkseen, tai palautetta haluava haalii itselleen liikaa tehtäviä saadakseen lisää palautetta. (Puro 2003 93–94.)

### **Muutokset**

Kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, niistä on tärkeää kertoa henkilöstölle. Mitä isompi muutos on kyseessä, sitä tärkeämpää on kasvokkaisviestintä. Jos muutos koskee suoraan jonkun työntekijän työtehtäviä, hänelle tulee kertoa muutoksesta henkilökohtaisesti. Jos muutos koskee isompaa joukkoa, asia on kerrottava kasvotusten työyhteisölle. Tämä osoittaa paitsi työntekijöiden arvostusta, antaa heille myös mahdollisuuden kysyä tarkentavia kysymyksiä. Ongelmaksi tässä tulee aikapula. Johto toteaa usein, ettei ole aikaa henkilökohtaiseen viestintään, koska muutoksia on niin paljon ja ne tapahtuvat niin äkkiä. Muutokset ovat kuitenkin yleensä ennakoitavissa, ja työntekijät arvostavat tiedotusta siinäkin tapauksessa, ettei muutoksesta vielä pystytä antamaan kovin yksityiskohtaista tietoa. (Puro 2003, 110–111.)

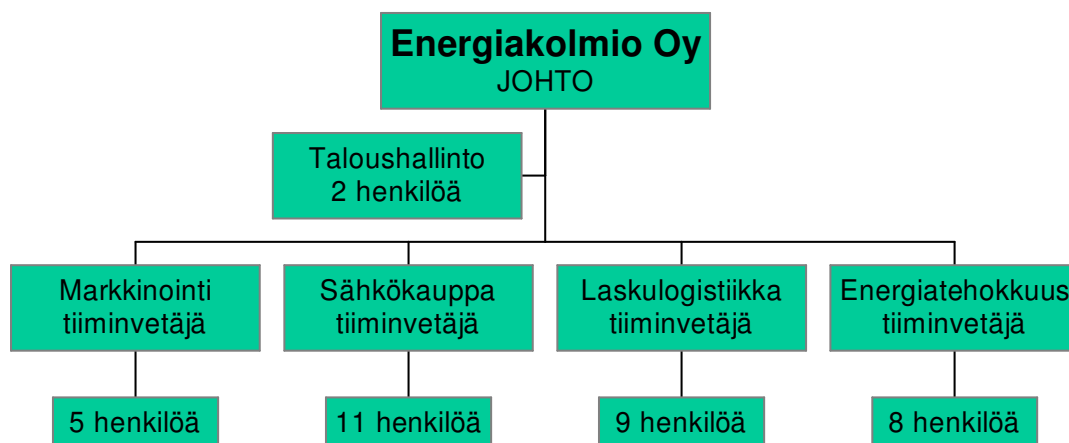
### 3 ENERGIAKOLMIO OY

Tutkimuksen toimeksiantaja on jyvaskyläläinen pk-yritys Energiakolmio Oy.

#### 3.1 Yritysesittely

Energiakolmio Oy on energia-alan asiantuntijapalveluita tarjoava yritys, joka on perustettu vuonna 1995. Sen asiakaskunta koostuu pääasiassa suomalaisista yrityksistä ja yhteisöistä, joiden energian kulutus ja/tai toimipisteiden lukumäärä on huomattava. Yritys on kasvanut vuosittain niin henkilöstön, liikevaihdon, asiakkaiden kuin hallinnoidun energiamääränkin suhteen mitattuna. Yritys on laajentamassa toimintaansa myös Suomen ulkopuolelle; tavoitteena on olla merkittävä alan toimija Pohjoismaissa.

Yrityksen organisaatorakenne on matala, ja johto haluaa tietoisesti pitää sen sellaisena. Yrityksen kaksi omistajaa muodostaa ylimmän johdon. Toinen toimii toimitusjohtajana ja toinen johtajan tittelillä ja on myös hallituksen puheenjohtaja. Kuten kuvioista 2 ilmenee, heidän alaisuudessaan on neljä tiiminvetäjää, jotka yhdessä johdon kanssa muodostavat kuukausittain kokoontuvan johtoryhmän. Kaikki muut työntekijät ovat tiiminvetäjien alaisuudessa. Organisaatiossa on siten vain kolme porrasta. Henkilöstö muodostuu yksinomaan toimihenkilöistä, ja lukumäärä on tutkimuksen tekohetkellä 45 henkeä.



KUVIO 2. Energiakolmion organisaatorakenne

Samoissa toimitiloissa Energiakolmion kanssa toimii sen ”sisaryritys” MVM Energiatieto Oy (ET), joka on IT-alan yritys. ET:n omistuspohja on osin sama, Energiakolmion omistajat omistavat ET:stä 50 %. ET:n toiminnasta suuri osa koostuu Energiakolmiolle tuotetuista palveluista ja ohjelmistoista, mutta Energiakolmion ulkopuolellekin myydään palveluita. ET:ssä työskentelee toimitusjohtajan alaisuudessa 15 atk-ammattilaista. Nämä kaksi yritystä ovat fuusioitumassa kesällä 2007, ja fuusion jälkeen uuden yrityksen henkilöstön lukumäärä on noin 60 henkeä. Fuusion myötä ET muuntuu itsenäisestä yrityksestä Energiakolmion viidenneksi tiimiksi. Tulevasta yhdistymisestä johtuen tämä tutkimus haluttiin ulottaa koskemaan myös ET:n henkilökuntaa.

### **3.2 Viestintä Energiakolmiossa**

Energiakolmiolle on kevään 2007 aikana luotu maine- ja viestintästrategia, joka kohdistuu lähinnä yrityksen ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintäkin strategiassa mainitaan, mutta sen suunnitteluun ei erityisesti ole paneuduttu, koska tiedettiin tulevasta opinnäytetyöstä ja tutkimuksesta.

Yrityksessä toteutetaan asiakkuusajattelua ja viestintääkin rakennetaan asiakkaan lähtökohdista käsin. Tärkeää on saada Energiakolmion määritellyt perusviestit esiin kaikessa viestinnässä. Jotta ulkoinen viestintä onnistuisi, tarvitaan onnistunutta sisäistä viestintää. Siihen kaivataan ryhtiä, suuntaviivoja ja ohjeistusta sen sujuvan toteutuksen varmistamiseksi. Nykyisellään tiedottaminen on välillä suunnittelematonta eikä aina toteudu lainkaan. Haastattelujen ja työyhteisössä käytyjen keskustelujen perusteella sisäisen viestinnän kokee puutteelliseksi niin henkilöstö kuin johtokin. Johto suhtautuu tiedottamiseen ja viestintään avoimesti ja myönteisesti, mutta muiden työpaineiden alla viestintä usein tahattomasti hoidetaan huonosti.

Energiakolmiossa on jo useana vuonna tehty henkilöstölle ilmapiirikysely noin kahden vuoden välein. Viimeksi se tehtiin syksyllä 2005, ja se on tarkoitus tehdä jälleen vuonna 2007. Perinteinen ilmapiirikysely ja tähän työhön liittyvä sisäisen viestinnän kysely toteutetaan nyt yhtä aikaa.

## 4 SISÄISEN VIESTINNÄN TILA JA KEHITTÄMISTARPEET ENERGIAKOLMIOSSA

Tutkimus toteutettiin kahdessa osassa. Yritysjohdon käsitys viestinnän tilasta selvitettiin haastatteluin, ja henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus jokaiselle työntekijälle jaetun lomakkeen avulla. Kiinnostavaa on, miten johdon ja henkilöstön näkemykset sisäisen viestinnän laadusta, avoimuudesta tai riittävydestä poikkeavat, vai poikkeavatko lainkaan.

### 4.1 Yritysjohdon haastattelu

Johdon käsitykset sisäisestä viestinnästä selvitettiin haastatteluin. Teemoina olivat johdon näkemys seuraavista asioista:

- Miten sisäinen viestintä on kehittynyt yrityksen kasvun myötä?
- Missä on onnistuttu hyvin?
- Missä on kehitettävää?
- Miten henkilöstö johdon käsityksen mukaan kokee viestinnän?
- Miten sisäistä viestintää pitäisi kehittää?
- Toimiiko viestintä myös alhaalta ylöspäin?

Teemahaastattelut tehtiin, ennen kuin kyselyn tuloksia oli julkistettu, jotta tulokset eivät vaikuttaisi haastateltavien vastauksiin.

Haastateltavina olivat molemmat omistajat/johtajat sekä yksi johtoryhmän jäsen, joka on ollut yrityksen palveluksessa lähes sen perustamisesta lähtien. Molemmat omistajajohtajat käyttävät päätösvaltaa yhtiössä, mutta ehkä hieman eri aihepiirien suhteen, eli työt on jaettu. Toki he toimivat toistensa varahenkilöinä kaikissa asioissa. Useimmiten sisäistä tiedotusta ja viestintää yrityksen yleisistä asioista toteuttaa toimitusjohtaja. Johtoryhmän jäsen toimii yhtenä tiiminvetäjänä ja hoitaa myös jonkin verran yrityksen henkilöstöasioita johdon ohella esimerkiksi perehdytykseen, rekrytointeihin ja koulutukseen liittyen. Hänen vastuualueeseensa kuuluu myös yrityksen ulkoinen markkinointiviestintä.

Kukin haastattelu kesti 15–20 minuuttia.

### **Sisäisen viestinnän kehitys**

Sisäisen viestinnän kehittymisestä yrityksen kasvaessa kaikilla haastateltavilla oli samantapainen näkemys. Perustamisen jälkeen (1995) joitakin vuosia toimitettiin vain muutaman henkilön voimin, eikä viestintään erityisesti tarvinnut kiinnittää huomiota. Kun henkilöstön kasvun myötä tarvittiin lisää tilaa, rakennuksen ja vuokranantajan mahdollisuuksien rajoissa jouduttiin pitkän rakennuksen eri päihin. Silloin viestien kulkeminen tietysti hankaloitui. Henkilöstön vielä kasvaessa muutettiin uuteen toimitaloon. Sillä ei kuitenkaan enää ollut erityistä vaikutusta viestinnän kannalta, koska henkilöstön koko oli jo niin suuri, että viestintä vaati muutenkin uusia toimia.

*”Ja kun ei enää oo semmoista henkilökohtaista kontaktia kaikkiin ihmisiin päivittäin ja edes viikoittain, ei välttämättä edes kerran kuukaudessa, niin kyllä tämä haasteellisemmaksi on mennyt.”*

Toimitusjohtajan mukaan vuosituhaten vaihteen tienoilla toimitettiin matalalla profiililla. Se näkyi ennen muuta viestinnässä ulospäin, mutta sillä lienee ollut vaikutusta myös sisäiseen viestintään. Koska ulospäin ei haluttu kovin näkyvästi olla esillä, sisäisestikin tiedon jakaminen ehkä oli vähäisempää kuin olisi ollut tarpeen. Henkilöstön edelleen kasvaessa sisäisen viestinnän merkitys on huomattu ja tunnustettu. On pyritty tietoisesti kiinnittämään huomiota sisäiseen tiedottamiseen ja viestintään, mutta sen parantamisessa on vielä kovasti töitä.

Nykyään viestinnän kanavia on enemmän. Käytössä on ilmoitustaulu ja intranet, ja sähköpostilla kulkee paljon informaatiota, ehkä liikaakin. Yhteisiä tiedotustilaisuuksia järjestetään muutamia kertoja vuodessa, mutta valitettavasti niissä eivät aina kaikki ole paikalla.

*”Erilaisia muotoja tietysti on tullut, mitä ne nyt sitten onkaan, ilmoitustaulusta ja tietysti näistä yhteisistä tilaisuuksista, palaverikäytännöt, tiimikäytännöt, asiakaslehtikin tietysti jollakin tavalla palvelee sisäistä viestintää...”*

### **Onnistuneet viestintätilanteet**

Esimerkkinä onnistuneesta sisäisestä viestinnästä nostettiin esiin taloustiedottaminen. Kerran vuodessa järjestetään tilinpäätöstilaisuus, jossa avataan melko seikkaperäisesti kuluneen vuoden tulos ja siihen vaikuttaneet tekijät. Lisäksi pitkin vuotta henkilöstölle kerrotaan tuloksen kehittymisestä. Tulospalkkiojärjestelmä lisää henkilöstön kiinnostusta yrityksen tulokseen, ja tulos pitääkin käydä avoimesti läpi.

Hyvänä pidettiin avointa ilmapiiriä ja myönteistä asennetta viestintään. Yhteisistä tavoitteista ja yrityksen tilasta puhutaan entistä enemmän, ja johto näkee ne yhteisinä asioina. Alkuvuosina tehtiin vain töitä eikä puhuttu siitä, miten firmalla menee.

*”Semmoinen avoimuus kaikkiin asioihin toimii, yhteinen menestyminen ja tulostavoitteiden asettelu ja muut, niin ainakin periaatteessa niistä puhutaan enemmän, ja ne on meidän yhteisiä asioita, toisin kuin mitä ne oli silloin firman alkuaikoina.”*

Jonkinasteisina onnistumisina mainittiin myös intranetin käyttöönotto, perehdytys ja yhteiset infotilaisuudet. Toisaalta jonkun mielestä intranet ei toimi niin hyvin kuin voisi, joten siinäkin on vielä kehitettävää vuorovaikutukselliseen suuntaan.

### **Kehitettävää viestinnässä**

Huonona esimerkkinä viestinnästä mainittiin tulevasta fuusiosta tiedottaminen. Siinä huhut lähtivät kiirimään, ennen kuin mitään tiedottamista sinänsä haluttiin tehdä, koska päätöksiä ei ollut olemassa.

Yleisesti ongelma on systemaattisuuden puute. Kun ei ole määritelty, mitä asioita tiedotetaan ja kuka sen tekee, asiat usein kiireessä unohtuvat. Tieto kerrotaan eteenpäin vasta, kun joku muistuttaa tai kyselee, tai muuten tiedotetaan liian myöhään.

*”On liian kova kiire, kiireessä joku asia jää kertomatta tai informoimatta, ja sitten se unohtuu, kunnes joku tulee muistuttamaan, että pitäiskö tästä kertoa.”*



Tiedottamisen oikea-aikaisuus on haaste. Joskus tiedotus myöhästyy, ja se johtuu osin juuri siitä, ettei ole sovittu, kenen tehtävä ko. asiasta tiedottaminen on.

*”Ei oo sovittu että mistä asioista tiedotetaan, ei oo aina ihan selvääkään että mikä vaatii tiedottamisen, ja mitkä taas ei. Tietysti päivän sais varmaan hyvin menemään kun vaan tiedottelis vaan kaikista asioista mitä mieleen tulee, mutta jossakinhan sitten täytyy kulkee se sapluuna että mitkä asiat kerrotaan ja minkälaisessa järjestyksessä ja sillä viisiin.”*

Johdon mielestä parantamisen varaa on myös tiimien välisessä viestinnässä. Kuppikuntaistumista tapahtuu, ja on vaarana, että tiimeistä tulee sisäänpäinlämpiäviä, elleivät ne jo olekin sitä. Johto uskoo, että henkilöstö kaipaisi tietoa myös johtoryhmän ja boardin päätöksistä, koska ne kuitenkin vaikuttavat heidän työhönsä. Niitä pidetään ehkä vähän ”salaseuroina”.

