

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Yrityksen tietohallinto

2012

Saara Perämäki

# ”HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ YRITYKSISSÄ ”

– Case Varova Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Saara Perämäki

# HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA VIESTINTÄ YRITYKSISSÄ

Ihminen harjoittaa sekä tietoisesti, että tiedostamattomasti viestintää koko ajan, ajasta ja paikasta riippumatta. Yritysten yhtenä toiminnan edellytyksenä voidaan pitää onnistunutta viestintää. Viestintä kuulostaa helpolta ja arkiselta, olemmehan tekemisissä sen kanssa lähes koko ajan. Se on kuitenkin laaja kokonaisuus, minkä parissa lähes jokaisella yrityksellä on parannettavaa ja johon tulisi kiinnittää erityisen paljon huomiota.

Tutkin työssäni henkilöstöjohtamista, strategista johtamista sekä sisäistä viestintää. Opinnäytetyöni toimeksiantajana toimii Varova Oy, suomalainen kuljetus- ja huolintaliike, joka on erikoistunut kansainvälisiin kuljetuksiin ja huolintaan. Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun Varova Oy:llä, joten tuntui luonnolliselta valita yritys tarkastelun kohteeksi työssäni.

Työ jakautuu teoriaosuuteen, tutkittavan yrityksen tarkasteluun, kyselyn tuloksiin sekä edellisten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin. Teoriaosuudessa käydään läpi organisaatioiden sisäistä viestintää, viestintäkanavia, viestintästrategiaa, palautekulttuuria sekä siihen liittyen hieman henkilöstöjohtamista sekä strategista johtamista. Työssä kuullaan myös Varova Oy:n henkilöstönkehittämispäällikön mielteitä Varovan strategisesta johtamisesta. Teoriaosuuden jälkeen perehdytään tarkemmin Varovaan yrityksenä.

Tutkimuksen aineisto kerättiin kvantitatiivisena kyselylomaketutkimuksena. Kysely toteutettiin sähköisen Webropol ohjelman avulla Varova Oy:n henkilöstölle. Kyselyn avulla selvitettiin millaiseksi yrityksen työntekijät kokevat sisäisen viestinnän sekä mitä kokemuksia heillä on sisäisen viestinnän merkityksestä ja nykytilasta. Näiden lisäksi pohdin miten viestinnässä ilmeneviä epäkohtia voisi parantaa. Varovan työntekijät pääsivät vastaamaan Internet-kyselyyn sähköpostilinkin kautta.

Tutkimuksen perusteella sisäisessä viestinnässä ja henkilöstöjohtamisen osa-alueissa havaittiin joitakin puutteita. Työntekijät peräänkuuluttivat avoimuutta, runsaampaa palautetta sekä järjestelmällistä perehdytys- ja koulutusjärjestelmää. Kohdeorganisaation tulisikin kiinnittää huomiota tiimien väliseen viestintään sekä palaute- ja kannustinjärjestelmien parantamiseen. Vaikka avoimuutta kaivattiin työyhteisön viestintään, oltiin viestinnän nopeuteen kuitenkin tyytyväisiä. Enemmistö yrityksen työntekijöistä kokee, että työyhteisöä koskevista tärkeistä asioista viestitään tarpeeksi nopeasti.

ASIASANAT: Organisaatioviestintä, sisäinen viestintä, henkilöstöjohtaminen

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in business | Business Information Technology Management

May 2012 | 54 + 5

Instructor Sari Jalonen

Saara Perämäki

# PERSONNEL MANAGEMENT AND COMMUNICATION IN CORPORATIONS

As human beings we communicate constantly, both consciously and unconsciously, regardless of time and place. Successful communication can be considered one of the foundations of any working business. The fact that we deal with it almost all the time can make the idea of communication sound very easy and mundane. However, communication is a very extensive aspect of corporate management that almost every corporation should pay extra attention to and improve upon.

In my thesis I studied personnel management and strategic leading as well as internal communication. The constituent of my thesis is Varova Ltd, a Finnish transport and forwarding company specializing in international road, air and sea transportation and forwarding services. I completed the practical training period of my studies at Varova Ltd, so it was a natural choice as the subject of my thesis.

The thesis is divided into four sections: theoretics, examining the subject company, results of the inquiry and the conclusions drawn from the research. The theoretics section takes a look at internal communication, communications channels and strategy, feedback culture and also personnel management and strategic leading in organizations. The thesis also includes some thoughts from the chief staff manager on strategic leading at Varova Ltd. After the theoretics section we take a closer look at Varova as a company.

The data for the quantitative research was collected using an inquiry form. The inquiry was carried out digitally using the Webropol software. A link to the inquiry was provided to Varova personnel via e-mail. The inquiry was used to find out how the staff at Varova experience internal communication and what they feel about its meaning and current state. In addition I considered how the drawbacks in communication could be improved.

The research showed a few shortcomings in internal communication and in some areas of personnel management. The employees wished for openness, more substantial feedback and an organized briefing and training programme. The organization should pay attention to communication between teams and improving feedback and incentive systems. Although the work community felt that communication lacked openness, they were pleased with the quickness in communication. The majority of the company's employees feel that communication on important matters concerning the work community works quickly enough.

**KEYWORDS:** Organizational communication, internal communication, personnel management

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
<b>2 STRATEGINEN JOHTAMINEN</b>	<b>7</b>
2.1 Strateginen johtaminen Varova Oy:ssä	8
<b>3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN</b>	<b>11</b>
3.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista	13
3.2 Palautekulttuuri	14
<b>4 VIESTINTÄ</b>	<b>16</b>
4.1 Organisaatioviestintä	18
4.2 Sisäisen viestinnän keinot	22
4.3 Johtaminen ja viestintä	24
4.3.1 Viestinnän suunnittelu ja strategian laatiminen	26
<b>5 TUTKIMUKSEN KULKU</b>	<b>29</b>
5.1 Tutkimuskohde	29
5.2 Tutkimusongelma	32
5.3 Tutkimusaineisto ja aineiston kerääminen ja analysointi	32
5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	34
<b>6 TUTKIMUSTULOKSET</b>	<b>36</b>
6.1 Tietoa vastaajien taustoista	36
6.2 Sisäinen viestintä Varova Oy:ssä	36
6.2.1 Viestinnän kanavat ja osapuolet	36
6.2.2 Viestintätyytyväisyys	38
6.2.3 Sisäisen viestinnän näkyvyys ja vaikutus yrityksen toimintaan	40
6.2.4 Sisäisen viestinnän puutteita	43
6.2.5 Sisäisen viestinnän kehitystä yrityksessä	45
6.2.6 Kehitysideoita viestinnän parantamiseksi	45
6.3 Henkilöstöjohtamisen osa-alue	46
6.3.1 Työhön perehdyttäminen	46
6.3.2 Kehityskeskustelut	48
6.3.3 Palautekulttuuri	49
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>51</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>54</b>

## LIITTEET

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Kyselylomake

## KUVIOT

Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät (Strömmer 1999, 15).	12
Kuvio 2. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227).	27
Kuvio 3. Varova Oy:n organisaatiokaavio 2011	31
Kuvio 4. Keiltä vastaanotat työtäsi koskevaa tärkeää informaatiota?	37
Kuvio 5. Millä tavoin sisäinen viestintä toimii työyhteisössänne?	39
Kuvio 6. Heijastuuko sisäinen viestintä ulospäin?	40
Kuvio 7. Onko puutteellisesta sisäisestä viestinnästä koitunut mielestäsi jotakin haittaa Varovalle?	41
Kuvio 8. Onko onnistunut sisäinen viestintä tuonut erityistä lisäarvoa yritykselle?	42
Kuvio 9. Onko sisäisen viestinnän puutteellisuudesta aiheutunut joitakin ongelmia yrityksellenne?	44
Kuvio 10. Ketkä perehdyttävät uudet työntekijät?	47
Kuvio 11. Mielipiteitä kehityskeskusteluista.	48
Kuvio 12. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi?	49

# 1 JOHDANTO

Tämä työ käsittelee henkilöstöjohtamista sekä organisaatioiden sisäistä viestintää. Tarkastelen sisäisen viestinnän merkitystä ja sen ilmenemistä Varova Oy nimisessä yrityksessä. Varovalla työskentelee noin 160 työntekijää, joista suurin osa työskentelee Helsingin pääkonttorissa ja loput sivukonttoreissa Turussa, Tampereella, Lahdessa sekä Helsinki-Vantaan lentokentän tiloissa. Pääkonttorissa työskentelee noin 138 työntekijää ja siellä tapahtuu paljon tiedonvaihdamta eri osastojen ja henkilöiden välillä. Suuri henkilöstömäärä asettaa haasteita yrityksen viestinnälle. Yrityksen viestintää tutkittaessa on tärkeää kiinnittää huomiota myös toimipisteiden väliseen vuorovaikutukseen, sillä viestinnän luonne muuttuu, kun kasvokkaisen kommunikoinnin mahdollisuutta ei ole.

Sisäisen viestinnän merkitys on erityisen tärkeä yrityksessä, jossa eri osastot työskentelevät niin sanotusti ketjumaisesti. Myynnin henkilöstö ottaa keikkatilaukset vastaan, liikenteenhoitajat huolehtivat, että oikea tavara menee oikeaan paikkaan ja laskutustiimi veloittaa asiakkaita näiden kuljettamista tavaroista. Kun kaikkiin henkilöihin ei ole mahdollista olla yhteydessä kasvokkain, tulee viestintään kiinnittää erityistä huomiota. Huolinnan alalla toimijoita ja erilaisia välikäsiä on paljon, joten on tärkeää, että viestinnän täsmällisyydestä ja oikeellisuudesta huolehditaan. Työntekijöiden on tiedettävä keihin olla yhteydessä missäkin tilanteessa.

Suoritin opintoihini kuuluvan työharjoittelun kesällä 2011 Varovalla, joten tuntui luonnolliselta ottaa yritys tarkastelun kohteeksi opinnäytetyössäni. Organisaatio on minulle tuttu, olen ollut osana yhteisön viestintää ja minun on helppo olla työntekijöihin ja johtajiin yhteydessä tutkimukseni osalta, kun nämä henkilöt ovat minulle jo entuudestaan tuttuja.