Kaikki haastateltavat pitivät sähköpostiliikennettä jollakin tavalla ongelmallisena. Sähköposti on helppo ja nopea, ja siksi sillä korvataan liikaa henkilökohtaista viestintää. Myös sähköpostien kielenkäyttö on joskus turhan monisanaista, ja tiivistetympi viesti olisi parempi.

*”Ja sitten semmoisia pitkiä viestejä, ikään kuin puhekielisen ilmailun käyttöä sähköpostissa, kerrotaan pitkiä tarinoita, se on turhaa. Asian voi sanoa, tuoda esiin typistetyymminkin, kiteytetyymminkin.”*

Sähköposteja liikkuu myös liikaa. Viesti, joka koskee vain pientä ryhmää, lähetetään joskus jakeluna ”kaikki”. Se vie turhaan työaikaa ja täyttää sähköpostilaatikoita ja -palvelimia. Kun sitten kaikki osallistuvat keskusteluun, asia rönnyilee ja huomiota kiinnitetään epäolennaisiin seikkoihin, ja itse ydinasia hämärtyy.

*”Hyvä esimerkki liiasta ja turhasta viestinnästä oli kun lomalta palatessa odotti 709 sähköpostiviestiä. Roskapostia oli ehkä kymmenkunta, suurin osa viesteistä oli tullut talon sisältä, joillakin yleisjakeluilla.”*

## Henkilöstön näkemys johdon käsityksen mukaan

Kaikkien haastateltujen mielestä tiedottamiseen ja viestintään ollaan henkilöstön keskuudessa yleisesti tyytymättömiä.

*”Kyllä kai sitä tyytymättömyyttä on paljon, että se koetaan että ei saada informaatiota niin kuin pitäisi saada, ja siitä tehdään taas sitten sellaisia johtopäätöksiä jotka eivät välttämättä ole oikean suuntaisia, ikään kuin että asioita peiteltäisiin.”*

Eräs haastateltava ei osaa kuitenkaan liikaa huolestua tyytymättömyydestä sisäiseen viestintään, koska hänen mielestään siihen ei olla koskaan tyytyväisiä, vaikka suoriuduttaisiin kuinka hyvin.

Henkilöstö myös kaipaa lisää palautetta. Yrityksen kasvu liittyy palautteen antamisen vaikeuteen, koska henkilöstön määrän lisääntyminen aiheuttaa sen, ettei henkilökohtaista kontaktia johdon ja jokaisen työntekijän välillä enää voi olla.

*”Palautteen antaminen, kun organisaatio kasvaa, on tärkeää ja jokainen haluaa sitä ehkä enemmän kuin silloin kun on henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa, jolloin kukin pystyy katsoon että missä kohtaa mennään mutta nyt kun ei voi keskustella kaikkien kanssa, palautetta kaivataan enemmän. Siinä emme ole onnistuneet vain kuin korkeintaan keskimääräisesti jos niinkään.”*

Eri tiimeissä tyytyväisyys haastateltujen käsityksen mukaan vaihtelee. Tiimit ovat erilaisia; jotkut tiimit ovat vanhempia ja jotkut uudempia, joissakin tiimeissä kaikki tekevät samaa kokonaisuutta ja joissakin tiimeissä työ on monimuotoisempaa. Tiimien kesken arvellaan olevan erilaista tiedon nälkää. Jotkut tiimit haluavat keskittyä asiantuntija-aiheisiin, jotkut muut ovat kiinnostuneempia yhteisistä asioista.

Henkilöstö kokee saavansa liian vähän palautetta ja kaipaa enemmän ”walking around” -johtamista; johdon pitäisi enemmän liikkua työntekijöiden parissa. Sitä kautta myös viestintä kohentuisi luonnostaan.

## Kehittämiskeinoja

Kaikkien haastateltujen mielestä viestintää pitää systematisoida. Viestittävät asiat pitää määrittää ja vastuut jakaa, tehdä ”muistilista” tiedotettavista asioista. Kun vastuuta ei ole kenellekään määritelty, on ikään kuin vastuuta ei kenelläkään olisikaan. Tietoa odotellaan passiivisena, ja kun sitä ei tule, se koetaan tyytymättömyytenä. Maine- ja viestintästrategiassa määriteltyjä perusviestejä pitää tuoda esiin myös sisäisessä viestinnässä, niin että kaikki tietävät, mistä on kysymys.

*”No se pitäis systematisoida se viestintä, että pitäisi miettiä, että mitkä asiat on semmoisia asioita jotka kuuluu viestiä, kuka ne viestii ja millä tavoin. Sitä me ei olla mihkään määritelty. Ja kun sitä ei oo vastuutettu, niin määrittelemätön vastuu on ikään kuin mitään vastuuta ei olekaan.”*

Esiin nousi idea sisäisestä uutiskirjeestä. Kun väkimäärä vielä kasvaa ja tiedon määrä lisääntyy, ei jokaisesta asiasta voi enää tehdä omaa tiedotetta, vaan asioita pitää niputtaa. Tietoa voisi myös olla enemmän intranetissä, vuosikertomuksina tai muussa vakioidussa muodossa, josta se on kaikkien saatavilla.

Yksi etenemistapa voisi olla benchmarking eli toisten yritysten käytännöistä ja kokemuksista oppiminen. Voitaisiin ottaa selvää, miten muut samankokoiset yritykset hoitavat sisäisen viestinnän.

## Viestinnän monensuuntaisuus

Johto kokee saavansa palautetta hyvin vähän, korkeintaan kiertoteitse.

*”Aika vähän saa sitä palautetta, tai toki sitten sitä tulee niinkun kiertotietä varmaan sitä palautetta ja kritiikkiä tai sitten tota huhujen tai muitten myötä, mutta varmaan sitä suoraa palautetta tulee varsin vähäsen.”*

Turhauttavana koetaan tiedottaminen, jota kukaan ei kommentoi tai josta kukaan ei esitä kysymyksiä, eikä mitenkään osoita ymmärtäneensä asiaa tai olevansa edes kiinnostunut siitä. Tarkentavat kysymykset myös estäisivät väärinkäsitysten syntyä.

Aloitetoiminta ei ole käynnistynyt toivotulla innolla, eikä aloitteita ole tullut johdon toivomista aiheista. Aloitteet – ne muutamat, joita on tullut – ovat keskittyneet oman hyvinvoinnin kohentamiseen, eivätkä esimerkiksi työtapojen kehittämiseen. Johto toivoo enemmän asioiden kyseenalaistamista, jotta ei tehtäisi töitä kuten ennenkin vain siksi, että niin on aina tehty.

*”Aloitteet on olleet tähän mennessä omaan hyvinvointiin ja mukavuuteen liittyviä, toivottavasti se ei kerro siitä mitä työpäivän aikana päässä pyörii. Meillä on niin nuoria työntekijöitä, ihan kaikki, että pitäis miettiä sitä omaa kehittymistä ja omaa sitä että mitä on tarjottavana sille omalle organisaatiolle, mitä vois tehdä paremmin, miten vois kehittyä.”*

### **Yhteenveto johdon haastatteluista**

Johto suhtautuu viestintään myönteisesti ja haluaa kehittää sitä. Sisäisen viestinnän suurimpina puutteina koettiin viestinnän suunnittelemattomuus ja tiedotuksen unohtuminen tai viivästyminen. Paluuta alkuaikojen helppoon tiedonkulkuun ei ole, ja siksi viestintään on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota. Kehitysideoitakin on, mutta ne ovat vielä toteuttamatta. Viestintäsuunnitelman tai -politiikan tekoon ei toistaiseksi ole ollut aikaa ja resursseja, mutta se lie-  
nee lähiajan suunnitelmissa.

Palautteen antaminen ja saaminen puolin ja toisin on vähäistä. Johto toivookin henkilöstöltä aktiivisuutta viestinnässä johdon suuntaan ja myös aloitteiden ja kehitysehdotusten tekemisessä.

## **4.2 Kysely henkilöstölle**

Kyselytutkimus henkilöstölle toteutettiin kaikille jaetun kyselylomakkeen avulla (liite 1). Vain yritysten johto jäi tämän kyselyn ulkopuolelle. Taustatietoina lomakkeeseen pyydettiin merkitsemään, mihin tiimiin kuuluu, ja onko ollut työsuhteessa Energiakolmiolla yli vai alle kaksi vuotta. Tällä pyrittiin selvittämään, onko vastauksissa tiimikohtaisia eroja, tai onko merkitystä sillä, onko pitkäaikainen työntekijä vai vasta lyhyemmän aikaa Energiakolmiossa työskennellyt.

Kaikissa tiimeissä on vähintään seitsemän henkilöä, ja alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleiden osuus oli reilu kolmannes (38 %). Näin taustatiedot eivät muodostuneet esteeksi vastaamiselle, koska muuttujia ei esitetä yhdessä. Tuloksissa esitetään siis vain tiimien tulokset tai vain työssäoloajan mukaan jaotellut tulokset, mutta ei näitä molempia yhdessä (ei esim. ”I-tiimissä alle kaksi vuotta työskennelleet”). Hallinnossa työskentelee vain kaksi henkilöä, mutta heidän tuloksensa yhdistetään markkinointitiimin kanssa, joten siinä näkään ei tunnistettavuus ole mahdollista. Yksittäisiä vastauslomakkeita ei esitetä johdolle tai kenellekään muullekaan. Johtoryhmän jäsenet erotettiin omaksi ryhmäkseen, koska he ovat tiedottamisen ja viestinnän suhteessa eri asemassa muihin työntekijöihin nähden.

Lomakkeessa esitettiin aihealueittain väittämiä, ja vastaajaa pyydettiin arvioimaan niiden toteutumista yrityksessä, sekä esittämään mielipiteensä asian tärkeydestä. Lisäksi kartoitettiin käytettyjä viestintäkanavia, ja kyselyn lopussa oli muutama kysymys, joihin pyydettiin avoimia vastauksia.

Kyselylomake jaettiin jokaisen työntekijän työpisteeseen, ja sähköpostitse kaikille annettiin ohjeita kyselyn suhteen (liite 2). Palautusaikaa oli vajaat kaksi viikkoa, ja ennen viimeistä palautuspäivää muistutettiin vielä sähköpostitse lomakkeen palauttamisesta.

Kyselylomakkeita jaettiin 53 kappaletta, ja vastausprosentti oli 87 %. Kolme vastaajaa jätti merkitsemättä pyydetty taustatiedot, ja nämä vastaukset ovat mukana vain kokonaistuloksessa ja jäivät pois tiimikohtaisesta ja työajan suhteen tehdystä vertailusta.

### **4.3 Henkilöstökyselyn tulokset ja analyysi**

Tuloksista esitettävissä pylväsdiagrammeissa on kysymykset numeroitu samoin numeroin kuin kyselylomakkeessa. Väittämien toteutus (suoriutuminen) on esitetty pylväin, ja asian tärkeys näkyy koko henkilöstön vastauksissa viivadiagrammina. Vastausasteikko oli neliportainen, joiden ääripäinä oli ”täysin

samaa mieltä” (4) ja ”täysin eri mieltä” (1) sekä ”erittäin tärkeä” (4) ja ”ei lainkaan tärkeä” (1). Tulokset esitetään vastausten keskiarvona.

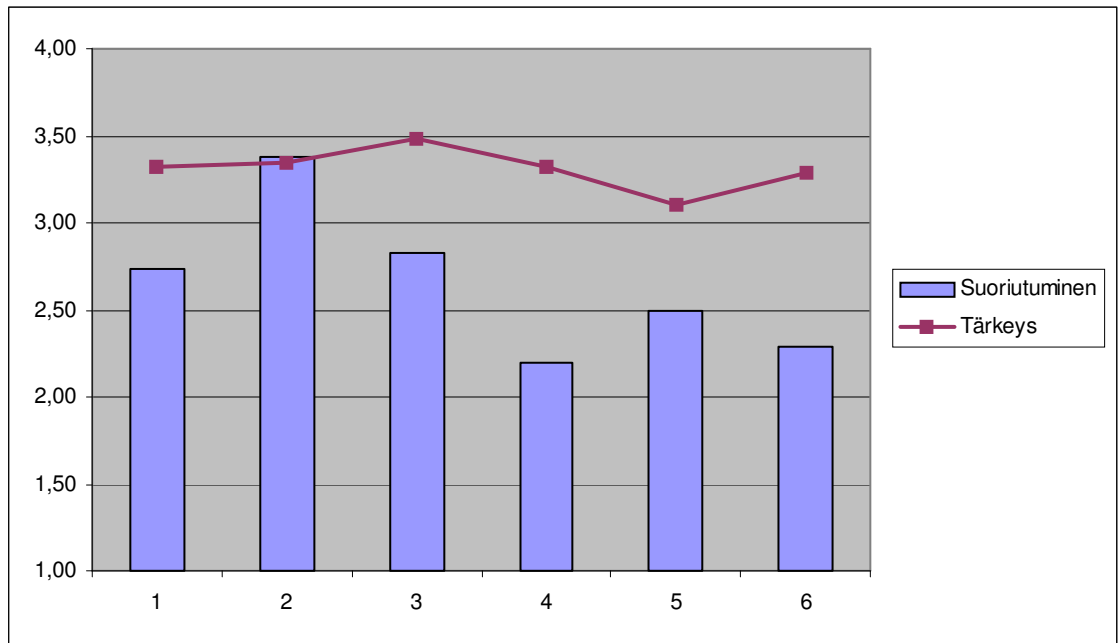
#### **4.3.1 Koko henkilöstö**

##### **Omat työtehtävät**

Kyselylomakkeen ensimmäisen osan kysymykset liittyivät omiin työtehtäviin. Kuvioista 3–5 nähdään, että koko henkilöstön vastausten perusteella tärkeimpinä asioina pidettiin tiedonkulkua tiimin sisällä, tiedonkulkua tiimien välillä ja tietoa siitä, mitä tuloksia työtehtävässä odotetaan saavutettavan. Vähiten tärkeänä pidettiin sitä, että kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein ja että saa tukea ja ohjausta työssään. Kaikki väittämät saivat kuitenkin vähintään tuloksen ”jokseenkin tärkeä”.

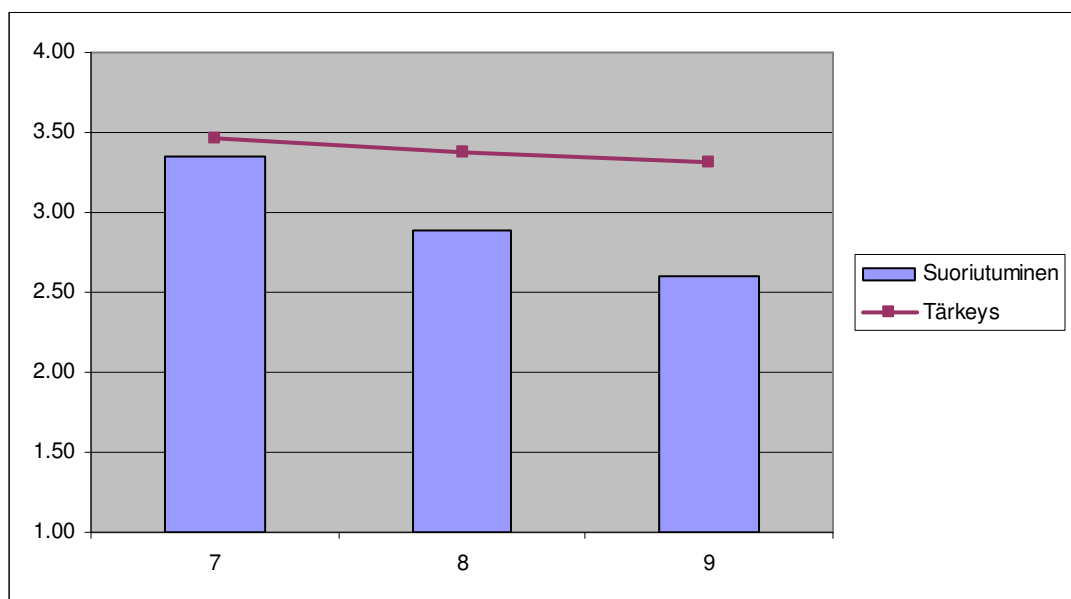
Kuvion 3 väittämät liittyivät oman työtehtävän selkeyteen ja merkityksen tiedostamiseen. Esitetyt väittämät olivat:

- 1) Saan selkeät tehtävänannot liittyen omiin työtehtäviini.
- 2) Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa.
- 3) Tiedän, mitä tuloksia minulta odotetaan.
- 4) Saan työstäni riittävästi palautetta.
- 5) Saan tukea ja ohjausta työhöni.
- 6) Saan kiitosta ja tunnustusta työstäni.



KUVIO 3. Oman työtehtävän hahmottaminen ja siihen saatu tuki

Parhaiten näistä oli vastaajien mielestä toteutunut oman työn merkityksen tiedostaminen. Tyytymättömyimpiä oltiin saadun palautteen määrään ja kiitoksen ja tunnustuksen saantiin, jotka liittyvätkin läheisesti toisiinsa. Myöskään tukea ja ohjausta ei koettu saatavan riittävästi.



KUVIO 4. Aloitteellisuus ja siihen kannustaminen

K

Kuviossa 4 esitetyt tulokset liittyvät aloitteellisuuteen työssä. Väittämät olivat:

7) Minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni.

8) Ehdotukseni otetaan huomioon.

9) Johto rohkaisee esittämään ideoita ja ehdotuksia.

Ehdotusten tekeminen koettiin helpoksi, mutta niiden huomiointi ei saanut yhtä hyvää arviota. Ehdotusten tekoon ei vastaajien mielestä kannusteta kovin hyvin. Vaarana tässä onkin, että henkilöstön aktiivisuus ehdotusten tekemiseen tulevaisuudessa hiipuu.

Kuviossa 5 väittämät käsittelivät esimiehen viestintätaitoja sekä tiedon kulkua.

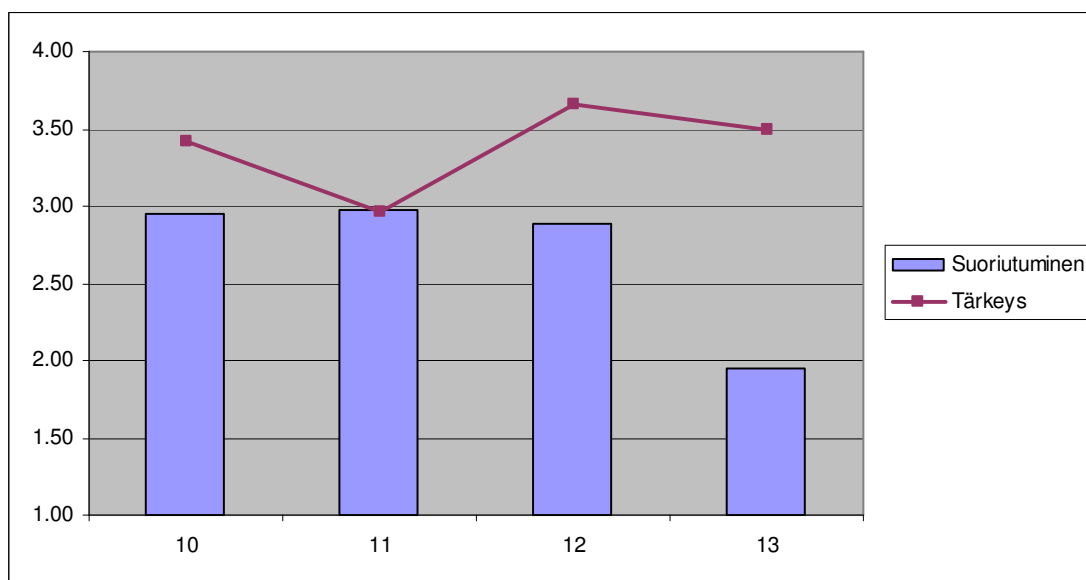
Väittämät olivat:

10) Esimieheni osaa ilmaista asiansa ymmärrettävästi.

11) Kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein.

12) Tiedon kulku sujuu hyvin tiimin sisällä.

13) Tiedon kulku sujuu hyvin tiimien välillä.



KUVIO 5. Esimiehen viestintä, tiedonkulku

Esimehen viestintätaitoihin oltiin jokseenkin tyytyväisiä, ja kehityskeskustelujakin koettiin käytävän riittävästi. Tiedonkulku tiimin sisällä ja tiimien välillä ko-



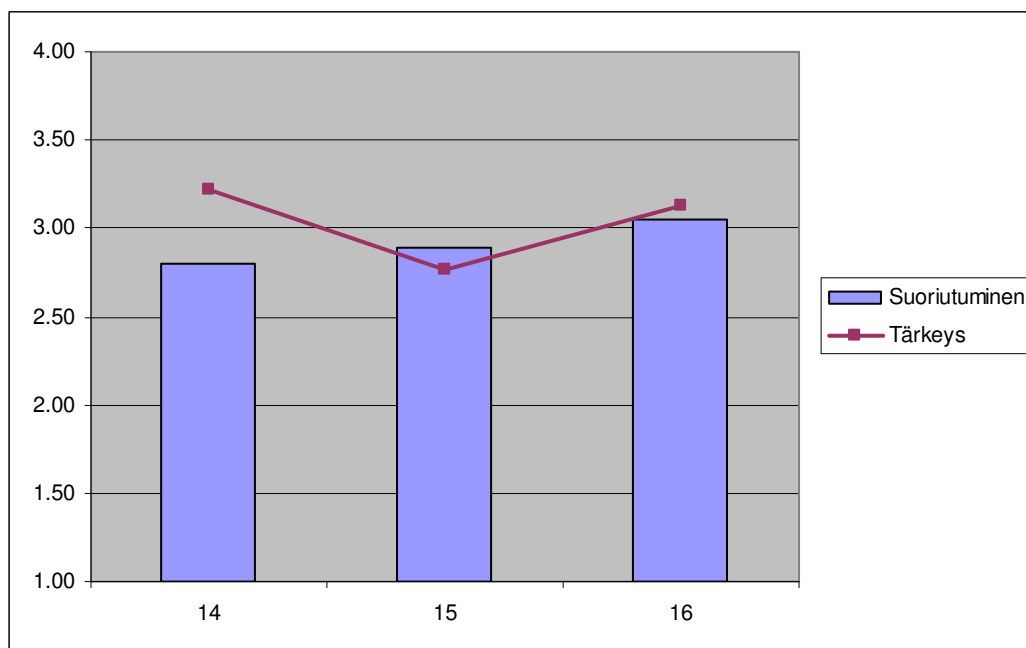
ettiin erittäin tärkeäksi, mutta varsinkin tiimien välinen tiedonkulku koettiin hyvin puutteelliseksi.

### Organisaatio- ja henkilöstöasiat

Toinen osio käsitteli henkilöstöasioita, ja tulokset näkyvät kuvioissa 6–8. Tärkeimpinä asioina pidettiin perehdytystä ja tiedon saantia koulutusmahdollisuuksista, sekä organisaatiomuutoksista tiedottamista. Vähiten tärkeä oli avoimista työpaikoista tiedottaminen.

Organisaatorakenteen muutoksiin liittyvät vastaukset näkyvät kuviossa 6. Näissä kaikissa oli vastaajien mielestä onnistuttu jokseenkin hyvin, keinoiten kuitenkin muutoksiin liittyvässä tiedottamisessa. Väittämät olivat:

- 14) Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi organisaatiomuutoksista.
- 15) Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista.
- 16) Henkilöstölle tiedotetaan riittävän hyvin uusista työntekijöistä.

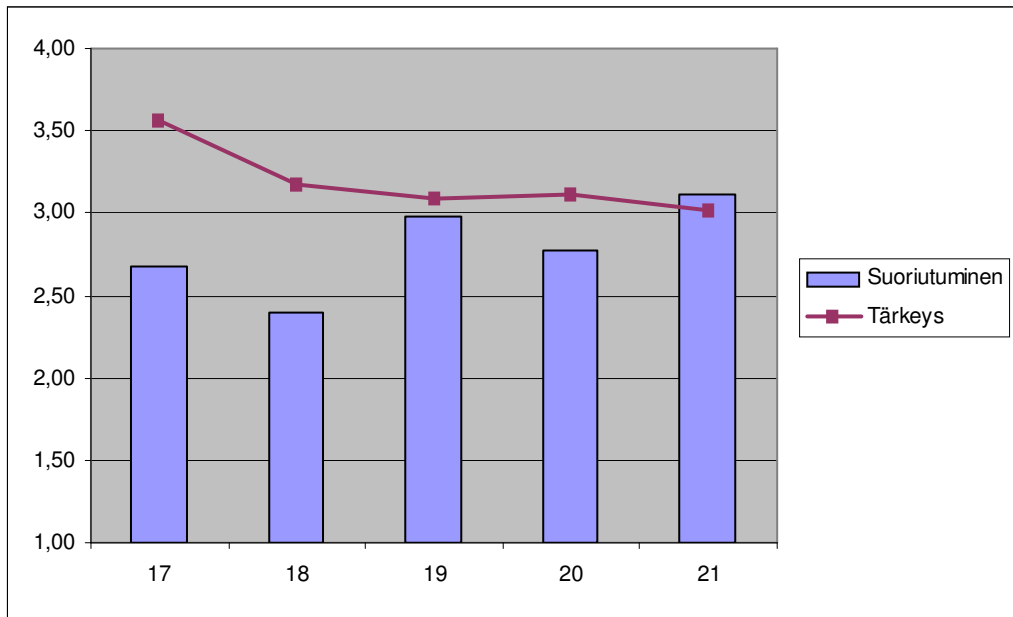


KUVIO 6. Organisaatorakenteen muutoksiin liittyvä tiedottaminen

Perehdytykseen, henkilöstöetuihin ja yleisiin ohjeisiin liittyvät asiat esitetään kuviossa 7. Siinä näkyvät keskimääräiset vastaukset väittämiin:

- 17) Uusien työntekijöiden perehdytys on hoidettu riittävän hyvin.

- 18) Saan riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista.  
 19) Saan riittävästi tietoa henkilöstöeduista.  
 20) Tunnen yrityksen pysyväisohjeet.  
 21) Tiedän, mistä voin tarkistaa pysyväisohjeet.



KUVIO 7. Perehdytys, henkilöstöedut ja ohjeet

Parhaiten henkilöstöllä oli tietoa siitä, mistä pysyväisohjeet ovat tarkistettavissa. Tiedon saanti henkilöstöeduista koettiin myös jokseenkin hyväksi. Eniten kohentamisen varaa on tiedonsaannissa koulutusmahdollisuuksista ja perehdytyksessä.

### Yrityksen toiminta

Kolmannen osion kysymykset (kuviot 8–10) liittyivät yrityksen toimintaan. Tärkeimpänä asiana pidettiin avointa tiedonkulkua. Seuraavina tulivat taloudellisesta tilanteesta tiedottaminen ja yrityksen strategian ja tavoitteiden viestittäminen. Vähiten tärkeänä pidettiin sitä, käytetäänkö yrityksen viestinnässä vaikeasti ymmärrettäviä käsitteitä.

Tässä osiossa ei minkään kysymyksen kohdalla väittämän toteutumisessa päästy yli kolmen keskiarvoon (jokseenkin samaa mieltä), ja alle 2½:n keskiarvon jäi viisi kysymystä kahdestatoista.

Kuvion 8 väittämät liittyvät tiedon jakoon ja tallentamiseen. Väittämät ovat:

22) Tietoa jaetaan yrityksessä avoimesti.

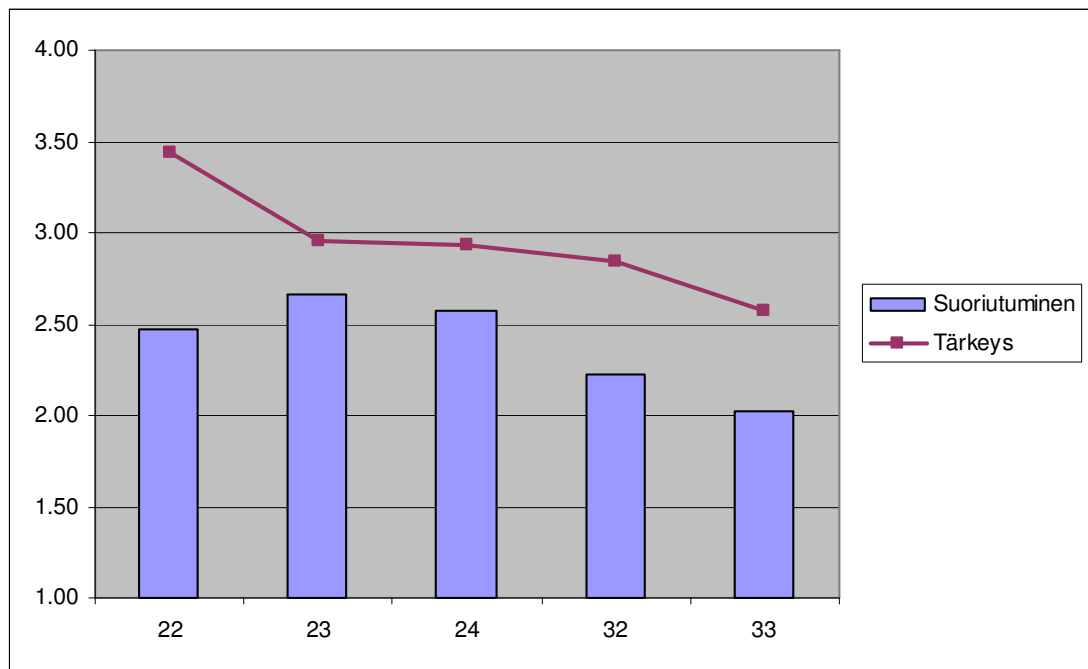
23) Intranetissä on riittävästi tietoa.