Tutkiakseni sisäistä viestintää kohdeyrityksessäni, toteutin kvantitatiivisen, eli määrällisen tutkimuksen. Tutkimuksen käytännön toteutus tapahtui sähköisenä webkyselynä. Yrityksen henkilöstölle lähetettiin sähköpostilla linkki, josta kyselylomake avautui. Tutkimuksen avulla pyrin selvittämään Varovan tämän hetkistä viestinnän tilaa sekä sen kehittämisen mahdollisuuksia. Kyselyllä selvitettiin muun muassa mitä välineitä Varovan viestinnässä käytetään, ollaanko viestintään tyytyväisiä, miten uusia työntekijöitä perehdytetään työhön sekä järjestetäänkö työpaikalla kehityskeskusteluita. On erittäin mielenkiintoista nähdä millaisia tuntemuksia ja ajatuksia työntekijöillä on tutkimistani asioista ja vertailla niitä omiin kokemuksiini.

Keskityn työssäni tutkimaan viestinnän osalta pelkästään Varova Oy:n työntekijöiden sekä työntekijöiden ja esimiesten välistä sisäistä viestintää, jättäen tutkimuksen ulkopuolelle yrityksen sidosryhmät kuten asiakkaat, tavarantoimittajat ja kuljettajat.

Opinnäytetyö koostuu teoria- ja tutkimusosasta. Tutkin työssäni aluksi strategista johtamista yleisellä tasolla sekä tarkastelen minkälaisista on tutkimuksen kohteena olevan yrityksen strateginen johtaminen. Tämän jälkeen käsittelen henkilöstöjohtamista käsitteenä sekä käyn läpi sen eri osa-alueita. Lopuksi tarkastelen sisäistä viestintää käsitteenä, sisäisen viestinnän eri osa-alueita sekä viestinnässä esiintyviä ongelmia. Teoriaosuuden jälkeen esittelen keskeisimmät tutkimustulokset sekä niiden pohjalta tehdyt johtopäätökset.

Yritysten viestinnästä on kirjoitettu todella monia teoksia, joista osaa hyödynsin lähdemateriaalina. Kyselylomakkeen tekemisessä käytin apuna muita vastaavasta aiheesta tehtyjä tutkimuksia.

## 2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Strategia on suunnitelma, jonka avulla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. Strateginen johtaminen on strategian suunnittelua, toimeenpanoa, seuranta ja arviointia. Aihetta käsittelevän kirjallisuuden mukaan johdon kaksi tärkeintä tehtävää on toiminnassa noudatettavan strategian valinta ja toiminnan organisointi. Strategisen johtamisen alkuvaiheet ajoittuvat 1960 – luvun alkupuolelle ja käsite on vakiintunut 1970 -luvulla. (Kauhanen 2003, 17.) Sitä ennen puhuttiin pitkän tähtäyksen suunnittelusta ja strategisesta suunnittelusta. Strategisen johtamisen jälkeen on alettu puhua myös strategisesta ajattelusta.

Strategisessa johtamisessa korostetaan henkilöstön ja sidosryhmien sitouttamista valittuihin strategioihin. Strategiat ovat organisaation johdon laatimia suunnitelmia, joiden avulla pyritään saavuttamaan tavoitteellinen työskentely ja sen myötä yrityksen menestyminen. On hyvin tärkeää, että näistä johdon määrittelemistä linjauksista viestitään koko organisaatiolle. Strategiaviestinnän avulla pystytään vaikuttamaan muun muassa oman työn merkityksen ymmärtämiseen, strategian hyväksymiseen ja siihen sitoutumiseen sekä sen soveltamiseen käytännössä. Kun henkilöstö on sitoutunut ja sillä on yhteinen ymmärrys organisaation tavoitteista, vaikuttaa se positiivisesti työn tulokseen ja laatuun. Strategisen johtamisen tavoitteena on luoda suuntaviivoja, joiden avulla voidaan turvata yrityksen elinvoimaisuus. Yksi strategisesta johtamisen keskeisistä osa-alueista onkin henkilöstöstrategian luominen. Yleensä strategiat nojaavat yrityksessä jo olevaan osaamiseen ja sen kehittämiseen. (Strömmer 1999, 52-53.)

Visio ja strategia ovat yrityksissä tärkeitä toiminnan suuntaajia ja niiden pitäisi olla kaikkien organisaatiossa työskentelevien tiedossa. Ne ovat yleensä kirjallisessa muodossa ja niitä pyritään levittämään mahdollisimman tehokkaasti eri viestimien, kuten johtajien puheiden, sisäisten lehtien, intranetin ja seinätaulujen avulla. (Strömmer 1999, 54.)



## 2.1 Strateginen johtaminen Varova Oy:ssä

Haastattelin Varova Oy:n henkilöstönkehittämispäällikkö Camilla Karhusta ja hän kertoi minulle strategisesta johtamisesta Varovalla.

Varovalla strateginen johtaminen koetaan tärkeäksi ja yrityksessä pyritäänkin jatkuvaan laadunkehitystyöhön ja tehokkuuden parantamiseen. Parannusta pyritään saamaan aikaan asiakkaiden, alihankkijoiden sekä muiden yhteistyökumppaneiden kanssa ottaen huomioon näiden ryhmien vaatimukset ja odotukset. Strategian avulla pyritään saavuttamaan asetetut tavoitteet ja päämäärät.

Hyvässä strategiatyössä kytketään yhteen mm. organisaation missio, visio sekä arvot. Kauhasen (2003, 24) mukaan henkilöstöstrategiaan vaikuttaa monet organisatoriset tekijät, kuten:

- organisaation koko ja elinkaaren vaihe
- käytettävä teknologia
- organisaation rakenne
- organisaatiokulttuuri

Missio on yrityksen toiminta-ajatus eli sen olemassaolon syy. Missio kertoo sen mitä organisaatiossa halutaan tehdä ja mihin se haluaa pidemmällä aikavälillä päästä. Varovan missiona on tuottaa korkealaatuisia logistiikka- ja huolintapalveluita asiakkaiden yksilöllisiin tarpeisiin heidän pitkän kokemuksen ja ammattitaidon turvin, varmistaen myös taloudellisen kannattavuuden.

Visio on kuva tulevaisuudesta, jotakin joka halutaan saavuttaa. Sen avulla kuvataan millaiseksi organisaation tulisi kehittyä jonkun tietyn ajan sisällä. Yrityksen visio elää ja muuttuu jatkuvasti toimintaympäristön muuttuessa. (Strömmer 1999, 52.) Varovan visiona on ottaa kaikessa huomioon asiakkaan etu, korostaen huolitsijan roolia eri kuljetusmuotojen osaajana. Tätä osaamista ylläpidetään kouluttamalla henkilökuntaa ja kehittämällä organisaation työtapoja toiminnan jatkuvuuden turvaamiseksi.

Arvot ovat niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä, arvostetaan ja tavoitellaan. Ne ovat eräänlaisia periaatteita, joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Usein arvoja määriteltäessä huomioidaan yrityksen henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostukset. (Strömmer 1999, 57.) Ihanteellista olisi, että yrityksen arvot eivät sotisi työntekijöiden henkilökohtaisia arvoja vastaan. Varova on listannut viisi yrityksensä tärkeintä arvoa:

1. Suorittaa asiakkaiden toimeksiannot lupauksien mukaisesti
2. Sitoutua laadukkaan asiakaspalvelun tuottamiseen
3. Noudattaa rehtiä liikemiestapaa ja hoitaa velvoitteet ja sitoumukset ajallaan
4. Tarjota omalle henkilökunnalle turvallisen, kehittävän ja toimialalla tavoitellun työpaikan
5. Kannustaa innovatiivisuuteen ja olla yhteiskuntavastuullisen toiminnan edelläkävijä

Viestintää pidetään tärkeänä strategisen johtamisen välineenä. Strategiaa voidaan toteuttaa hyvällä viestinnällä ja näkyvällä johtajuudella. Varova määrittelee strategiselle johtamiselleen kolme tärkeintä viestintäkanavaa. Nämä ovat esimiestyö, henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi sekä niin sanotut kirjalliset kanavat.

Esimiehet toimivat tämän viitekehyksen puitteissa. He pitävät aiheita esillä ja niistä keskustellaan tiimipalavereissa sekä kahdenkeskeisissä keskusteluissa, kuten kehityskeskusteluissa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet miten tärkeää on käyttää sisäisessä viestinnässä niin sanottuja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvia viestinnän kanavia (Åberg 2000, 217).

Henkilöstön kehittäminen ja hyvinvointi on tärkeä osa strategista johtamista Varova Oy:ssä. Laatupolitiikka ja arvot ohjaavat HR:n (henkilöstöasiantuntija) toimintaa. HR tuo esille johdon tahtotilan yrityksen erilaisissa foorumeissa ja keskusteluissa.

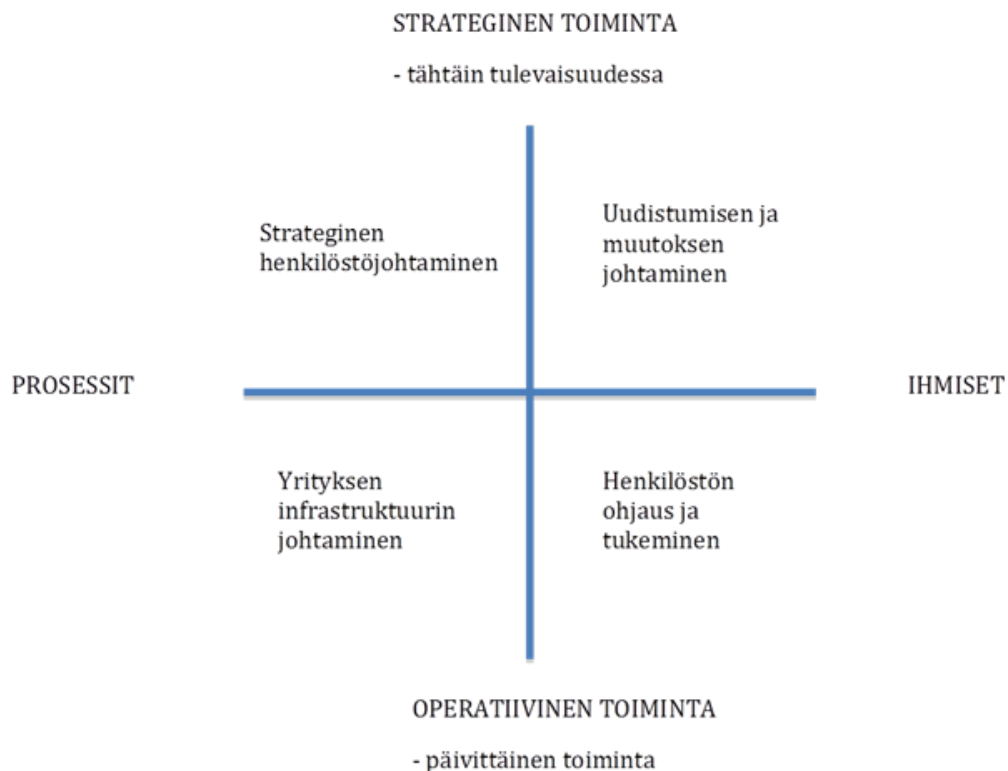
Yhtenä tärkeänä kanavana ovat muutamat niin sanotut kirjalliset kanavat. Varovan laatukäsikirjan, intranetin (Into) sekä sähköpostin avulla käydään kirjallista viestintää. Tietoja jaetaan nopeasti ja vaivattomasti näitä kanavia käyttäen. Varovan työntekijöillä on omat tietokoneet käytettävissä, joten näiden edellä mainittujen kanavien käyttö on erittäin helppoa. Viestit menevät nopeasti perille ja ne ovat luettavissa omalta koneelta aina uudestaan. Pääkonttorissa työskentelee myös muutama atk-tukihenkilö, joiden tehtävä on huolehtia siitä, että koneet toimivat ja sähköiset viestit tulevat perille. IT:n väki on vastuussa tarvittavien koneiden ja ohjelmistojen päivittämisestä aina ajankohtaisimpaan versioon.

### 3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on elintärkeää organisaation toimivuuden kannalta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on houkutella organisaation palvelukseen haluamiaan henkilöitä, pitää nämä henkilöt organisaatiossa motivoimalla ja kannustamalla heitä hyviin suorituksiin, palkita työntekijöitä hyvistä työsuorituksista sekä tarvittaessa kehittää työntekijöitä ja ylläpitää heidän työkykyään hyvien työsuoritusten takaamiseksi nyt ja tulevaisuudessa. (Kauhanen 2003, 14.) Näihin edellä mainittuihin asioihin tulisi organisaatioissa panostaa kunnolla. Sen tulisi näkyä myös arkitilanteissa, eikä vain paperilla, sillä henkilöstö on organisaation suurin voimavara, jota oikein johtamalla päästään asetettuihin tavoitteisiin ja saavutetaan halutut tulokset.

Tänä päivänä organisaatiot joutuvat muuttumaan lähes jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykynsä. Muutostilanteissa henkilöstön keskinäisen vuorovaikutuksen määrä ja laatu ovat oleellisia tekijöitä. (Kauhanen 2003, 27.) Yrityksen tulee jatkuvasti pysyä ajan hermoilla ja seurata uusia trendejä ja mikäli mahdollista, olla jopa muutoksen edellä.

Henkilöstöjohtamisen päätehtävät voidaan jakaa neljään alueeseen. Nämä alueet ovat strateginen henkilöstöjohtaminen, yrityksen infrastruktuurin johtaminen, henkilöstön ohjaus ja tukeminen sekä uudistumisen ja muutoksen johtaminen. Jakoperusteina on käytetty tarkastelun aikajännettä ja toiminnan kohdetta. Aikajänne vaihtelee lyhyen tähtäimen operatiivisesta tarkastelusta pitkän aikavälin strategiseen tarkasteluun. Henkilöstöjohtamisen alueella on kyettävä huomioimaan nämä molemmat. Operatiivisten, eli päivittäiseen toimintaan liittyvien ratkaisujen on tuettava strategisia tavoitteita. Toiminnan kohde taas vaihtelee henkilöstöjohtamisen prosesseista ihmisiin. (Strömmer 1999, 15.)



Kuvio 1. Henkilöstöjohtamisen päätehtävät (Strömmer 1999, 15).

Henkilöstöjohtamisen vastuhenkilöt toimivat yrityksen strategisen johtamisen tukijoukkoina. He tukevat yrityksen johtoa lisäämään kilpailukykyä ja pääsemään päämääriinsä. Henkilöstöjohtamisen vastuhenkilöt huolehtivat tehokkaista rekrytointiprosesseista sekä palkitsemisjärjestelmien, urasuunnitteluprosessien ja henkilöstöpalvelujen organisoimisesta ja johtamisesta. Henkilöstöjohtamisen tavoitteena on lisätä henkilöstön sitoutumista ja luoda edellytykset mahdollisimman tuottavalle työskentelylle. Henkilöstöjohtaminen on yrityksen henkisestä pääomasta huolehtimista. (Strömmer 1999, 15-16.)

Henkilöstöjohtamiseen ovat vaikuttaneet monet eri tieteenalat ja mallit. Yksi henkilöstöjohtamisen kirjallisuuden vahva vaikuttaja on ollut Rensis Likert, jonka 1960 – luvulla kehittelemät teoriat ovat osaltaan mahdollistaneet henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden hahmottamisen (Strömmer 1999, 20-23).

Henkilöstöjohtaminen on työyhteisöjen arjessa vahvasti läsnä ja ilmenee mitä moninaisimmissa yhteyksissä ja asioissa. Monet henkilöstöjohtamisen asiantuntijat ovat sanoneet, että he ovat oppineet työnsä käytännön tekemisen kautta (Strömmer 1999, 19).

### 3.1 Perehdyttäminen osana henkilöstöjohtamista

Perehdyttäminen on yksi henkilöstöhallinnon tärkeimmistä tehtävistä. Yrityksen palvelussa olevien työhön ja työyhteisöön perehdyttämiseen tarvitaan viestintää. Työhön perehdyttämistä kutsutaan myös toisinaan työhön kiinnittämiseksi. Kiinnittäminen on yksi yhteisöviestinnän funktioista. Kiinnittäminen kohdistuu sekä uusiin työntekijöihin, että yrityksen sisällä uusia tehtäviä ja toimintatapoja käyttöön ottaviin, jo kauemmin töissä olleisiin henkilöihin. Työyhteisöön perehdyttämisessä käydään läpi työyhteisön yleisiä pelisääntöjä. Näitä pelisääntöjä ovat muun muassa talon normit, vallitsevat sopimukset, säännöt, toimintaperiaatteet ja henkilöstöpolitiikka, työturvallisuusasiat sekä henkilöstöpalvelut; terveydenhuolto, virkistystoiminta, henkilöstön alennukset. Tarkasteltaessa työyhteisöön perehdyttämistä viestinnän kannalta, tärkeitä perehdyttämisen keinoja ovat muun muassa työpaikkailmoitus, haastattelu, perehdyttämiskoulutus ja perehdyttäjät, ensimmäinen työpäivä, henkilöstölehti ja intranet. Työpaikkailmoitus antaa ensivaikutelman työyhteisöstä ja työhaastattelussa haastatteliija viestii omalla käytöksellään työpaikasta. Ensimmäisenä työpäivänä saatu vaikutelma on erittäin ratkaiseva, sillä silloin työntekijälle muodostuu varsin pysyvä kuva uudesta työpaikastaan. Myös perehdyttäjillä on tärkeä rooli. Henkilökohtainen opastus on perehdyttämisessä merkittävintä ja perehdyttäjän asenteet ovat erittäin tärkeitä. Vastuu perehdyttämisestä kuuluu aina esimiehelle.

Muut henkilöt, jotka osallistuvat perehdyttämiseen ovat hänen tukijoukkojaan. (Åberg, 2000, 203-206.)

Itse työhön perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Se kohdistuu sekä uusiin työntekijöihin, että työ- ja urakierrossa oleviin, ja henkilöihin joiden osastoilla työt ja työtavat muuttuvat. Työhön perehdyttämisessä tärkeitä ovat lähin esimies, kouluttaja sekä perehdyttämismateriaalit. (Åberg, 2000, 207-208.)

Koska olen ollut yhden kesän töissä Varovalla, on minulla omakohtaista kokemusta yrityksen perehdyttämismenetelmistä. Ensimmäisenä työpäivänä kesätyöntekijöille järjestettiin henkilöstönkehittämispäällikön pitämä info, jossa käytiin läpi yrityksen yleisiä pelisääntöjä. Tämän jälkeen tutustuttiin yrityksen tiloihin ja kierrettiin läpi eri osastot ja tiimit. Kierroksen jälkeen jokainen työntekijä vietiin omaan tiimiinsä. Ensimmäiset päivät uutena työntekijänä istuin tiimin esimiehen tai tiimistä valitun kouluttajan vieressä, tutustuin työhön ja tein muistiinpanoja. Varsinaisia kirjallisia työohjeita ei ollut, vaan kirjoitin ylös tarpeelliset tiedot työn hoitamista ajatellen. Ensimmäisten työpäivien jälkeen siirryin tekemään töitä omalle työpisteelleni. Aluksi kouluttaja katsoi vieressä, mutta hyvin nopeasti olin muistiinpanojeni ja oppimani varassa. Koska työskentely tapahtui avokonttorissa, oli apu kuitenkin tarvittaessa lähellä ja muut työntekijät olivat erittäin avuliaita.

### 3.2 Palautekulttuuri

Käsitteenä palaute määritellään tiedoksi siitä, millaisena toinen koetaan henkilönä millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan tai miten hän on suoriutunut tehtävästään. Palautteen tulisi aina olla mahdollisimman konkreettista. (Åberg 2006, 161.)

Useat tutkimukset osoittavat, että varsinkin suomalaisessa työelämässä esimiehet antavat liikaa negatiivista palautetta. Myönteistä palautetta pitäisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Myönteinen palaute kehittää ja kannustaa työntekijää. Yleensä kun asiat ovat hyvin, ollaan hiljaa ja kun menee huonosti, saa siitä heti kuulla. (Åberg 2006, 162.)