24) Intranetin rakenne on selkeä.

32) Tiedän, mistä löydän sisäisten palaverien muistiot.

33) Yrityksen viestinnässä käytetään vaikeasti ymmärrettäviä käsitteitä.

Yrityksen henkilöstöllä ei ole selvää kuvaa siitä, mihin kokousmuistiot tallennetaan. Hyviä arvosanoja ei saanut mikään näistä väittämistä, mutta väittämä 33:n huono arvosana onkin itse asiassa hyvä asia, koska kysymys oli rakennettu eri tavalla kuin toiset.



KUVIO 8. Tiedon jako ja tallentaminen yrityksessä

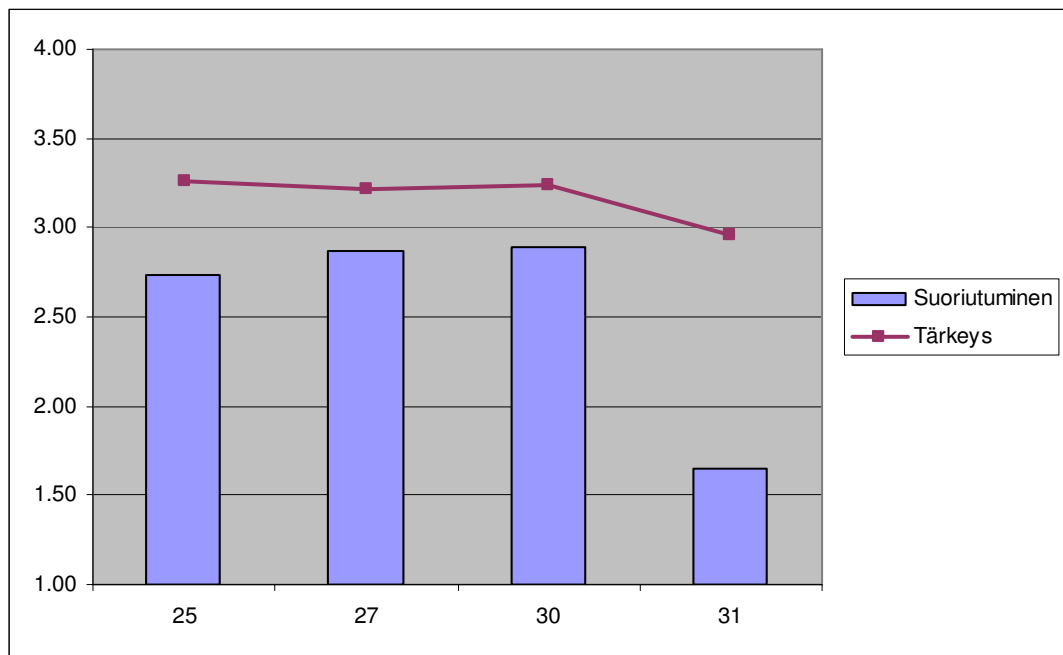
Kuviossa 9 selvitetään vastaajien näkemystä yrityksen nykyhetken tilanteen ja tulevaisuuden tiedottamisesta. Tämän kuvion väittämät ovat:

25) Saan riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta.

27) Tiedän eri henkilöiden pääasiallisen tehtäväkentän.

30) Saan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja strategiasta.

31) Tiedän, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään.



KUVIO 9. Yrityksen nykytilanteesta ja tulevaisuudesta tiedottaminen

Taloustilanteesta ja strategiasta koettiin saatavan tietoa melko hyvin, ja samoin työtovereiden toimenkuvista oltiin selvillä. Näiden väittämien tulokset lähestyivät tasoa ”jokseenkin hyvin”. Selkeästi huonoin tulos sekä tämän osion että koko kyselyn väittämistä oli käsitys johtoryhmässä käsiteltävistä asioista.

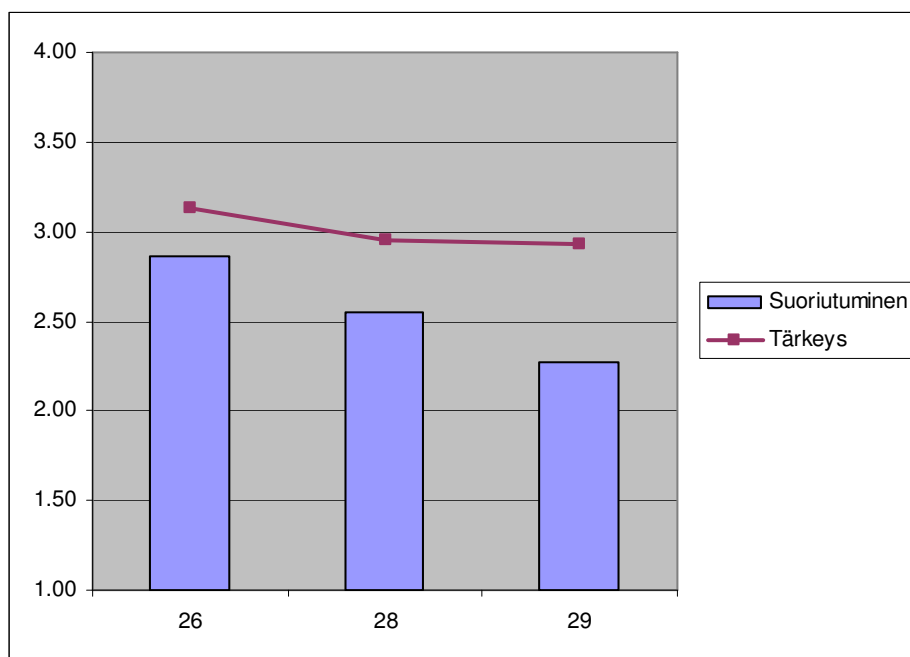
Kuvion 10 väittämät käsittelevät tietämystä yrityksen asiakkaista ja tuotteista.

Väittämät ovat:

26) Saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista.

28) Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi.

29) Asiakasmenetyksistä tiedotetaan henkilöstölle riittävästi.



KUVIO 10. Tuotteet ja asiakkaat

Huonoiten vastaajat kokivat saaneensa tietoa menetetyistä asiakkaista. Uusista asiakkuuksista vastaajat saivat tietoa mielestään vähän paremmin, ja yleistietämys asiakkaista ja yrityksen tuotteista lähestyi jo jokseenkin hyvän tasoa.

### Monivalinnat

Kuviossa 11 on esitetty monivalintakysymysten vastausten kappalemäärät. Vaikka palautetta koettiin saatavan liian vähän, siitä suurin osa koettiin positiivisena. Vastaajista 84 % koki saaneensa pääosin positiivista palautetta. Epäolennaista informaatiota koki saavansa vain vajaa neljännes (23 %), ja useissa vastauksissa se nimettiin turhiksi sähköpostiviesteiksi jakelulistojen kautta. Puolet vastaajista ilmoitti tehneensä aloitteita viimeisen vuoden aikana, mikä oli mielestäni hämmästyttävä tulos, koska aloitekanavan kautta niitä ei ole tullut kovin paljon. Luvussa onkin ilmeisesti mukana myös suoraan esimiehille tehdyt aloitteet. Palaverien lukumäärään suurin osa (76 %) oli tyytyväisiä, sillä vain 6 %:n mielestä niitä pidetään liikaa ja 17 %:n mielestä liian vähän.

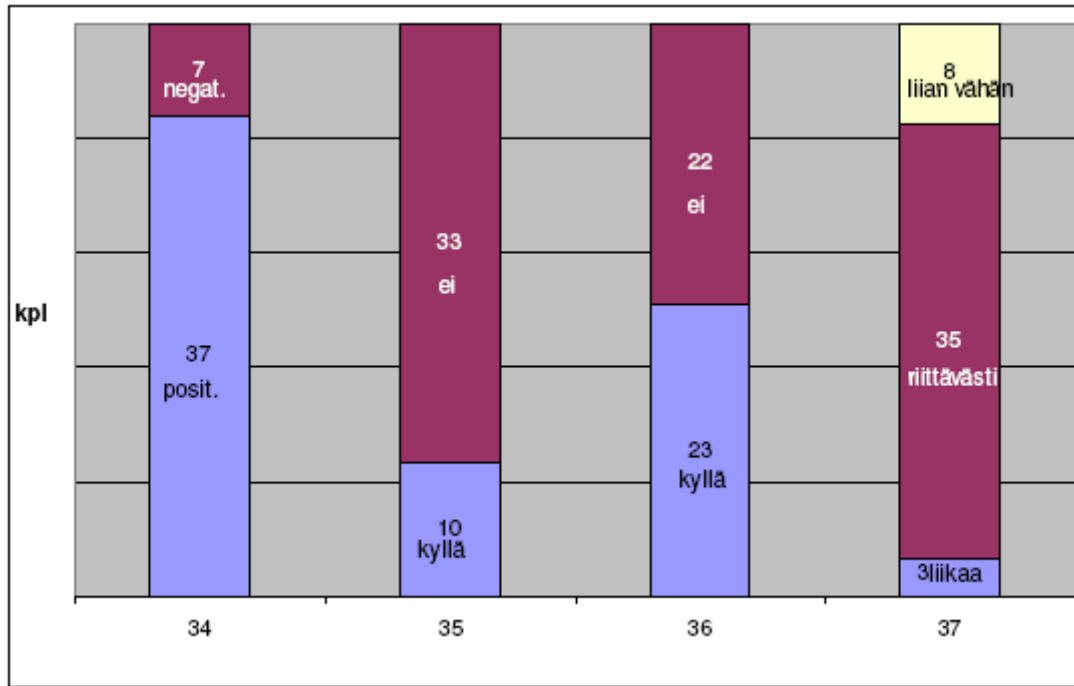
Kuvion 11 väittämät ovat:

34) Työstä saamani palaute on pääosin positiivista/negatiivista.

35) Saan liikaa epäolennaista informaatiota työpaikalla: kyllä/ei.

36) Olen tehnyt aloitteita viimeisen vuoden aikana: kyllä/ei.

37) Työpaikalla on yhteisiä palavereita liikaa/riittävästi/liian vähän.

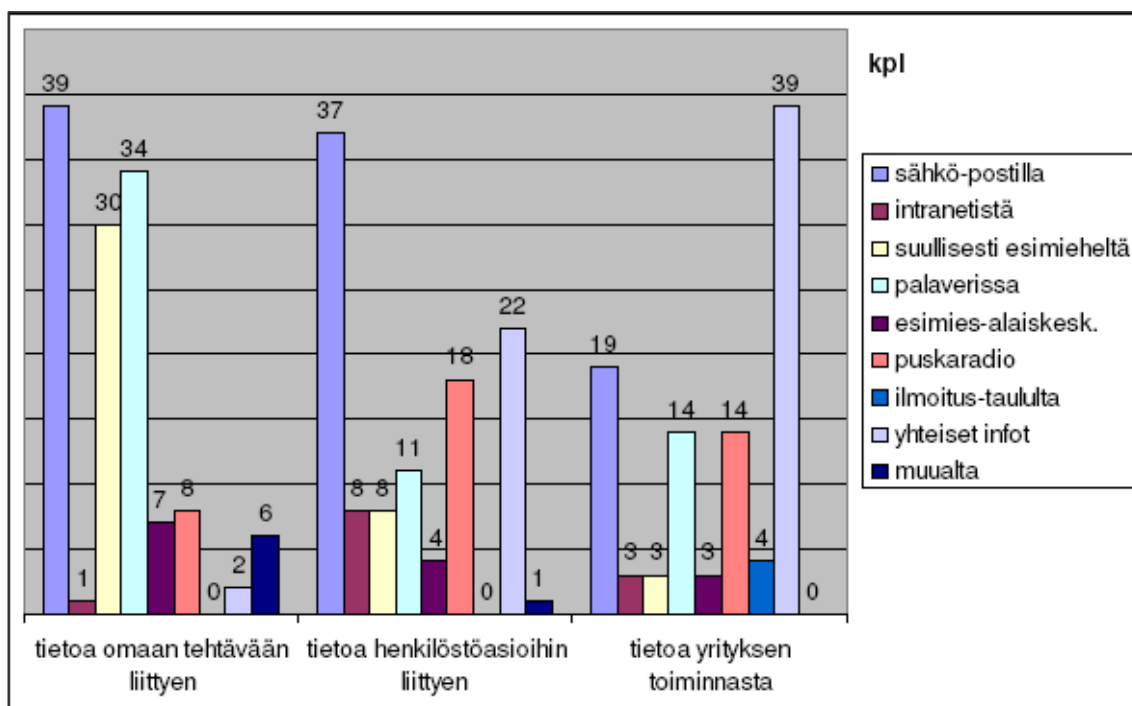


KUVIO 11. Palaute, epäolennainen informaatio, aloitteet, palaverit

### Viestintäkanavat

Viestintäkanavia tutkittiin kysymällä aihealueittain enintään kolme tärkeintä kanavaa, joita pitkin tieto yleensä saadaan. Aihealueet olivat omaan työhön liittyvä viestintä, organisaatio- ja henkilöstöasioihin liittyvä viestintä ja yrityksen toimintaan liittyvä viestintä. Kuviossa 12 näkyy, kuinka monta valintaa kullekin kanavalle osui vastauksissa.

Omaan työtehtävään liittyen esiin nousi selkeästi kolme kanavaa: sähköposti (85 % vastaajista oli valinnut tämän vaihtoehdon yhtenä enintään kolmesta valinnasta), palaverit (74 %) ja suullisesti esimieheltä (65 %). Nämä ovatkin yleensä tyypillisiä kanavia tällä aihealueella, ja työhön liittyvä viestintä toteutuu niillä luontevasti.



KUVIO 12. Käytetyt viestintäkanavat

Henkilöstöasioista tietoa koettiin saatavan eniten sähköpostitse (80 %). Seuraavaksi yleisin kanava oli yhteiset infotilaisuudet (48 %) ja puskaradio (39 %). Intranet oli saanut yllättävän pienen osuuden vastauksista (vain 17 %), vaikka siellä on paljon asiaa tähän aihealueeseen liittyen. Ilmeisesti intranetistä ei osata etsiä tietoa. Henkilöstöasiat pitäisi saada tietoon jotakin muuta kautta kuin puskaradiolla, ja tämän tuloksen perusteella tiedotustyössä on selkeästi puutteita.

Yhteiset infotilaisuudet oli vastaajien mielestä selkeästi käytetyin (85 %) yrityksen toiminnan tiedonvälityskanavana. Seuraavina tulivat sähköposti (41 %) ja palaverit sekä puskaradio (kummatkin 30 %). Tulos oli aika odotettu, koska yhteisiä infoja pidetään aina, kun johdolla on jotakin tärkeää tiedotettavaa.

#### 4.3.2 Tulokset tiimeittäin

Tiimien vastaukset olivat melko samanlaiset useimmissa kysymysten tärkeyttä arvioivissa vastauksissa, joten ne on jätetty pois diagrammeista. Lyhyiden vuoksi tiimien nimet on diagrammeissa erotettu vain alkukirjaimella:

e-tiimi = energiatehokkuustiimi  
l-tiimi = laskulogiistiikkatiimi  
m+h-tiimi = markkinointi+hallinto-tiimi  
s-tiimi = salkkutiimi  
t-tiimi = tietotiimi  
jory = johtoryhmä

Energiatehokkuus-, laskulogiistiikka- ja salkkutiimi ovat ns. tuotannollisia tiimejä, eli tekevät sitä työtä, josta asiakkaita laskutetaan. Markkinointi- ja hallintotiimi hoitavat nimensä mukaisesti myyntiä ja markkinointia sekä taloushallintoa. Tietotiimi hallinnoi tietokantoja ja tekee sovelluskehitystä, mutta myös jonkin verran toimii asiakasrajapinnassa. Johtoryhmä koostuu tiiminvetäjistä.

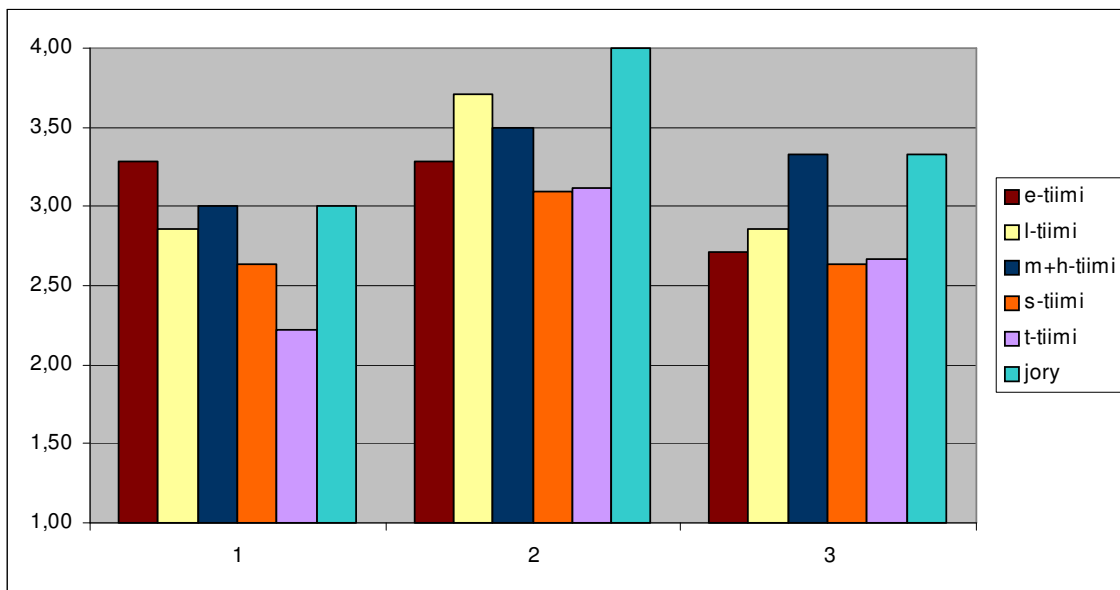
Kaikissa vertailuissa osa-alueissa johtoryhmä antoi tiimeistä parhaimman arvosanan väittämien toteutuksesta, kun laskettiin koko osa-alueen tiimikohtaisten vastausten keskiarvo. Tulos ei yllätä, koska johtoryhmän jäsenillä on asioista yleisesti ottaen enemmän tietoa kuin työntekijöillä, ja toisaalta he itse ovat tiedonjakajia omille tiimeilleen eivätkä ehkä näe puutteita samoin kuin työntekijät.

Tiimeistä kriittisin oli salkkutiimi, joka antoi huonoimmat arviot toteutumisesta henkilöstöasioihin ja yrityksen toimintaan liittyvissä väittämässä ja omaan työhön liittyvissä väittämässä toiseksi huonoimman arvion.

### **Omat työtehtävät**

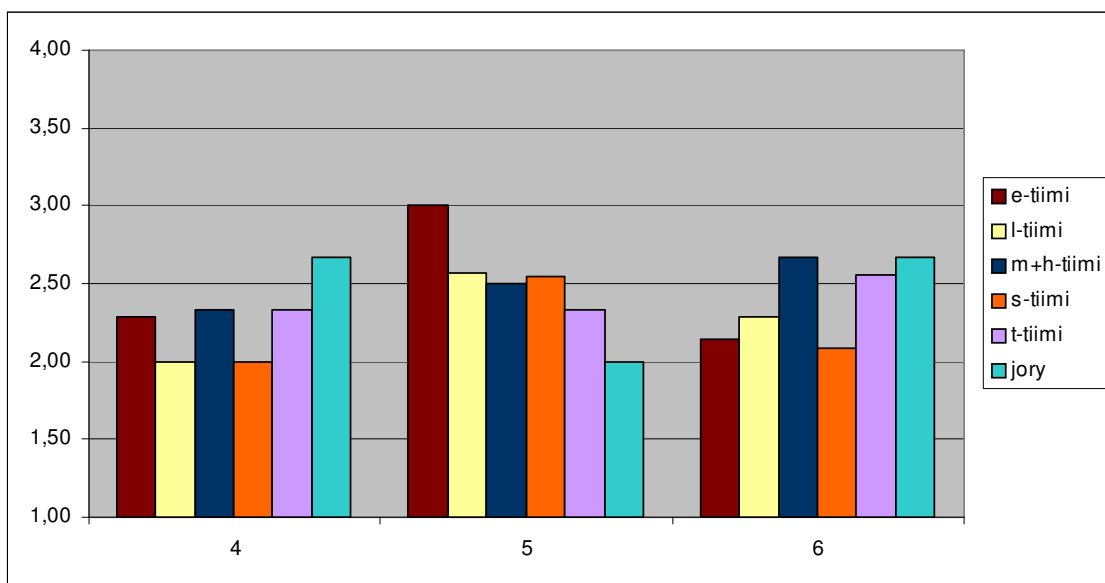
Omiin työtehtäviin liittyvät tulokset on esitetty kuvioissa 15–19. Tässä osiossa tietotiimi antoi huonoimman arvion toteutuksesta tiimien välisessä vertailussa.





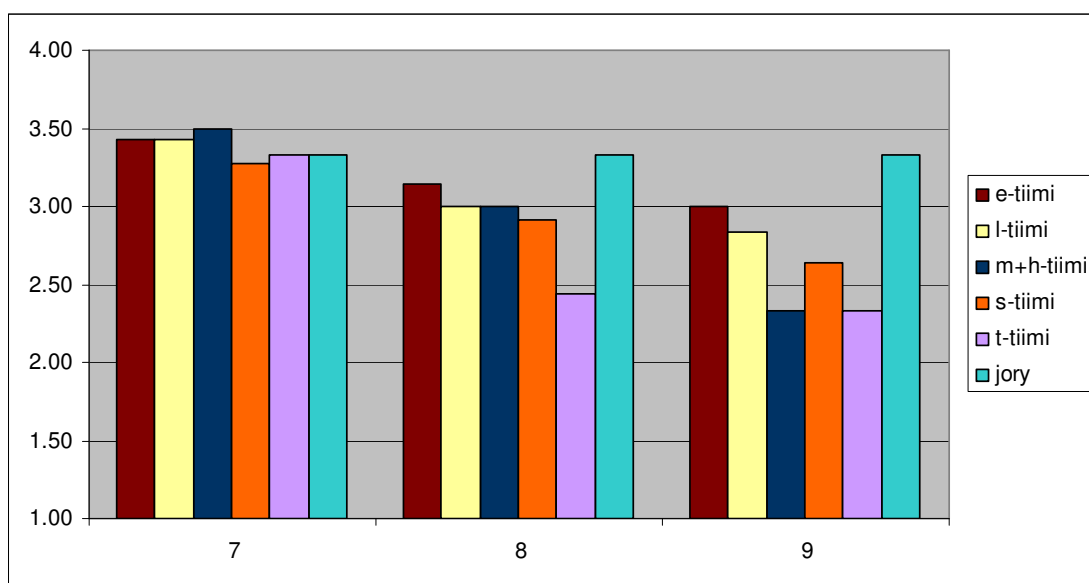
KUVIO 15. Työn suoriutumisen edellytykset

Kuvion 15 mukaisesti tietotiimi piti selkeitä tehtävänantoja (väittävä 1) erittäin tärkeinä, mutta antoi huonoimmat arvosanat asian toteutumisessa. Kaikki tiimit tiesivät mielestään oman työnsä merkityksen hyvin (2), parhaiten johtoryhmä. Millään tiimillä tieto siitä, mitä tuloksia heiltä odotetaan (3), ei ollut kovin huonolla tolalla.



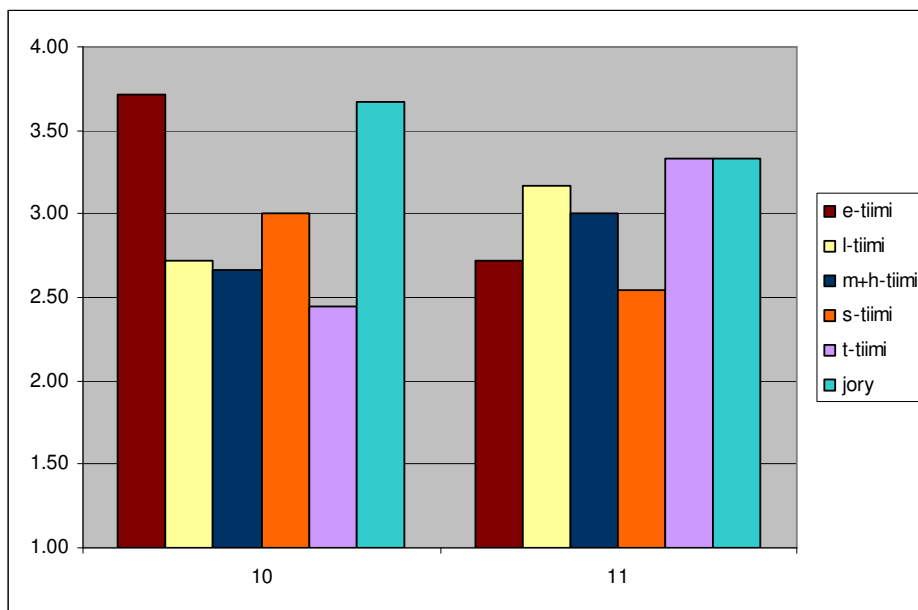
KUVIO 16. Palautteen saanti

Kuvion 16 mukaan laskulogiistiikkatiimi piti muihin tiimeihin verrattuna palautteen saamista (väittämä 4) tärkeimpänä, mutta koki saaneensa sitä huonosti kuten salkkutiimikin. Millään tiimillä ei tulos palautteen saamisesta ollut kovin hyvä. Johtoryhmä koki saaneensa tukea ja ohjausta huonosti (5), mutta ei myöskään pitänyt sitä kovin tärkeänä. Kiitosta ja tunnustusta (6) kokivat huonoiten saaneensa salkkutiimi ja energiatehokkuustiimi.



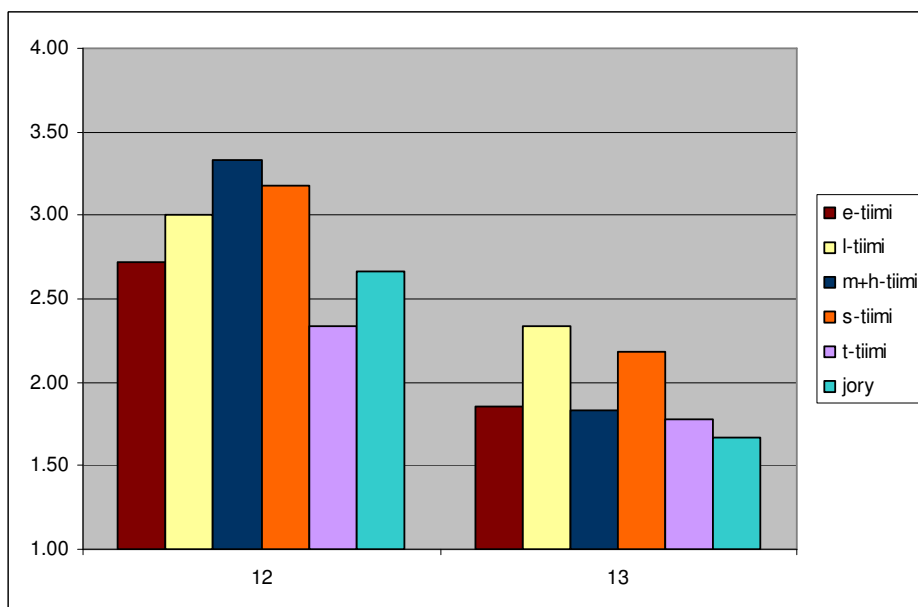
KUVIO 17. Aktiivisuus työn kehittämisessä

Kuvion 17 mukaan kaikkien tiimien mielestä mahdollisuus tehdä kehitysehdotuksia omiin työtehtäviin liittyen (väittämä 7) oli melko hyvä, mutta tietotiimin mielestä niitä kuitenkin huomioitiin huonoiten (8). Markkinointi- ja hallinto-tiimi ja tietotiimi kokivat saavansa vähiten rohkaisua ideointiin ja ehdotusten tekoon (9).



KUVIO 18. Esimiesten toiminta

Kuten näkyy kuviosta 18, energiatehokkuustiimi ja johtoryhmä olivat tyytyväisiä esimiehensä ilmaisutaitoihin (väittäjä 10), ja heikoimmin asia toteutui tietotietimin mielestä. Huonoimmat arvosanat kehityskeskustelujen toteutumisesta (11) antoivat salkkutiimi ja energiatehokkuustiimi.