Kielteinen palaute tulisi aina antaa rakentavasti. Tällöin esimies käy työntekijän kanssa läpi 'mikä meni pieleen' ja he voivat yhdessä miettiä mitä olisi voinut tehdä toisin ja miten saman asian voi seuraavalla kerralla hoitaa. Suomalaisille palautteen antaminen on usein vaikeaa ja kuten kappaleessa 4.2 mainitaan, voi myös sanatonta viestintää käyttää palautteen antamiseen, jos tuntuu vaikealta sanoa asiaa suoraan.



## 4 VIESTINTÄ

Viestintä on sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sen olemukseen kuuluu, että se on usein kaksisuuntaista ja yhdessä toteutettavaa. Yhdessä toteuttamista kuvaa myös viestintä -sanon vierasperäisen vastineen, kommunikaation kantasana, latinan verbi *communicare*, joka tarkoittaa 'tehdä jotain yhdessä'. (Kortetjärvi-Nurmi & Korhonen 1992, 10.) Vaikka viestintä on sanomien vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä, se ei kuitenkaan ole lähettäjakeskeinen, lineaarinen prosessi. Se on hyvin satunnainen tapahtuma, jossa viime kädessä vastaanottaja antaa sanomalle merkityksen, teki lähettäjä mitä tahansa. (Åberg 2000, 33.) Viestintä kuulostaa helpolta ja yksinkertaiselta, käytämmehän sitä lähes koko ajan ja olemme viestineet pienestä lapsesta lähtien. Se on kuitenkin usein luultua laajempi kokonaisuus, minkä parissa lähes jokaisella yrityksellä ja henkilöllä on parannettavaa ja sen toteuttamiseen pitäisi kiinnittää enemmän huomiota.

Viestintä on erittäin altis häiriöille, jotka voivat olla joko sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset häiriöt ovat lähettäjässä ja vastaanottajassa itsessään, ja niiden aiheuttajana ovat esimerkiksi puutteellinen kielitaito, mieliala sekä mielipiteet ja asenteet. Ulkoisia häiriöitä ovat esimerkiksi melu, puhelinyhteyden katkeaminen ja tulosteen epäselvyys, jotka liittyvät viestintäympäristöön, sanomaan ja käytettävään viestimeen. Kun näitä edellä mainittuja häiriöitä tapahtuu, ei viesti mene perille oikeana ja sanoman merkitys saattaa muuttua. (Kortetjärvi-Nurmi & Korhonen 1992, 15.)

Toimiessani Varovalla kesäassistenttina, koin joitakin sisäisiä ja ulkoisia viestinnän häiriöitä. Minulla ja eräällä Espanjan edustajallamme oli epäselvyyttä erään kuljetuksen veloituksesta. Lähetimme sähköposteja toisillemme ja yritimme selvittää tilannetta. Koska molemmat osapuolet joutuivat käyttämään muuta, kuin omaa äidinkieltään, syntyi muutamia väärinkäsityksiä, eikä esimerkiksi minun lähettämäni viesti tullut Espanjan päässä ymmärretyksi. Tilanne kärsi sisäisestä viestinnän häiriöstä puutteellisen kielitaidon vuoksi.

Ulkoisia viestinnän häiriöitä avokonttorissa aiheutti muun muassa muiden työntekijöiden kovaääninen puhuminen, sekä huonosti koneelle skannattujen laskujen sotkuisuus, mikä hankaloitti laskujen hyväksymistä, kun esimerkiksi laskun loppusummasta tai ajetuista kilometreistä ei saanut selvää.

Tämän hetken viestinnässä on ongelmana tiedon ja informaation paljous. Tietoa on lukuisissa lähteissä niin paljon, että oikean tiedon löytäminen on tullut jo hankalaksi. Kasvatustieteen tohtori Jussi T. Koski kehitti termin 'infoähky' kuvaamaan tätä tiedon paljoutta. Infoähky tarkoittaa sitä, että tietoa on tarjolla niin paljon, että joukkoon hukkuu se olennainen. Tietoa on liikaa ja se voi olla vaikeasti ymmärrettävää tai laadultaan käyttökelvotonta. (Juholin 1999, 38.) Kosken kuvaama infoähky on osa meidän jokaisen arkea. Erilaisia tiedotusvälineitä, kuten lehtiä ja medioita on olemassa lukuisia ja ne syöttävät meille tietoa taukoamatta. Tietoa pursuaa joka puolelta ja voi olla vaikeaa olla kuulematta uusimpia tietoja ja uutisia. Infoähkyn seurauksena työyhteisölle voi tulla monia ongelmia. Vaikka yhteisössä on paljon tietoa tarjolla, siitä ei ehditä tai osata poimia oleellista. Oma kokemukseni osoittaa, että monessa yrityksessä kamppaillaan tämän asian kanssa.

Näiden niin sanottujen perinteisten välineiden lisäksi viime vuosikymmenien aikana Internetistä on tullut suuri tiedonlähtemme. Hienoa on, että sieltä löytyy paljon tietoa ja ratkaisuja moniin ongelmiin, mutta tiedon oikeellisuudesta ei voi aina olla varma, sillä kuka tahansa voi lisätä artikkeleita verkkoon. Tämän takia pitäisikin kiinnittää huomiota lähteisiin, joista tietoa etsii.

Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa monet tekijät. Jukka-Pekka Puro (2004, 17-18) korostaa teoksessaan puhumistaitojen lisäksi myös kuuntelemisen taitoa. Hänen mukaansa tänä päivänä ei enää riitä, että osaa puhua, vaan yhtäläillä hyvän puhujan tulee osata kuunnella. Tämä ajatusmaailma on heijastettavissa myös arkielämässä. Annamme huomattavasti enemmän arvoa ystäville, jotka puhumisen lisäksi kuuntelevat asiamme ja huolemme, kuin sellaisille, jotka vain puhuvat omia asioitaan ja katoavat näkyvistä kun sinun pitäisi puhua heille jostain itsellesi tärkeästä asiasta.

#### 4.1 Organisaatioviestintä

Työyhteisön sisäinen viestintä ilmiönä ei ole mikään uusi asia, sillä täytyyhän yhteisössä viestiä kaiken aikaa, jotta tehtävistä ylipäätään suoriuduttaisiin. Varsinaisesti työyhteisöjen viestinnän tutkimus on lähtenyt liikkeelle 1800 – luvun lopulla niin Euroopassa kuin Yhdysvalloissakin (Juholin 1999, 14). Tieteenalana organisaatioviestintä on kuitenkin kohtalaisen nuori. Ensimmäiset organisaatioviestinnän teoriat tulevat 1960-luvun Yhdysvalloista (Åberg, 2000, 91). Viestinnän merkitys on viime vuosina kasvanut entisestään ja se on noussut tämän päivän organisaatioissa yhdeksi tärkeimmäksi tarkastelun kohteeksi. Lähes jokaisen organisaation viestinnässä on kehitettävää. Tiedonkulku on usein puutteellista eikä tärkeä informaatio kantaudu jokaisen työntekijän tietoon.

Pelkistään voidaan sanoa, että sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat kolmeen pääkategoriaan:

- tiedonkulkuun, eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla tai etsittävässä
- vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien ja osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteitään ja häntä kuunnellaan
- keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn

Puutteet sisäisessä viestinnässä heikentävät työn laatua ja vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin. Kun viestintä toimii organisaatiossa hyvin, tulevat työt tehdyksi ja työntekijät tietävät tehtävänsä ja voivat paremmin. Jokaisen organisaation tulisi luoda yhdessä viestintästrategia, jossa määritellään organisaation viestinnän nykytila ja lähtökohdat, viestinnän resurssit, strategiset valinnat, päätavoitteet sekä se, mitä viestintästrategia tarkoittaa toiminnallisesti. Viestintästrategian sisältö ja luonne vaihtelevat organisaatioittain, eikä sen laadintaan ole olemassa täysin valmista mallia, mutta se pohjautuu organisaation liiketoimintastrategiaan.

Sisäinen viestintä on yrityksen henkilöstön oppimisen tärkeä tuki. Siitä vastaavat osaltaan kaikki organisaation jäsenet. Jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista merkityksellisistä asioista. (Viitala 2007, 202.) Henkilöstö on ehdottomasti jokaisen yrityksen tiedottamisessa tärkein kohderyhmä. Nykyisin henkilöstö on hyvin kiinnostunut yrityksensä tilanteesta; taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuuden näkemyksistä, sillä niiden varassa on oman työpaikan pysyvyys. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 133.) Omalla työurallani olen törmännyt useaan otteeseen tilanteisiin, joissa töiden hoitamiseen liittyvistä tärkeistä asioista ei ole informoitu riittävästi ja tarpeeksi selkeästi. Tämä on vaikuttanut negatiivisella tavalla työssä oppimiseen sekä asenteisiin ja motivaatioon.

Viestintä liittää yrityksen työntekijät ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi. Sen avulla yrityksellä on yhteys historiaansa ja visio tulevaisuudestaan sekä mahdollisuus toteuttaa tämä visio. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 7.) Yrityksen viestinnälle on ominaista tavoitteellisuus ja organisoidut puitteet, ihmisten antama panos, sekä teknisten viestinten käyttö. Viestintää toteutetaan yrityksessä ennalta sovittujen menettelytapojen mukaan. Nämä menettelytavat pyritään päättämään niin, että viestintä tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista mahdollisimman tehokkaasti. Viestinnän tavoitteiden asettaminen pohjautuu yrityksen toimintastrategiaan ja liikeideaan. Näiden asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan, ja nämä arvioinnin tulokset ovat taas pohjana uusia tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa.

Tästä ilmenee hyvin, että viestintä on jatkuva prosessi, jossa tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta muodostavat jatkumon. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 9.) Myös Varovalla viestinnälle on luotu tavoitteet ja viestintästrategia toimintaa ohjaamaan. Jokaiselle työntekijälle on jaettu ohjeet viestinnästä. Näissä ohjeissa on kerrottu yhteiset viestinnän säännöt; mitä viestitään, kenelle viestitään ja minkälaisella kielellisellä tyyllillä.