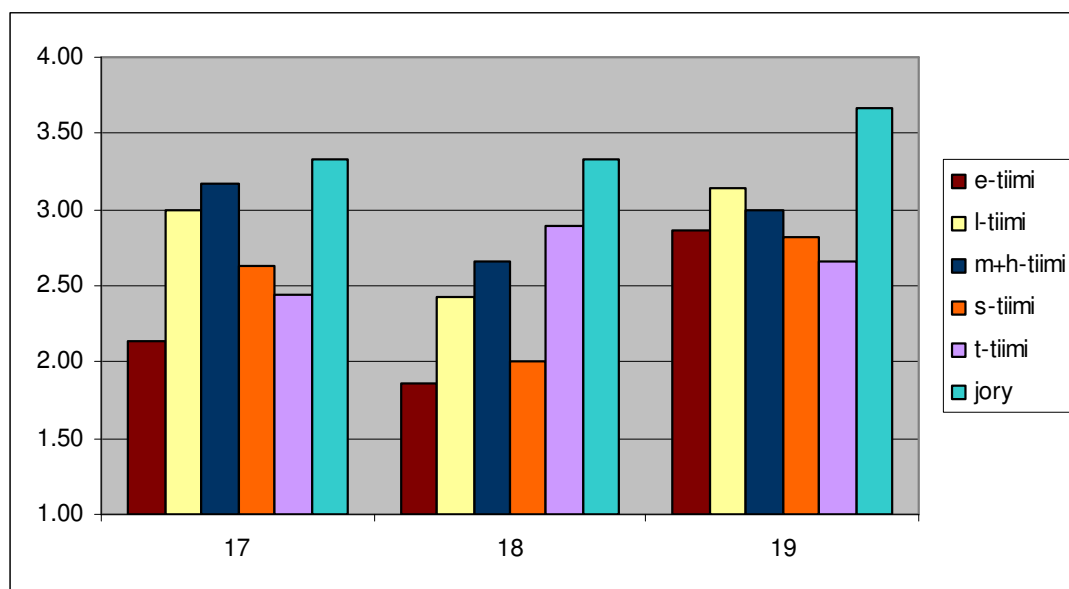
KUVIO 19. Tiedon kulku

Tiimin sisäistä tiedonkulkua (väittämä 12) pidettiin kaikissa tiimeissä tärkeänä, mutta tietotiimeissä sen katsottiin toteutuneen heikoimmin. Seuraavaksi huonoin arvosana tuli johtoryhmältä ja energiatehokkuustiimiltä. Tiimien välistä tiedonkulkua (13) pidettiin myös tärkeänä, mutta minkään tiimin mielestä se ei ole hyvällä tasolla.

### Organisaatio- ja henkilöstöasiat

Henkilöstöasioihin liittyvissä kysymyksissä tiimit pitivät tärkeimpänä perehdytystä ja vähiten tärkeänä avoimista työpaikoista tiedottamista. Organisaatio- ja henkilöstöasioiden viestinnän toteutuksesta huonoimman arvosanan tiimeistä antoi salkkutiimi. Toiseksi kriittisin oli energiatehokkuustiimi.

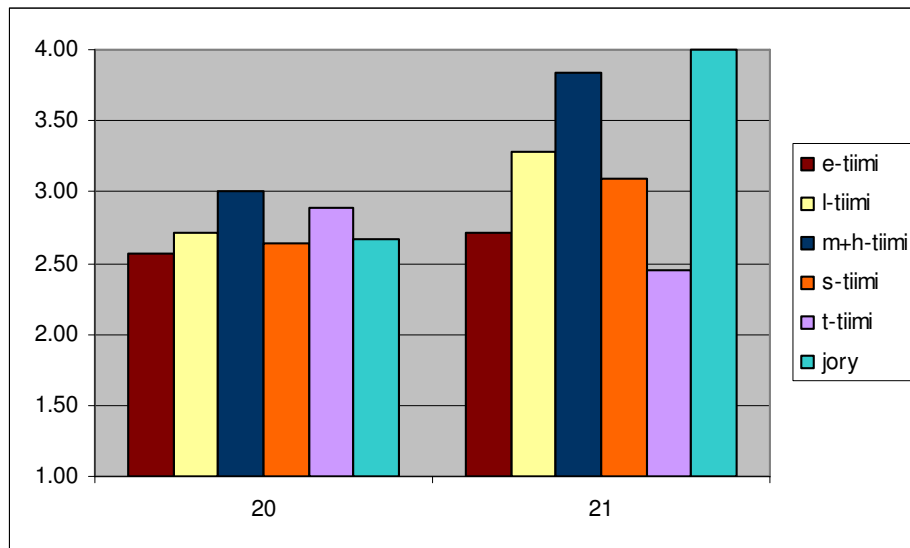
Organisaatiomuutoksista, avoimista työpaikoista ja uusista työntekijöistä tiedottamisen suhteen tiimien vastauksissa oli vain vähän eroja, joten niistä ei esitetä pylväsdiagrammia.



KUVIO 20. Perehdytys ja koulutus

Johtoryhmä, markkinointi- ja hallinto-tiimi sekä laskulogiikkatiimi kokivat kuvion 20 mukaisesti perehdytyksen (väittämä 17) onnistuneen jokseenkin hyvin. Muiden mielestä tässä oli suoriuduttu huonommin, heikoiten energiatehokkuustiimeissä. Koulutusmahdollisuuksista (18) ei myöskään koettu saatavan

riittävästi tietoa, vähiten energiatehokkuus- ja salkkutiimissä. Henkilöstöedustaja (19) tiesi parhaiten johtoryhmä.

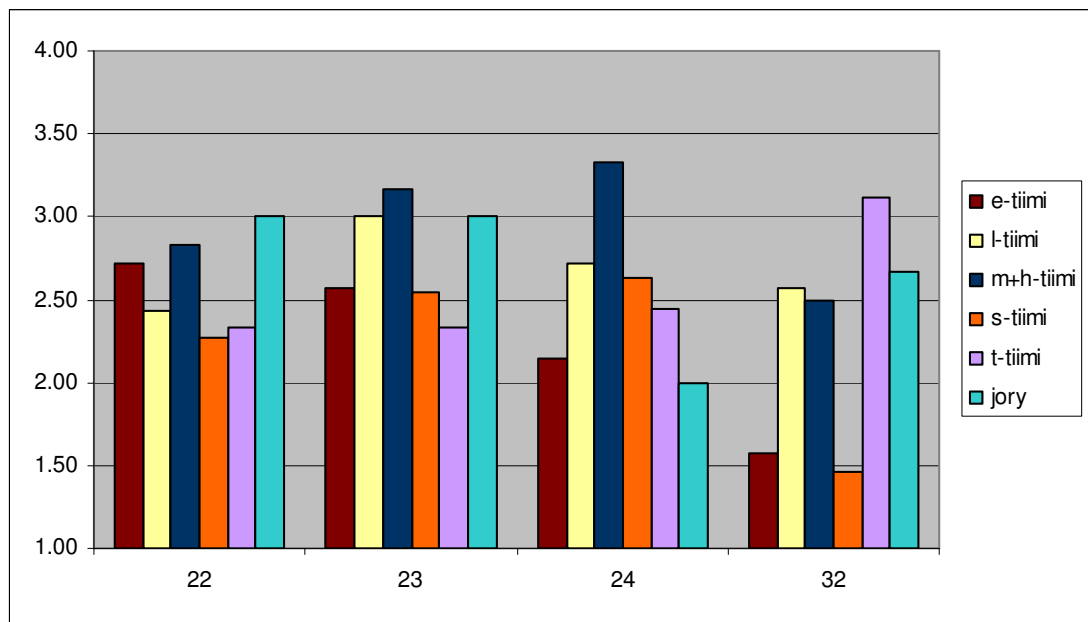


KUVIO 21. Pysyvät ohjeet

Kuvio 21 esittää, että johtoryhmän kaikista henkilöstöasioihin liittyvistä vastauksista huonoimman arvion sai tieto yrityksen pysyväsuhjeista (väittäjä 20). Tämä oli yllättävää, koska voisi kuvitella, että tiiminvetäjät tunsivat ohjeet. Heillä oli kuitenkin parhaiten tietoa siitä, mistä ohjeet löytyvät (21) ja mistä ne voi tarkistaa. Missään tiimissä ohjeita ei tunnettu oikein hyvin.

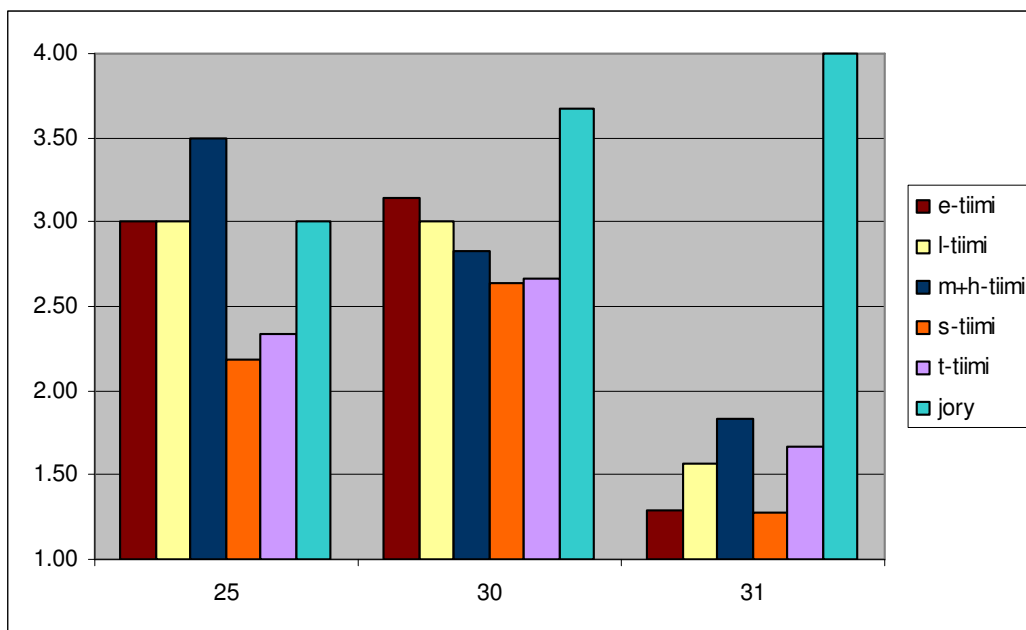
### Yrityksen toiminta

Yrityksen toimintaan liittyvissä kysymyksissä ylivoimaisesti tärkeimmäksi koettiin avoin tiedonkulku. Myös talousasioista tiedottamista sekä tavoitteiden ja strategian viestimistä pidettiin tärkeänä. Kriittisin tiimeistä oli salkkutiimi, seuraavana energiatehokkuustiimi.



Kuvio 22. Avoin tiedonkulku, intranet ja muistiot

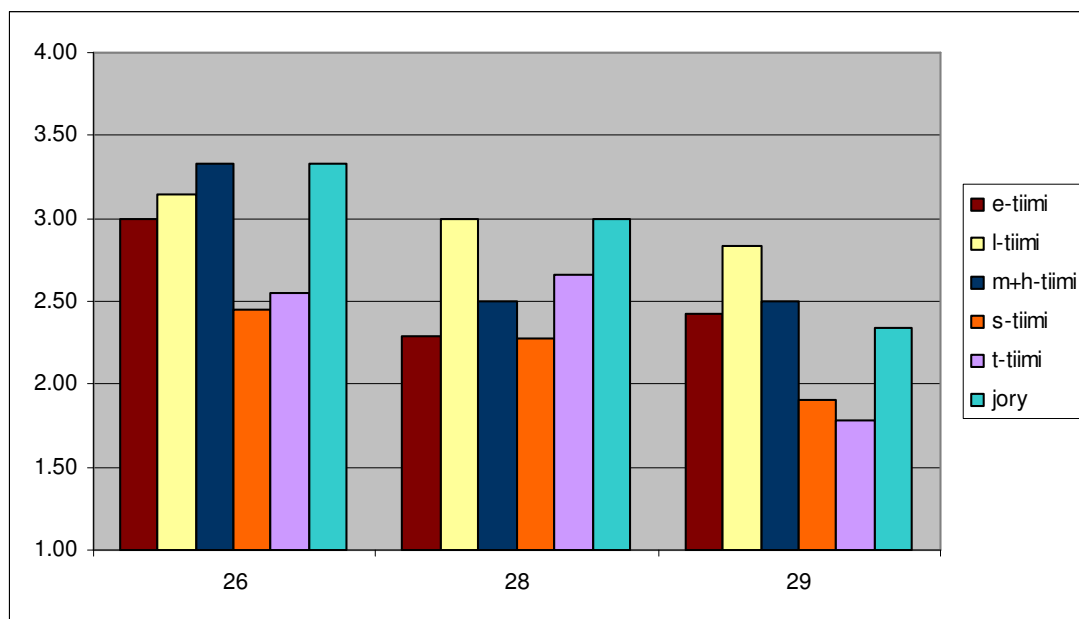
Tärkeydestä huolimatta avoimessa tiedonkulussa (väittäjä 22) ei vastaajien mielestä ole onnistuttu erityisen hyvin, ja huonoimman arvion antoivat salkkutiimi ja tietotiimi. Vain johtoryhmän mielestä asiassa oli onnistuttu jokseenkin hyvin. Intranetissä koettiin olevan tietoa jokseenkin riittävästi (23), mutta intranetin rakennetta eivät pitäneet selkeänä (24) etenkin johtoryhmä ja energiatehokkuustiimi. Varsin huonosti oli varsinkin salkku- ja energiatehokkuustiimeillä tiedossa se, mistä löytyy sisäisten palaverien muistiot (32). Parhaiten muistioiden taltiointi sujuu tietotiimissä.



KUVIO 23. Taloustilanne, strategiat, johtoryhmätyöskentely

Taloudellisesta tilanteesta kokivat saavansa huonosti tietoa salkkutiimi ja tietotiimi, ja taloustiedotus oli kaikkien tiimien mielestä melko tärkeä asia (väittäjä 25). Parhaiten koki tietoa saaneensa markkinointi- ja hallinto-tiimi, mutta sillä lienee vaikutusta, että tässä vastaajajoukossa olivat mukana yrityksen taloushallinnossa työskentelevät henkilöt. Tavoitteista ja strategiasta (30) oli parhaiten perillä johtoryhmä, ja niin sen pitääkin olla.

Johtoryhmän työskentelystä (31) ei tiennyt juuri kukaan mitään, paitsi tietysti johtoryhmä itse.



KUVIO 24. Tiedon saanti asiakkaista ja tuotteista

Kuviossa 24 on esitetty asiakkuuksiin ja tuotteisiin liittyvät tulokset. Asiakkaisista ja tuotteista (väittämä 26) kokivat huonoiten saavansa tietoa salkku- ja tietotiimi, ja vielä vähemmän asiakasmenetyksistä (29). Uusista asiakkuuksista (28) tiesivät parhaiten laskulogiikkatiimi ja johtoryhmä.

#### 4.3.3 Tulokset työiän mukaan

Vertailtaessa tuloksia työssäoloajan mukaan rajanvetona yli tai alle kaksi vuotta yrityksessä työskennelleet, kovin suuria eroja tai yllättäviä tuloksia ei syntynyt.

Omien työtehtävien suhteen nuoremmat työntekijät kokivat saavansa tehtävänannot selkeämpinä kuin kokeneemmat kollegat. Tämä selittynee sillä, että kokeneempien ajatellaan jo osaavan työnsä niin hyvin, ettei ohjeita tarvitse antaa kovin perusteellisesti. Nuoremmat työntekijät kokivat myös saaneensa enemmän tukea ja ohjausta sekä kiitosta ja tunnustusta kuin kokeneemmat työntekijät. Tämäkin on luonnollista, sillä työn alkutaipaleella tukea ja ohjausta tarvitaankin enemmän.