Yhteisön viestintä on aina riippuvainen sen kulttuurista (Juholin 1999, 15). Jokainen, joka on työskennellyt erilaisissa organisaatioissa on varmasti huomannut tämän. Kun työyhteisö on hyvin hierarkkinen, pukeutuminen tarkoin määriteltä ja esimiehet ovat vaikeasti tavoitettavissa omissa huoneissaan niin sanotusti eristyksissä, on usein myös viestintä jäykkää ja viestit eivät välttämättä mene perille kovin helposti. Kun taas organisaatio on avoin ja kaikki henkilöt hyväksyvä osastosta tai asemasta riippumatta, on usein myös viestintä avointa ja henkilöt uskaltavat sanoa asiansa ja mielipiteensä julki. Kulttuurisidonnaisuuden lisäksi Juholin (1999, 62) kuvaa organisaation viestintää myös kulttuuriherkäksi. Viestintä eri muodoissaan on riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. Kokemukseni mukaan Varovalla viestintä on hyvin avointa. Työskentely tapahtuu avokonttorissa, kukaan ei piiloudu oman huoneen oven taakse, vaan kaikki työntekijät ovat niin sanotusti esillä. Myös toimitusjohtajan sekä muiden esimiesten luo voi asian tullessa kävellä suoraan, ilman ajanvarauksia tai muita muodollisuuksia. Tiimien vastaavat esimiehet työskentelevät tiimiensä joukossa. Näin heidän luo on helppo mennä keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista. Tämä helpottaa viestien kulkemista organisaatiossa henkilöltä toiselle, mikä taas parantaa ja tehostaa työn laatua.

Yhteisöviestintää on harjoitettu yhtä kauan kuin on ollut organisoitua toimintaakin, mutta sen tutkiminen liikkeenjohdon yhteydessä on varsin nuorta. Ensimmäiset tutkimukset tehtiin Yhdysvalloissa 1900-luvun vaihteessa. (Juholin 1999, 13.) Viimeisten kymmenien vuosien aikana organisaatioviestintää on tarkasteltu hyvin laaja-alaisesti. Siihen luetaan kuuluvaksi työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden saavuttamiseksi välttämätön sanomien vaihdanta. Organisaatioviestinnälle tyypillistä ovat organisoidut puitteet, tavoitteellisuus sekä erilaiset tekniset viestimet kuten tietokoneet, tietoverkot ja henkilöstölehdet. (Åberg 2000, 91.)

Viestintä kietoutuu työyhteisön kaikkeen toimintaan, jolloin se vaikuttaa myös yhteisön jäsenten tuntemuksiin omaa työyhteisöään kohtaan. Tyytyväisyys työyhteisöön ja työhön sekä koettuun viestintään eli tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä.

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Työtyytyväisyys taas on kokemus, jonka muodostaa tyytyväisyys ja vaikutuksen mahdollisuus omaan työhön sekä mahdollisuus osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Näiden aiheiden tutkimus on ollut todella laajaa 1900 – luvun jälkipuoliskolla. Tuhansissa laajoissa tutkimuksissa niiden on todettu olevan toisistaan riippuvaisia. Kun ihminen on tyytyväinen työhönsä on hän tyytyväinen myös viestintään. Samoin, jos hän on tyytyväinen viestintään on hän myös tyytyväinen työhönsä. Näiden kahden asian keskinäistä vaikutusta toisiinsa ei kuitenkaan tunneta tarkkaan ja onkin korostettu, että nämä käsitteet on hyvä pitää erillään toisistaan. (Juholin 1999, 17-18 & 70.)

Juholin (1999, 80-81) pyrki vuoden 1999 tutkimuksessaan selvittämään mikä saa ihmiset kokemaan itsensä tyytyväisiksi yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Tutkimuksen tuloksena hän löysi 4 ulottuvuutta:

- Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista
- Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä
- Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
- Ammattimainen viestintä, eli viestintäjärjestelmän toimivuus

Sisäinen tiedottaminen koetaan niin tärkeäksi, että sitä varten on säädetty yhteistoimintalaki, jossa määritellään työnantajan tiedotusvelvollisuus. Tiedotettavia asioita ovat mm. tilinpäätös, selvitys yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä henkilöstöryhmien palkkatilastot. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 133.) Sisäisen tiedottamisen tärkeimpinä tehtävinä pidetään informointia, keskustelua, perehdyttämistä, sisäistä markkinointia sekä vuorovaikutusta.

## 4.2 Sisäisen viestinnän keinot

Yhteisöviestinnän kanavat jaetaan yleisesti kolmeen pääryhmään: kasvokkaisviestintään, painettuun / kirjalliseen viestintään sekä sähköiseen viestintään. Usein luullaan, että käytettävien kanavien runsaus tehostaisi viestintää ja lisäksi viestintätyytyväisyyttä. Useat tutkimukset ovat osoittaneet tämän myytiksi. Keskenään kilpailevien kanavien olemassaolo aiheuttaa tiedon ylikuormitusta, jonka seurauksena olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa. (Juholin 1999, 159.)

Kommunikointi ja vuorovaikutus työyhteisöissä ovat muuttuneet uusien viestintämenetelmien myötä. Vielä 1900 -luvun alkupuolella puhelin oli vain suurten johtajien ja organisaatioiden etuoikeus, kun taas nykyään melkein jokaisella työntekijällä alasta riippuen on käytössään puhelin ja Internet. (Juholin 2008, 22-23.) Varovan jokaisella toimistotyöntekijällä on käytössään tietokone (Internet) ja puhelin. Tämä mahdollistaa sujuvan yhteydenpidon työtovereihin, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Ilman näitä laitteita ja viestimiä, ei monenkaan yrityksen työt hoituisi nykyisellä tehokkuudella.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on tehokkainta viestintää, sillä siinä saa palautteen heti. Se on myös arvostetuin viestinnän muoto. Se sisältää mm. kokoukset, kahdenkeskeiset palaverit, tiimipalaverit, työhön perehdyttämisen ja ohjaamisen, yhteiset ruokailut ja muut vapaamuotoiset tilaisuudet. (Juholin 1999, 141.)

Kasvotusten viestiessä myös väärinymmärrysten riski pienenee. Jos jommalla kummalla viestinnän osapuolelle syntyy epäselvyyksiä saa asian selvitettyä heti, eikä viesti pääse vääristymään. Sanomaansa pystyy helposti tarkentamaan ja viestinnän osapuolet pystyvät reagoimaan toistensa sanomisiin. Vaikka Varovalla viestintään käytetään paljon puhelinta ja sähköpostia, mahdollistaa avokonttori hyvät puitteet myös kasvokkaisviestinnälle.

Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä tärkeässä roolissa ovat myös sanattoman viestinnän eri muodot. Sanatonta viestintää ovat mm. eleet, ilmeet, liikkeet, painotukset, katse ja erilaiset äänen ominaisuudet. Sanattomalla viestinnällä on erittäin suuri painoarvo. Sanatonta viestintää ei kouluissa tai muualla opeteta, vaan oletetaan että ihmiset oppivat sen itsestään. Sanattoman viestinnän hallinta on hankalaa ja virhemerkityksiä syntyy huomattavasti helpommin kuin sanallisessa viestinnässä. Jokainen tulkitsee tietyn ilmeen tai eleen eri tavalla, oman aiemman kokemuksensa perusteella, ja näin virheitä tulkinnassa syntyy erittäin helposti. Sanaton ja sanallinen viestintä poikkeavat toisistaan monella tapaa. (Puro 2004, 50-51.) Olen itsekin törmännyt sanattoman viestinnän tulkinnan vaikeuteen omilla työpaikoillani. Esimerkiksi palaverin tai muun tapaamisen jälkeen käydyissä keskusteluissa olemme työtovereiden kesken tulkinneet jonkin esimiehen esittämän asian eri tavoin. Itse olen tulkinnut esimiehen sanoman neutraaliksi ilmoitukseksi, kun taas kollegani mielestä esimies esitti asian vihaisesti ja ylimielisesti. Olimme molemmat kuitenkin olleet samassa palaverissa ja kuulleet saman asian, tulkitsimme sen vain hieman eri tavalla.

Sanaton viestintä on myös erinomainen palautteen antamisen kanava. Suomalaisten on usein vaikea antaa palautetta sanallisesti, joten sanattomalla viestinnällä saa helposti annettua palautetta eri tilanteissa. Esimerkiksi nyökyttelyn ja ynähtelyn avulla voi helposti rohkaista ja kannustaa alaisiaan jos siihen ei löydy sopivia sanoja. (Puro 2004, 50, 63.)

Kirjallista viestintää ovat mm. lehdet ja julkaisut, tiedotteet ja kiertokirjeet, työpaikan ilmoitustaulu, manuaalit, ohjekirjat, käsikirjat, esitteet, raportit sekä perehdyttämisaineistot. Kirjallisen viestinnän käyttö on suurelta osin hiipunut, sillä monet yritykset ovat vähentäneet kirjallisen viestinnän käyttöä. Sähköinen viestintä on korvannut hyvin kirjallisen viestinnän. (Juholin 1999, 148.) Kirjallisen viestinnän vähenemiseen ovat vaikuttaneet sähköisten viestimien kehittyminen, sekä ekologisuuden ja luonnonmukaisuuden korostuminen. Yhä useampi yritys pyrkii niin sanottuun paperittomaan toimistoon.



Sähköinen ja tietokonepohjainen viestintä on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenien aikana räjähdysmäisesti. Sähköinen yhteydenpito on helppoa ja nopeaa ja sen avulla tavoittaa suuriakin ryhmiä yhtä aikaa. Yhä useammin kirjalliset tiedotteet korvataan verkkoversioilla, joko osittain tai kokonaan. Joidenkin tutkimusten mukaan sähköisen viestinnän lisääntyessä, myös kasvokkaisviestintä on hieman vähentynyt. (Juholin 1999, 152.)

Varovalle ekologisuus ja vihreät arvot ovat erittäin tärkeitä ja organisaatio pyrkii vähentämään tulostettavan työmateriaalin määrää. Monia materiaaleja ja työssä tarvittavia 'keikkatietoja' on siirretty skannaamalla tietokoneelle, jottei jokaisen tiettyä toimintoa käsittelevän tarvitse tulostaa monisivuisia tiedostoja itselleen, vaan he näkevät ne kätevästi omalta työkoneeltaan. Työn luonteen takia turhaa tulostetta on aiemmin syntynyt erittäin paljon pelkästään välttämättömien työtehtävien hoidossa. Myös tiedotteet ja muut ilmoitusasiat julkaistaan nykyään yrityksen intranetissa sekä sähköpostin välityksellä.

#### 4.3 Johtaminen ja viestintä

Johtamisella ja viestinnällä on niin paljon yhteistä, että niitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että suurin osa esimiesten ja johtajien työajasta on viestintää. (Juholin 1999, 85.) Esimiehet viestivät niin alaistensa, asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien kanssa. Kuten Åberg (2000, 108) toteaa, ei ilman viestintää voi johtaa. Esimiesten viestintävalmiudet ovat siis ratkaisevassa asemassa työyhteisöjen arkisessa työssä. Esimies toimii usein linkkinä työntekijän ja johdon tai muun korkeamman tahon välissä.

Myös tiimien välinen viestintä kulkee usein tiimiesimiesten välityksellä. Haastetta johtamiseen viestinnän osalta tuo se, että usein tiimiesimiesten tehtävä ei ole ainoastaan viestiä ja informoida, vaan he myös työskentelevät ja elävät niiden asioiden keskellä, joista heidän odotetaan viestivän. He ovat omien esimiestensä ja alaisten välissä ja heihin kohdistetaan odotuksia molemmista suunnista. (Juholin, 1999, 88-89.)

Johtamisen ja viestinnän suhdetta on tutkittu 1960-luvulta lähtien. Yhteisöviestinnän tutkimustradition perusteella voidaan todeta, että esimies on sisäisen viestinnän kulmakivi. (Juholin 1999, 180.) 1990- ja 2000 – luvun johtamisen tutkimuksissa on noussut esille, että työyhteisöjen jäsenet eivät enää tyydy vain tekemään oman työnsä, vaan he haluavat tietää, miten yhteisöllä menee nyt, mitkä ovat tulevaisuuden näkymät ja miten mahdolliset tulevat muutokset vaikuttavat omaan työhön ja tulevaisuuteen. (Juholin 1999, 16.) Esimiehet ovat vastuussa siitä, että alainen saa halutessaan tietoa näistä asioista. Lähin esimies on organisaatiossa tärkein operatiivisen viestinnän kanava. Hän on avainasemassa myös kaikessa muussa sisäisessä viestinnässä. Lähimmän esimiehen puoleen alaiset kääntyvät lähes kaikissa työpaikan asioissa. (Åberg 2000, 214.)

Paul R. Timm on laatinut listan johdon viestintätehtävistä:

- organisaation tehtävistä ja tavoitteista informointi
- työtehtävien ja –vastuiden määrittely
- hyvän työilmapiirin luominen ja ylläpitäminen
- tulosten arviointi ja niistä informointi
- tehtävien koordinointi
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Tämä yllä oleva lista kuvaa hyvin sitä, miten sisäkkäin johtaminen ja viestintä ovat. Juholin (1999, 88.)

Puron (2004, 28) näkemyksen mukaan esimiehen tulisi aina nähdä viestintänsä osaksi koko työyhteisön kehittämistä. Viestintä on tarkoituksenmukaista vasta kun se suuntautuu työyhteisön tavoitteisiin.

Toimiva esimies-alaisviestintä vaikuttaa suoraan myös työmotivaatioon. Ja kun työmotivaatio on kohdillaan on tavoitteisiin helpompi päästä. Omasta kokemuksestakin olen huomannut, että puutteellinen esimies-alaisviestintä vaikuttaa negatiivisesti omaan työmotivaatioon ja heikentää työn tulosta.

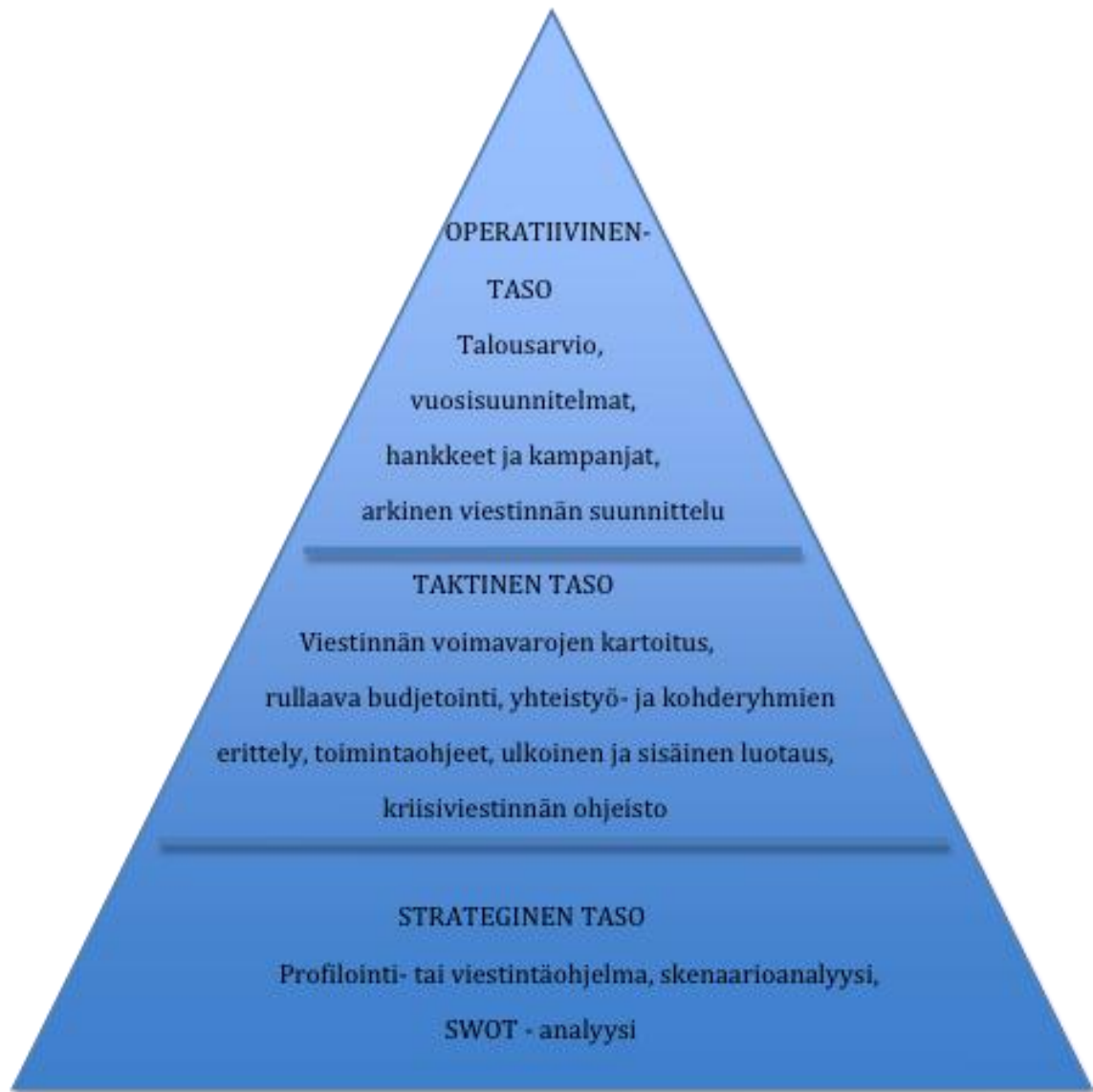
Palautteen antaminen on erittäin tärkeä osa esimiehen viestintätöitä. Palautteen antoa pidetään varsinkin suomalaisten työyhteisöjen ongelmana. Sen tulisi olla erottamaton osa kuuntelemista. Palaute on hyvä esimerkki siitä, miten kuunteleminen ja puhuminen pitäisi ymmärtää yhdeksi kokonaisuudeksi. (Puro 2004, 22-23.) Suomalainen kulttuuri on kautta aikain korostanut puhumiseen liittyviä varauksia ja kielteisiä piirteitä. Olemme lapsesta saakka oppineet varomaan ylipuhumista ja kulttuurissamme vaikuttaakin vahvasti hiljaisuuden ja vaikenemisen arvostus. (Puro 2004, 25.) Esimiesten tulisi antaa palautetta herkemmin kuin mitä he tällä hetkellä antavat. Usein työyhteisöissä palautetta annetaan, jos jokin asia on epäonnistunut tai tehty väärin. Toki tämä on työssäoppimisen ja -kehittymisen kannalta tärkeää, mutta tärkeää on myös saada palautetta onnistumisista ja hyvin hoidetusta työstä. Rankan työviikon päätteeksi piristää kummasti, kun esimies huikkaa, vaikka vain pienessä sivulauseessa, että 'hienosti hoidettu viikko, jatketaan samoilla eväillä ensi viikolla'. Näin työntekijä saa pienen signaalin siitä, että hänen työpanoksensa on huomattu ja sitä arvostetaan.

#### 4.3.1 Viestinnän suunnittelu ja strategian laatiminen

Viestinnän strateginen suunnittelu liittyy yrityksen vision esillepanoon sekä työyhteisön tavoitekuvaan ja profiilin rakentamiseen. Käytännön tulos esitetään työyhteisön profilointisuunnitelmassa tai viestintäohjelmassa. Myös SWOT -analyysia käytetään monissa yrityksissä strategisen suunnittelun työkaluna. SWOT -analyysi on yksi strategisen suunnittelun perusmenetelmä, jossa sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien tarkastelu yhdistyy ympäristön mahdollisuuksien ja uhkien tarkasteluun. (Åberg 2000, 226.) Käsite 'viestintästrategia' voidaan kokea vaikeaksi ja se voidaan korvata hieman arkisemmilla sanoilla: tavoitteet, suuntaviivat, linjaukset tai pelisäännöt (Juholin 2006, 65).

Leif Åberg on jakanut yhteisöviestinnän suunnittelun kolmeen tasoon; strateginen taso, taktinen taso ja operatiivinen taso. Nämä eri tasot sisältävät kukin erilaisia toimenpiteitä ja menetelmiä.

Åberg kuvaa näitä tasoja yhteisöviestinnän suunnittelupyramidilla, missä menetelmät vaihtelevat suunnittelun sisällön ja suunnittelujakson pituuden mukaan. Kuviosta 2. selviää mitä eri toimintoja kukin pyramidin osa pitää sisällään.



Kuvio 2. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227).

Viestinnän tavoitteiden asettaminen pohjautuu yrityksen liikeideaan ja toimintastrategiaan. Asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan ja arvioidaan ja nämä tulokset ovat pohjana uusia tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Näin ollen viestintä on jatkuva prosessi, jossa tavoitteiden asettaminen ja tulosten seuranta muodostavat jatkumon. (Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997, 9.)