Henkilöstöasioissa kokeneemmat työntekijät kokivat uusien työntekijöiden perehdytyksen paremmaksi kuin nuoret työntekijät. Aluksi tämä tuntui yllättäväl-



tä, koska perehdytykseen on viime vuosina panostettu. Tarkemmin ajateltuna tämäkin tulos tuntui loogiselta, koska vanhempien työntekijöiden mielestä nykyisin perehdytetään hyvin, mutta nuoremmat olisivat kaivanneet vielä perusteellisempaa perehdytystä. Kokeneemmillä työntekijöillä oli parempi tieto henkilöstöeduista kuin nuoremmilla.

Yrityksen toimintaan liittyen kokeneempien työntekijöiden mielestä avoin tiedonkulku oli huonommalla tolalla kuin nuorempien mielestä. Johtoryhmän työskentelystä kumpikaan ryhmä ei tiennyt paljoa, mutta kokeneemmat tiesivät kuitenkin vähän enemmän kuin nuoret työntekijät.

#### **4.3.4 Avoimet kysymykset ja vastaukset**

Kysymyslomakkeen loppuosassa oli avoimia kysymyksiä, joihin vastattiin sanallisesti. Kaikki eivät vastanneet näihin lainkaan tai vastasivat vain joihinkin kohtiin, mutta melko paljon vastauksia kuitenkin tuli.

Kysyttäessä, millaisista asioista haluttaisiin enemmän tietoa, eniten tietoa toivottiin yrityksen talouteen liittyvistä asioista. Toiseksi suosituin aihe olivat yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat ja strategiat. Tietoa toivottiin myös organisaatiomuutoksista sekä omaan työtehtävään ja tavoitteisiin liittyvistä asioista. Kaikki nämä olivat asioita, joita pidettiin tärkeinä myös kyselyn alkuosassa.

Kun pyydettiin ideoita aloitetoiminnan kehittämiseen, eniten ehdotettiin kunnollisia aloitepalkkioita. Toivottiin sähköistä aloitekanavaa. Aloitteiden käytännön keinoa toteutusta tai hylkäystä ei koettu kannustavana, ja hylkäyspäätöksiin toivottiin perusteluja. Jonkun vastaajan mielestä nykyinen aloitekäytäntö on hyvä sellaisenaan.

Sisäisen viestinnän kehittämiseen tuli paljon ideoita. Viestinnän sävyä haluttiin positiivisemmaksi, ja viestinnän toivottiin olevan avoimempaa. Asioiden selkeä ilmaisu ja suullinen viestinsä sähköisen sijaan vähentäisivät väärinkäsitysten mahdollisuutta. Intranetin kehitystä ja tietotekniikan hyödyntämistä toivottiin. Systematisointi, tarkempi kohdentaminen, oikea-aikaisuus ja samanaikaisuus kaikille nousivat esiin. Viestintää tiimien välille pitäisi kehittää paremmaksi.

Sisäisen viestinnän laatu jakoi mielipiteet. Yhdeksän vastaajan mielestä se on hyvää, kuusi arvioi sen huonoksi. Kahden vastaajan mielestä viestintää on riittävästi, mutta sisällössä on parantamisen varaa.

Kipeimmiksi puutteiksi koettiin mm. se, ettei tiedetä, kenelle kaikille jostakin asiasta pitää tiedottaa. Tämä on hieman ristiriitainen tulos kyselyn alkuosan tuloksiin nähden, jossa kävi ilmi, että työtovereiden tehtäväkenttä olisi pääasiallisesti tiedossa. Myös palautetta kaivattiin enemmän. Koettiin myös, että tietoa liikkuu liikaa ja tulee turhia viestejä sähköpostiin. Avoimuutta perättiin edelleen, ja viestinnän sävy koettiin joskus liian tiukaksi tai negatiiviseksi.

#### **4.3.5 Yhteenveto**

Huonoimman kokonaisarvosanan toteutumisesta sai yrityksen toiminta -osio, mutta osioiden (oma työ, organisaatio- ja henkilöstöasiat, yrityksen toiminta) väliset erot olivat hyvin pieniä. Parhaiten viestintä toimi organisaatio- ja henkilöstöasioissa.

Huonoiten tiedettiin, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään. Seuraavaksi huonoimmat arvosanat saivat tiimien välinen tiedonkulku, riittävä palautteen saanti, palaverimuistioiden sijainti, asiakasmenetyksistä tiedottaminen sekä kiitoksen ja tunnustuksen saanti. Parhaiten kyselyssä menestyivät oman työn merkityksen tiedostaminen, kehitysehdotusten tekemisen mahdollisuus, pysyväisohjeiden sijainnin tiedostaminen ja uusista työntekijöistä tiedottaminen.

Tiimien väliset erot olivat joissakin kysymyksissä huomattavan suuret, joissakin eroa ei juuri syntynyt. Työntekijöiden työssäoloajan suhteen tehdyssä vertailussa ei tullut isoja eroja eikä yllätyksiä.

Tuloksista voitaisiin päätellä, että koska työntekijät tuntevat mielestään oman työnsä arvon hyvin ja ovat aktiivisia työn kehittämisessä, he ovat motivoituneita omassa tehtävässään. Yleisesti ottaen vuoropuhelu esimiesten kanssa toimii hyvin ja kehityskeskusteluja pidetään riittävästi. Sen sijaan eri tiimien väli-

nen tiedonkulku ei toimi, ja yrityksen yleisissä asioissa tiedottaminen on henkilöstön kokemuksen mukaan puutteellista.

Jos kyselyn tuloksia vertaa johdon haastattelussa saatuihin vastauksiin, yhtäläisyyksiä löytyy. Johto tiedostaa, että tiedottaminen on ollut puutteellista ja että tyytymättömyyttä esiintyy. Tässä asiassa tulos poikkeaa Keskuskauppa-kamarin tutkimuksesta, jossa johdon mielestä tiedottaminen oli avointa ja riittävää. Energiakolmiossa pyritään avoimeen tiedottamiseen. Se on johdonkin tahtotila, mutta toteutuksessa on vielä puutteita.

Vähälle huomiolle ehkä johdolla on jäänyt esimiesten rooli tiedottamisessa ja tiedon jalostamisessa tiimikohtaisesti, eikä se tässäkään tutkimuksessa erityisesti ollut esillä.

Viestintäkanavat toimivat suhteellisen hyvin, mutta intranet viestintäkanavana tuntuu monelta olevan vielä kateissa. Intranetin rakenne ja ulkoasu ehkä ovat vaikeaselkoiset, joten sieltä ei osata etsiä tietoa. Sähköpostia käytetään liian paljon, sillä jakelulistojen avulla viestit leviävät turhaan liian laajalle vastaanottajajoukolle. Tässä tulos oli samansuuntainen Jyväskylän yliopiston sisäisen viestinnän tutkimuksen kanssa.

#### **4.4 Kehitysehdotukset**

Tärkeimpänä kehityskohteena Energiakolmion sisäisessä viestinnässä pidän viestinnän suunnittelua ja systematisointia. Viestittävät asiat pitää tunnistaa ja nimetä ja jakaa viestintävastuut oikeille henkilöille. Johto on sitoutunut viestinnän kehittämiseen ja haluaa parantaa sen tasoa, mutta konkreettinen viestintäpolitiikka puuttuu toistaiseksi. Se pitääkin ottaa tehtäväksi ja konkreettisesti listata, mitä asioita tiedotetaan ja kuka tiedotuksen hoitaa. Listan ulkopuolellekin jää varmasti asioita, joita ei voida ennakoita, ja niistä pitää päättää aina tapauskohtaisesti.

Esimiesten vastuu viestinnässä on oleellista, sillä heidän pitää osata kertoa omalle tiimilleen yleisesti tiedotetuista asioista yrityksen ja oman tiimin kannal-

ta. Esimiesten valtuudet ja vastuut pitäisi selkeyttää. Johtoryhmässä käsiteltäviä asioita ei kaikkia voida eikä pidä jakaa henkilöstölle, mutta siltä osin kuin voidaan, se pitäisi tehdä. Johtoryhmä käsittelee koko henkilöstöä koskevia kehittämis- ja muita hankkeita, ja uudet projektit ja niiden etenemiset kiinnostavat henkilöstöä.

Strategiaviestintää pitää lisätä. Siitä on pidetty vuosittain yksi yhteinen tiedotustilaisuus, mutta se ei riitä, vaan strategiasta pitää puhua toistuvasti, niin että se tulee henkilöstölle tutuksi ja sen toteuttaminen ja toteutuminen nähdään jokapäiväisessä työssä. Strategiaviestintä kuuluu niin johdolle kuin tiiminvetäjillekin. Tiiminvetäjien tulee tulkita yrityksen strategia niin, että kaikki ymmärtävät, mistä on kysymys, ja mitä strategia merkitsee juuri omalle tiimille ja yksittäisen henkilön työtehtäville.

Tiimien välinen viestintä koettiin huonoksi, ja sitä haluttiin paremmaksi. Henkilöstöltä ei kuitenkaan tullut yhtään konkreettista ehdotusta, miten sitä voitaisiin parantaa. Eri tiimeillä on yhteisiä asiakkaita, joten sitä kautta yhteistä tietoa olisi jaettavana. Tiimeillä on myös omia asiakkaita, joista voitaisiin pyrkiä tekemään yhteisiä asiakkaita, eli myydä yhden palvelun käyttäjälle uusia palveluita. Näihin pitää luoda toimintamallit ja kaikkien tulee sitoutua noudattamaan niitä.

Intranetin kehitysprosessi on tulossa, joten sen käyttö parantunee, kun uusi monipuolisempi versio saadaan käyttöön. Asiat pitää ryhmitellä uuteen intraan selkeämmin ja tehdä valikot loogisiksi ja helppokäyttöisiksi. Intranetin käyttö vuorovaikutteisena kanavana mahdollistuu uuden version myötä. Uuden intranetin käyttöönoton yhteydessä henkilöstölle kannattaa pitää tiedotustilaisuus, jossa esitellään, mitä tietoa intranetistä löytyy ja miten sitä voi käyttää päivittäisessä työnteossa apuna. Toivottavasti intranetin tehokkaampi käyttö ei kuitenkaan vähennä henkilökohtaisen viestinnän määrää.

Haastattelussa esiin noussut idea uutiskirjeestä on hyvä. Sitä voisi tehdä säännöllisen, kuukausittain ilmestyvän tiedotteen, jossa kerätään yhteen kuu-

kauden tapahtumat ja tilannetiedotukset. Tämän voi lähettää sähköpostitse tai yhdistää intranettiin sitten, kun uusi versio saadaan käyttöön.

Palautetta toivotaan aina lisää. Uskon, että sitä saadaan enemmän, jos itsekin huomaa antaa palautetta työtovereille ja myös esimiehille. Tämä on yrityksen kulttuuriin kohdistuva muutos, ja asiaa tulee pitää esillä ja jokaisen alkaa toimia siten, että kulttuuri vähitellen muuttuu haluttuun suuntaan. Asiassa voisivat auttaa yhteiset tilaisuudet ja tapahtumat, joissa henkilöstö tulee entistä tutummaksi toisilleen. Tämä voisi samalla helpottaa tiimien välisen viestinnän parantamista.

## 5 POHDINTA

Työ oli mielenkiintoinen ja onnistuin mielestäni melko hyvin kartoituksessa. Välillä työ eteni hitaasti, koska päivät kuluivat töissä ja illat muiden opiskelujen parissa. Viitekehyksen kirjoittaminen vei aikaa oletettua enemmän.

Löysin runsaasti kirjallisuutta, mutta monessa kirjassa oli aika paljon samaa asiaa. Varmasti joitakin hyviä kirjoja jäi lukemattakin. Toisaalta kaikki lukemani kirjat tai lehtiartikkelit eivät ole mukana lähdeluettelossa. Viestinnästä oli yleiskirjoja, jossa kerrottiin asiasta laajasti, eri kirjoissa ehkä vähän eri näkökulmista. Joku kirja käsitteli viestintää johtamisen apuna, joku toinen taas käytännön tiedotustyön kannalta. Oli myös rajatumman aihepiirin kirjoja, kuten ”Intra” ja ”Strategiaviestintä”. Muutamista lehdistä löytyi hyviä artikkeleja, ja internetin kautta oli helppo päästä käsiksi esimerkiksi Keskuskauppakamarin tutkimukseen.

Viitekehyksen kokoaminen aihealueittain onnistui mielestäni hyvin. Kun työn runko ja otsikot olivat heti alussa selvillä, tekstin kokoaminen otsikoiden alle oli selkeää. Sisäisen viestinnän aihealueet, kanavat ja ongelmat oli mielestäni se kokonaisuus, jota halusinkin tässä työssä käsitellä. Näihin löytyi myös hyvin kirjallisuutta.

Haastavaa oli työn aikataulu. Kun tutkimuksen teosta sovittiin, toimeksiantaja halusi tutkimuksen toteutuksen mahdollisimman pian. Siinä vaiheessa en ollut vielä ehtinyt perehtyä teoriaan juuri lainkaan. Opinnäytetyön toteutus sujui siis vähän väärässä järjestyksessä, kun tutkimus piti tehdä ensin ja vasta sitten ehdin lukea aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Johdon haastattelut sujuivat hyvässä hengessä. Ehkä olisin voinut olla vielä perusteellisempi. Haastattelut ja myös kysely olisi ollut helpompi tehdä, jos menetelmäopintojen kurssi olisi ollut käytynä. Kurssi olikin mielestäni opinto-ohjelmassa liian myöhään.

Erityisen haastavaa oli kyselylomakkeen laatiminen, ja olisinkin varmaan tehnyt siitä hieman erilaisen, jos olisin ensin ehtinyt tutustua teoriaan. Lomakkeesta olisi tullut vähän lyhyempi ja tiiviimpi, ja joitakin asioita olisin kysynyt toisella tavalla. Olen kuitenkin melko tyytyväinen kyselylomakkeeseen ja siitä saatuihin tuloksiin.

Tutkimustulokset ovat melko luotettavia, jos mittarina pidetään vastausprosenttia. Se oli varsin hyvä, sillä lomakkeita jäi palautumatta vain seitsemän, kun niitä jaettiin 53 kappaletta. Tuloksiin olisi saattanut tulla selvemmat erot, jos olisin ohjeistanut vastaamaan niin, että vastauksissa olisi ollut hajontaa aina yhden osion sisällä. Nyt vastaaja saattoi merkitä vaikkapa kaikki väittämät yhtä tärkeiksi. Jos olisin pyytänyt arvioimaan niitä suhteessa toisiinsa, jotkut kohdat olisivat olleet selkeämmin tärkeitä tai vähemmän tärkeitä. Samoin väittämän toteutumisen kohdalla.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ongelmia on Energiakolmiolla niin kuin on muillakin yrityksillä. Yhteneväisyyksiä muihin tutkimuksiin oli. Energiakolmiolla ei tilanne ollut kuitenkaan yhtä lohduton kuin Keskuskauppakamarin tutkimuksen perusteella pk-yrityksillä yleensä. Vaikka tuloksissa oli yksittäisiä vastauksia, joissa oltiin täysin eri mieltä jonkin asian toteutumisesta, vastausten keskiarvo nousi kuitenkin melkein kaikkien väittämien kohdalla positiiviselle puolelle. Palaute koettiin liian vähäiseksi ja tiimien välinen viestintä puutteelliseksi. Jyväskylän yliopiston tutkimuksessa ilmeni, että sähköpostiviestejä koettiin tulevan liikaa, ja samoin todettiin Energiakolmiollakin.