Yhteisöviestinnän strategisessa suunnittelussa määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita. Viestinnän strategia perustuu organisaation kokonaisstrategiaan. (Åberg 2000, 227.) Organisaation viestinnän tulisi perustua johonkin olemassa olevaan suunnitelmaan tai strategiaan, joka määrittää esimiesten ja alaisten välisten viestintätilanteiden pelisäännöt (Puro 2004, 28).

## 5 TUTKIMUKSEN KULKU

### 5.1 Tutkimuskohde

Varova Oy on vuonna 1948 perustettu suomalainen kuljetus- ja huolintaliike, joka on erikoistunut kansainvälisiin kuljetuksiin ja huolintaan. Varova on perheyhtiö, jonka pääomistaja on yhtiön toimitusjohtaja Pekka Laitinen. Varovan asiakaskunta muodostuu ulkomaankauppaa harjoittavista vienti- ja tuontiyrityksistä.

Varova tarjoaa asiakkailleen koko maailman laajuisen kuljetusverkoston. Yrityksellä on Suomessa viisi toimipistettä, joissa työskentelee yhteensä noin 170 henkilöä. Varovan pääkonttori sijaitsee Helsingissä ja muut toimipisteet Helsinki-Vantaan lentokentällä, Tampereella, Lahdessa ja Turussa. Pääkonttorissa Helsingin Sörnäisissä työskentelee valtaosa Varovan työntekijöistä, noin 138 henkilöä. Muut toimipisteet ovat huomattavasti pienempiä ja niissä työskentelee kahdesta kymmeneen työntekijää.

Varovan palveluihin kuuluu eurooppalaiset maantiekuljetukset, maailmanlaajuiset merikuljetukset ja lentorahti, huolinta, erikoiskuljetukset sekä transitokuljetukset. Varovan liikevaihto kaudella 2010-2011 oli 63,4 miljoonaa euroa ja sen omavaraisuusaste on 47,8 %. (Varova Oy 2011 [viitattu 20.9.2011]). Yrityksen liikevaihto on kasvanut reilut 10 miljoonaa edellisestä vuodesta ja omavaraisuusasteen perusteella se on erittäin vakavarainen. Johdon puheistakin käy ilmi, että yrityksellä menee hyvin, töitä riittää eikä taantuma ole sen suuremmin vaikuttanut heidän liiketoimintaansa.

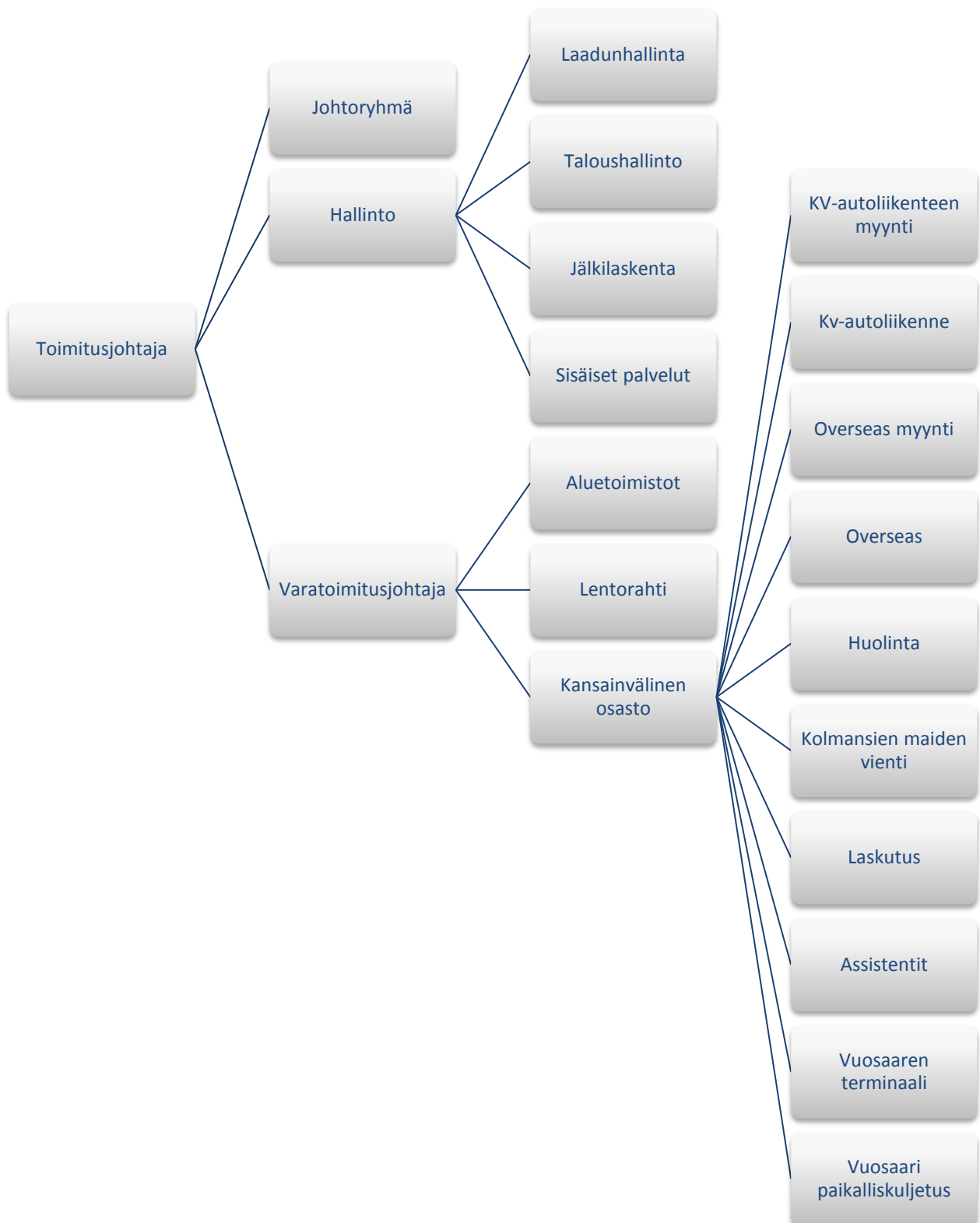
Varovan henkilöstö koostuu vastavalmistuneista alan ammattilaisista, jo osaaikaeläkkeellä olevista konkareista sekä monesta muusta siltä väliltä. Työntekijöiden ikähaarukan ja kokemuksen luoma kirjo on mielestäni rikkaus ja se monipuolistaa työyhteisön osaamista.

Varovan henkilöstönkehittämispäällikön mukaan yrityksen tavoitteena ovat pitkäaikaiset työsuhteet ja uralla eteneminen. Jopa kesätyöntekijöitä rekrytoidessa kiinnitetään huomiota siihen, olisiko näiden henkilöiden mahdollista myöhemmin jatkaa työtään yrityksessä vakituisesti.

Varovan työntekijät työskentelevät omissa tiimeissään, joita ovat mm. kansainvälisen autoliikenteen, huolinnan, laskutuksen, myynnin, sisäisten palvelujen sekä taloushallinnon osastot. Jokaisella tiimillä on tiimiin kuuluva esimies, joka loppukädessä vastaa tiimin toiminnasta.

Myynnin henkilöstö neuvottelee asiakkaiden kanssa mahdollisista tulevista keikoista, hoitaa sopimusasiat kuntoon ja niin sanotusti ottaa keikkatilaukset vastaan. Liikenteenhoitajat kirjaavat tilaukset koneelle, huolehtivat, että esimerkiksi tarpeeksi suuri rekka tietyin varustein menee oikeaan paikkaan oikeaan aikaan ja suunnittelevat tavaroiden reitit niin, ettei turhia kilometrejä tulisi ja kaikki autossa oleva tila tulisi hyödynnettyä. Laskutustiimi tarkistaa liikenteenhoitajien tekemien merkintöjen avulla kuljettajien tekemistä laskuista, että he ovat veloittaneet Varovalta oikein, kilometrit ja taksat täsmäävät ja tämän jälkeen Varova veloittaa asiakkaalta sovitun hinnaston mukaisesti tämän kuljettamista tavaroista. Näiden mainitsemieni työtehtävien lisäksi on yrityksessä lukuisia työtehtäviä. Näin valottamalla hieman yrityksen prosessia, muodostuu alaa tuntemattomalle jonkinlainen kuva tästä prosessista.

Onnistunut ja huolellinen viestintä samoin kuin järjestelmässä olevan tiedon oikeellisuus ovat erittäin tärkeässä asemassa Varovan kaltaisessa yrityksessä. Jos tämän ketjumaisen prosessin jossakin vaiheessa tapahtuu virhe, esimerkiksi merkataan väärin asiakkaan tarvitsema tila autosta, aiheuttaa se myöhemmissä vaiheissa suuria ongelmia. Jos asiakkaalle on tilattu tietyn kokoinen rekka, mutta hänellä onkin tavaraa enemmän kuin luultiin, ei kaikkea saada kuljetettua perille.



Kuvio 3. Varova Oy:n organisaatiokaavio 2011



## 5.2 Tutkimusongelma

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää minkälaista Varova Oy:n sisäinen viestintä on. Minkälaisia viestimiä siellä käytetään ja kokevatko työntekijät viestinnän onnistuneeksi. Selvitän myös minkälaisia puutteita yrityksen viestinnässä on ja miten näitä puutteita voisi korjata, jotta sisäistä viestintää saataisiin parannettua.

Sisäisen viestinnän lisäksi käsittelen työssäni strategista johtamista sekä henkilöstöjohtamista. Näitä aiheita koskien selvitän kyselyn avulla myös muun muassa miten yrityksen uusia työntekijöitä koulutetaan, käydäänkö työpaikalla kehityskeskusteluita, millaisiksi ne koetaan ja millä tavoin yrityksessä annetaan palautetta.

## 5.3 Tutkimusaineisto ja aineiston kerääminen ja analysointi

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on tutkimus, jossa käytetään täsmällisiä ja laskennallisia menetelmiä. Määrällisen tutkimuksen havaintoaineiston keruumenetelmiä ovat muun muassa haastattelu tai kirjekysely.