Tutkimuksen tulosten pohjalta yrityksessä on käyty paljon keskusteluja sisäisestä viestinnästä ja kehityshankkeita on jo käynnistetty. Tiedotusta on lisätty, vuoropuheluun kannustetaan kaikkia ja viestintäpolitiikkaa ollaan rakentamassa. Uskon, että tutkimus antoi yrityksen johdolle hyödyllistä tietoa – mikä oli sen tarkoituskin – suurimmista epäkohdista ja toivomuksista viestinnän suhteen. Henkilöstö pysähtyi pohtimaan viestintäasioita ainakin kyselyn täyttämisen ajaksi, ja uskon, että tämä prosessi herätteli ajatuksia ja synnytti päätöksiä pysyvämminkin.

Tulevaisuudessa yrityksessä todennäköisesti tehdään seurantatutkimus, jotta nähdään, mihin suuntaan viestintä on kehittynyt ja onko tehdyillä toimenpiteillä ollut toivottu vaikutus.



## LÄHTEET

- Bjurström, M. & Enäkoski, R. 2001. Joustoa viestintään – viesti vakuuttavasti. Juva: WSOY.
- Hirvikorpi H. 2007. Tärkeintä on olla aito. Fakta lokakuu 2007, 30–31.
- Hämäläinen V. & Maula H. 2006. Strategiaviestintä. Keuruu: Infor.
- Ikävalko E. 1999. Käytännön tiedottaminen, yhteisöviestinnän käsikirja. 4. painos. Jyväskylä: Inforviestintä.
- Juholin E. 2006. Communicare! 4. uudistettu painos. Porvoo: Inforviestintä.
- Kainulainen E. 1989. Sisäinen viestintä ja tiedottaminen. Teoksessa Yhteisö viestii. Toim. P. Leppänen, R. Manninen & P. Toivonen. Juva: WSOY, 139–154.
- Keskuskauppakamari, 2006. Yrityskulttuuri 2006. Viitattu 9.4.2007.  
[http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/selvityksetjatutkimukset/fi\\_FI/selvitykset\\_ja\\_tutkimukset/ Yrityskulttuuri 2006.](http://www.keskuskauppakamari.fi/kkk/julkaisutjalausunnot/selvityksetjatutkimukset/fi_FI/selvitykset_ja_tutkimukset/Yrityskulttuuri_2006)
- Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M. & Ollikainen M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima.
- Kuivalahti T. & Luukkonen J. 2003. Intra. Hämeenlinna: Inforviestintä.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334  
<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20yhteistoiminnasta>
- Mäkelä T. & Mykkänen M. 2006. Sisäisen viestinnän tutkimus 2006. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 27.4.2007.  
<http://www.jyu.fi/hallinto/viestinta/sisainenviestinta/>
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet; hallinta ja ratkaisut. Tampere: Inforviestintä.
- Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Tekninen Uratie 22.2.2001. Viitattu 26.2.2007  
<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=187838>
- Viitala, R. 2006. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Inforviestintä.

Wii O. 1994. Johdatus viestintään. Porvoo: Weilin&Göös.

Åberg, L. 1989. Peruskäsitteet tärkeitä koko viestinnässä. Teoksessa Yhteisö viestii. Toim. P. Leppänen, R. Manninen, P. Toivonen. Juva: WSOY, 31–45.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Keuruu: Inforviestintä.

Åberg, L. 2003. Viestintä – tuloksen tekijä. Inforviestintä.

## LIITTEET

### Liite 1. Kyselylomake

#### KYSELYTUTKIMUS ENERGIAKOLMION-TIEDON SISÄISESTÄ VIESTINNÄSTÄ

Vastaajan taustatiedot:

Kuulun  e-tiimiin                      Kuulun  johtoryhmään  
 I-tiimiin  
 m+h-tiimiin  
 s-tiimiin  
 t-tiimiin

Nykyisen työsuhteen kesto:

alle 2 vuotta  
 yli 2 vuotta

Rengasta mielestäsi paras vaihtoehto seuraavien väittämien suhteen.  
 1 = olen täysin samaa mieltä, 2 = olen jokseenkin samaa mieltä,  
 3 = olen jokseenkin eri mieltä, 4 = olen täysin eri mieltä  
 Rengasta myös asian tärkeyttä kuvaava vaihtoehto  
 1 = erittäin tärkeä, 2 = jokseenkin tärkeä, 3 = ei kovin tärkeä, 4 = ei  
 lainkaan tärkeä

Täysin samaa mieltä  
 Jokseenkin samaa mieltä  
 Jokseenkin eri mieltä  
 Täysin eri mieltä  
 Erittäin tärkeä  
 Jokseenkin tärkeä  
 Ei kovin tärkeä  
 Ei lainkaan tärkeä

#### Omat työtehtävät

1. Saan selkeät tehtävänannot liittyen omaan työtehtävääni	4	3	2	1	4	3	2	1
2. Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa	4	3	2	1	4	3	2	1
3. Tiedän, mitä tuloksia minulta odotetaan	4	3	2	1	4	3	2	1
4. Saan työstäni riittävästi palautetta	4	3	2	1	4	3	2	1
5. Saan tukea ja ohjausta työhöni	4	3	2	1	4	3	2	1
6. Saan kiitosta ja tunnustusta työstäni	4	3	2	1	4	3	2	1
7. Minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni	4	3	2	1	4	3	2	1
8. Ehdotukseni otetaan huomioon	4	3	2	1	4	3	2	1
9. Johto rohkaisee esittämään ideoita ja ehdotuksia	4	3	2	1	4	3	2	1
10. Esimieheni osaa ilmaista asiansa ymmärrettävästi	4	3	2	1	4	3	2	1
11. Kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein	4	3	2	1	4	3	2	1
12. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimin sisällä	4	3	2	1	4	3	2	1
13. Tiedon kulku sujuu hyvin tiimien välillä	4	3	2	1	4	3	2	1
<b>Organisaatio, henkilöstöasiat</b>								
14. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi organisaatiomuutoksista	4	3	2	1	4	3	2	1
15. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista	4	3	2	1	4	3	2	1
16. Henkilöstölle tiedotetaan riittävän hyvin uusista työntekijöistä	4	3	2	1	4	3	2	1
17. Yrityksessämme on uusien työntekijöiden perehdytys hoidettu hyvin	4	3	2	1	4	3	2	1
18. Saan riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista	4	3	2	1	4	3	2	1
19. Saan riittävästi tietoa henkilöstöeduista	4	3	2	1	4	3	2	1
20. Tunnen yrityksen pysyväisohjeet (esim. tietoturvaohje, ...)	4	3	2	1	4	3	2	1
21. Tiedän, mistä voin tarkistaa pysyväisohjeet	4	3	2	1	4	3	2	1

## Yrityksen toiminta

22. Tietoa jaetaan yrityksessä avoimesti	4	3	2	1	4	3	2	1
23. Intranetissä on riittävästi tietoa	4	3	2	1	4	3	2	1
24. Intranetin rakenne on selkeä	4	3	2	1	4	3	2	1
25. Saan riittävästi tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta	4	3	2	1	4	3	2	1
26. Saan riittävästi tietoa yrityksen asiakkaista ja tuotteista	4	3	2	1	4	3	2	1
27. Tiedän eri henkilöiden pääasiallisen tehtäväkentän organisaatiossa	4	3	2	1	4	3	2	1
28. Uusista asiakkuuksista tiedotetaan henkilöstölle riittävästi	4	3	2	1	4	3	2	1
29. Asiakasmenetyksistä tiedotetaan henkilöstölle riittävästi	4	3	2	1	4	3	2	1
30. Saan riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja strategiasta	4	3	2	1	4	3	2	1
31. Tiedän, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään	4	3	2	1	4	3	2	1
32. Tiedän, mistä löydän sisäisten palaverien muistiot	4	3	2	1	4	3	2	1
33. Yrityksen viestinnässä käytetään liikaa vaikeasti ymmärrettäviä käsitteitä	4	3	2	1	4	3	2	1

Vastaa seuraaviin väittämiin rastittamalla mielestäsi oikea vaihtoehto:

34. Työstä saamani palaute on pääsinn

- positiivista       negatiivista

35. Saan liikaa epäolennaista informaatiota työpaikalla

- Kyllä       Ei

Mitä? \_\_\_\_\_

36. Olen tehnyt aloitteita viimeisen vuoden aikana

- Kyllä       Ei

37. Työpaikalla on yhteisiä palaverieita

- liikaa?       riittävästi?       liian vähän?

38. Miten saat tietoa omaan työtehtävääsi liittyen? (kys. 38–40 valitse 1–3 eniten käytettyä)

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> sähköpostilla    | <input type="checkbox"/> intranetistä                  | <input type="checkbox"/> suullisesti esimieheltä |
| <input type="checkbox"/> palaverissa      | <input type="checkbox"/> esimies-alaiskeskustelussa    | <input type="checkbox"/> puskaradion kautta      |
| <input type="checkbox"/> ilmoitustaululta | <input type="checkbox"/> yhteisissä infotilaisuuksissa | <input type="checkbox"/> muualta, mistä? _____   |

39. Miten saat tietoa henkilöstöasioihin liittyen?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> sähköpostilla    | <input type="checkbox"/> intranetistä                  | <input type="checkbox"/> suullisesti esimieheltä |
| <input type="checkbox"/> palaverissa      | <input type="checkbox"/> esimies-alaiskeskustelussa    | <input type="checkbox"/> puskaradion kautta      |
| <input type="checkbox"/> ilmoitustaululta | <input type="checkbox"/> yhteisissä infotilaisuuksissa | <input type="checkbox"/> muualta, mistä? _____   |

40. Miten saat tietoa yrityksen toiminnasta, strategioista yms.?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> sähköpostilla    | <input type="checkbox"/> intranetistä                  | <input type="checkbox"/> suullisesti esimieheltä |
| <input type="checkbox"/> palaverissa      | <input type="checkbox"/> esimies-alaiskeskustelussa    | <input type="checkbox"/> puskaradion kautta      |
| <input type="checkbox"/> ilmoitustaululta | <input type="checkbox"/> yhteisissä infotilaisuuksissa | <input type="checkbox"/> muualta, mistä? _____   |

41. Millaisista asioista haluaisit saada enemmän tietoa?

---

---

---

42. Miten kehittäisit aloitetoimintaa?

---

---

---

43. Millä tavoin kehittäisit sisäistä viestintää Energiakolmiossa?

---

---

---

44. Mitä mieltä olet sisäisen viestinnän laadusta?

---

---

---

45. Mitkä ovat kipeimmät puutteet Energiakolmion sisäisessä viestinnässä?

---

---

---

**KIITOS VASTAUKSISTASI!**

## Liite 2. Kyselytutkimuksen ohjeet henkilöstölle

Lähettäjä: Berita Korhonen  
 Lähetetty: 28. maaliskuuta 2007 12:29  
 Vastaanottaja: Kaikki  
 Aihe: Henkilöstökysely ja sisäinen viestintä

Hei kaikki!

Kuten jo on ollutkin puhetta, Energiakolmiolla/-tiedolla toteutetaan jälleen henkilöstökysely, osa-alueina johtaminen, henkilöstö, strateginen suunnittelu ja yrityksen toiminta. Johtamisen osalta EK arvioidaan Pasin ja Jukan toimintaa, ET puolestaan Raunon. Tutkimuksia on tehty jo useita, viimeisin toteutettiin syksyllä 2005. Koska kysely on toteutettu aina samalla lomakkeella, tuloksia voidaan vertailla keskenään ja saada kehityssuuntia selville. Yksittäiset lomakkeet jäävät minulle, kootut tulokset (kokonaisuus + tiimeittäin) tiedotan edelleen.

Samassa yhteydessä toteutetaan kyselytutkimus sisäisestä viestinnästä. Tämä liittyy opiskeleuni ammattikorkeassa, mutta tietysti tarkoitus on ennen kaikkea etsiä hyötyjä yritykselle. Kyselyn perusteella seulotaan parhaat ja heikoimmat osa-alueet, ja mietitään jatkotoimenpiteitä.

Taustatietoina kysytään tiimiä, ja työsuhteen pituutta. Ei pidä pelätä, että oma henkilöllisyys paljastuu, koska kaikissa tiimeissä on useampi jäsen molempiin työsuhteen keston ryhmiin. Kyselylomakkeet jäävät ainoastaan minun tietooni, eteenpäin esitän vain tulokset joko tiimeittäin tai työsuhteen keston mukaan, mutta ei molempia yhdessä niin että esim. "m-tiimeissä alle 2 vuotta työskennelleet ovat sitä mieltä, että..."

Johtoryhmän jäsenet valitsevat vain kohdan "kuulun johtoryhmään", eivät lainkaan tiimiä. Näin säilyy heilläkin nimettömyys. Halusin johtoryhmän erikseen siksi, että heillä on uskoakseni hieman erilainen lähtökohta sisäisen viestinnän suhteen kuin muulla henkilöstöllä.

Molemmissa kyselyissä on loppupuolella mahdollisuus avoimiin vastauksiin, käyttäkää hyvät ihmiset tilaisuutta ja antakaa palautetta. Nyt saa sanoa. Jos rivit ei riitä, paperin kääntöpuolta voi vapaasti käyttää. Mieliäitä varmasti on, tuokaa ne jalki.

Jaan vastauslomakkeet kaikkien työpisteisiin. Palautusaikaa on ensi viikon torstaihin 5.4., siis pääsiäiseen mennessä tulisi vastata. Lomakkeet palautetaan nimettöminä palautuslaatikkoon, joka on markkinoinnin aulassa sohvoryhmän tiensäällä.

Toivon, että jaksatte paneutua näihin, ja miettiä vastaukset huolella, vaikka kysymyksiä onkin paljon. Kahdessa kyselyssä on osin samantapaisia kysymyksiä, älkää antako sen häiritä. En halunnut jättää niitä pois viestintäkyselystä, koska silloin ne jäisivät pois opinnäytetyöstänikin.

Toivottavasti ET:n väki ehtii jaksaa kääntää tekstit niille työkavereille, jotka eivät suomenkieltä saa tolkkua. ☺

Kiitos jo etukäteen aktiivisuudesta!

Ystävällisin terveisin  
 Berita