Valitsin opinnäytetyöni tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän, sillä sen avulla voidaan tutkimusongelma selvittää parhaiten. Tutkimustyyppiä valitsin survey-tutkimuksen ja keräsin aineiston kyselylomakkeella. Toteutin kyselyn verkossa olevan Webropol sovelluksen avulla. Webropol on helppokäyttöinen työkalu erilaisten kyselyjen ja tutkimusten tekemiseen. Kyselyyn pääsi vastaamaan sähköpostilla lähettämäni linkin kautta. Linkki ohjasi Varovan työntekijät Webropolin sovellukseen, missä kyselyyn pääsi vastaamaan anonyymisti. Saatuja tuloksia kuvailen sekä sanallisesti, että havainnollistavin kuvioin.

Kyselylomakkeen laatimiseen tarvitaan kirjallisuuteen perustuvaa teoriapohjaa. Tarpeeksi kattavan teorian pohjalta saa laadittua kysymykset, jotka vastaavat parhaiten tutkimusongelmiin. Ennen kyselyn tekemistä tutkijan tulee täsmentää tutkimusongelma.

Käsitteet tulee määritellä tarkasti sekä mietittävä minkä tutkimusasetelman valitsee. Tutkijan on varmistettava, että kysymykset antavat vastaukset selvitettävään asiaan. (Heikkilä 2001, 47, 49).

Omassa työssäni syvennyin ensin viestinnän ja henkilöstöjohtamisen teoriaan ja sen jälkeen pohdin tutkimusongelmaani tarkemmin sekä suunnittelin varsinaisen kyselyn tämän teorian pohjalta.

Kyselylomakkeissa käytetään yleensä joitakin seuraavista muodoista: avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja asteikkoihin perustuvat kysymykset. Omassa tutkimuksessani käytin kyselylomakkeessa kahta ensimmäistä muotoa. Suuri osa kyselyni kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, sillä niihin vastaaminen on huomattavasti helpompaa, kuin esimerkiksi avoimiin kysymyksiin. Helppoudella tavoittelin suurta vastausprosenttia. Monivalintakysymysten lisäksi kyselyssä oli muutamia avoimia kysymyksiä, joilla saatiin laajempaa näkemystä tutkimusongelmiin. Varsinaisten kysymysten lisäksi kyselyn lopussa selvitettiin taustatietoja vastaajista. Vastaajasta selvitettiin muun muassa sukupuoli, työpisteen sijainti sekä työkokemus (vuosissa) ja asema yrityksessä.

Strukturoiduissa eli monivalintakysymyksissä vastaaja valitsee annetuista vastausvaihtoehdoista omaa näkemystään vastaavan, kun taas avoimissa kysymyksissä vastaaja kirjoittaa vastauksensa sille varattuun tyhjään tilaan. Monivalintakysymyksissä vaihtoehtojen määrä on rajatumpi ja tutkija pystyy halutessaan vaikuttamaan siihen, miten vastaajat vastaavat kysymyksiin. Avoimien kysymysten käyttö määrällisessä tutkimuksessa on perusteltua silloin, kun vastauksia ei tunneta etukäteen, ja voidaan olettaa, että vastaukset tuovat uusia näkökulmia tai varteenotettavia parannusehdotuksia. Tyypillistä avoimille kysymyksille on, että ne on helppo laatia, mutta niiden käsittely on työlästä. Kuten tässäkin tutkimuksessa huomattiin, avoimet kysymykset houkuttelevat vastaamatta jättämiseen. (Heikkilä 2008, 49-50.)

Tarkastutin kyselylomakkeen Varova Oy:n henkilöstönkehittämisspällikkö Camilla Karhusella muutamia kertoja ja muokkasin kysymyksiä hänen toiveidensa mukaisesti.

Joitakin kysymyksiä poistettiin ja osaa muokattiin vastaamaan paremmin tutkimusongelmiini. Yhteistyöllä saimme kyselystä sopivan pituisen ja kysymyksistä selkeitä ja helposti vastattavia. Kysymyslomakkeen mukaan liitettiin saatekirje (Liite 1.) Varovan henkilöstölle.

Saatteessa selvitettiin miksi kyseinen kysely toteutettiin ja miksi siihen vastaaminen on erittäin tärkeää. Saatteen tarkoituksena oli myös kannustaa ja motivoida vastaamaan kyselyyn.

Ennen kyselyn lähettämistä Varova Oy:n työntekijöille Camilla Karhunen julkaisi yrityksen intranetissä, Intossa tiedotteen, jossa kerrotaan, että yrityksen vuoden pääteemaan ”Sisäinen yhteisymmärrys - palvelumme perusta” liittyen tulen tutkimaan Varovan sisäistä viestintää. Tiedotteessa myös kannustettiin työntekijöitä osallistumaan kyselyyn ja kerrottiin, että tutkimustuloksia tullaan hyödyntämään sisäisen viestinnän kehityksessä.

Kysely (Liite 2.) lähetettiin sähköpostilinkin kautta 151 Varova Oy:n työntekijälle 2.5.2012. Joukossa oli työntekijöitä, tiimiesimiehiä, kuljettajia sekä johdon väkeä. Vastausaikaa työntekijöille annettiin 11.5.2012 asti. Näin haluttiin maksimoida vastausten määrä ja varmistettiin ettei ainakaan lomat tai muut vapaat ole syynä vastaamatta jättämiseen.

Analyysissä käytettiin enimmäkseen kuvailevia analyysimenetelmiä, kuten frekvenssi- ja prosenttijakaumia.

#### 5.4 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sillä on alun perin ollut tarkoituskin mitata. Validiteettia voidaan arvioida kysymyksellä: Kuinka hyvin tutkimusmenetelmä ja siinä käytetyt mittarit vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia? Korkea validiteetti saavutetaan, kun raportoinnin yhteydessä onnistutaan kuvailemaan tutkimusprosessi perustelemalla tehdyt valinnat ja painottamalla tulosten tulkinnan sekä ymmärtämisen suhteuttamista teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimusraportti on niin tarkka, että lukijan on mahdollista toteuttaa vastaava tutkimus uudelleen. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 34.)

Reliabiliteetilla eli tutkimuksen luotettavuudella taas tarkoitetaan käytetyn tutkimusmenetelmän ja mittareiden kykyä antaa muita kuin sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti merkitsee siis kykyä saavuttaa luotettavia tuloksia.

Kun mittaustulokset ovat pysyviä ja ne antavat eri kerroilla samoja tuloksia, voidaan tutkimusta pitää reliaabelina. Käsite liitetään erityisesti kvantitatiiviseen tutkimukseen, jolloin käytetään myös termiä toistettavuus. (Mäntyneva ym. 2008, 34-35.)

Tutkimuksen reliabiliteettia ja validiutta voidaan pitää suhteellisen hyvänä, kun otoskoko on hyvä, vastausprosentti melko korkea ja vastausaktiivisuus monivalintakysymyksissä on korkea.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tietoa vastaajien taustoista

Kyselyyn vastasi yhteensä 88 henkilöä, eli noin 58 % koko henkilöstöstä. Vastauksia sain kaikista Varovan eri toimipisteistä. Tämä joukko on mielestäni tarpeeksi suuri ja tuloksia voi hyvin yleistää kuvaamaan yrityksen koko henkilöstön mielipiteitä. Vastaajista 56 % oli naisia ja 44 % miehiä. Vastaajista suurin osa on työskennellyt Varovalla 5-10 vuotta tai kauemmin. 10.6 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle vuoden, 9.4 % 1-2 vuotta, 16.5 % 3-5 vuotta, 27.1 % 5-10 vuotta ja 36.5 % yli 10 vuotta. Suurella osalla vastaajista on siis monen vuoden kokemus yrityksestä ja heille on jo muodostunut selvä kuva yrityksen viestinnästä ja siinä tapahtuneista muutoksista.

Vastauksia tutkimukseen saatiin monelta eri osastolta ja monesta organisaatioportaasta. Kyselyyn vastanneet niin sanotut normaalit työntekijät jakautuivat seuraavanlaisiin ryhmiin: assistentti, asiantuntija, liikenteenhoitaja, asiakaspalvelija, myyntineuvottelija, myynnin tuki ja operatiivinen toimija. Tämän lisäksi vastauksia saatiin myös esimiehiltä, tuote- ja myyntipäälliköiltä, tiimin vetäjiltä, ylemmältä johdolta sekä varatoimitusjohtajalta. Vastaajien skaala on siis erittäin laaja.

### 6.2 Sisäinen viestintä Varova Oy:ssä

#### 6.2.1 Viestinnän kanavat ja osapuolet

Varovan työntekijät käyttävät viestinnässään kasvokkaisviestintää, puhelinta, sähköpostia, intranettia sekä jonkin verran faksia ja ilmoitustaulua.

Suurin osa (83 %) vastaajista sanoo, että sähköposti on näistä keinoista käytetyin viestinnän muoto. Vain pieni osa (n. 3-9 %) vastaajista kertoo käytetyimmän keinon olevan joko kasvokkaisviestintä, puhelin tai intranet.

Tehokkaimmaksi viestinnän muodoksi koetaan joko kasvokkaisviestintä (50 % vastaajista) tai sähköposti (38.6 % vastaajista). Vaikka puolet vastaajista pitää kasvokkaisviestintää tehokkaimpana viestinnän muotona, silti vain 4.5 % pitää sitä käytetyimpänä.

Noin 85 % vastaajista sanoo olevansa esimieheensä yhteydessä kasvokkain. Yli puolet on esimieheensä yhteydessä myös sähköpostitse ja jonkun verran ollaan yhteydessä myös puhelimitse. Avokonttori sekä se, että esimiehet työskentelevät tiimiensä yhteydessä, mahdollistaa kasvokkaisen kommunikaation esimiesten ja alaisten välillä. Tämä on erittäin hyvä asia, sillä kasvokkaisviestinnällä saadaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin nopeasti vastauksia. Kynnys pyytää apua tai keskustella työhön liittyvistä asioista on matala ja työnteko on sujuvaa.

Omaa työtä koskevaa informaatiota vastaanotetaan monelta eri taholta. Informaatiota saadaan työtovereilta, tiimien esimiehiltä sekä myös ylemmältä johdolta.



Kuvio 4. Keiltä vastaanotat työtäsi koskevaa tärkeää informaatiota?

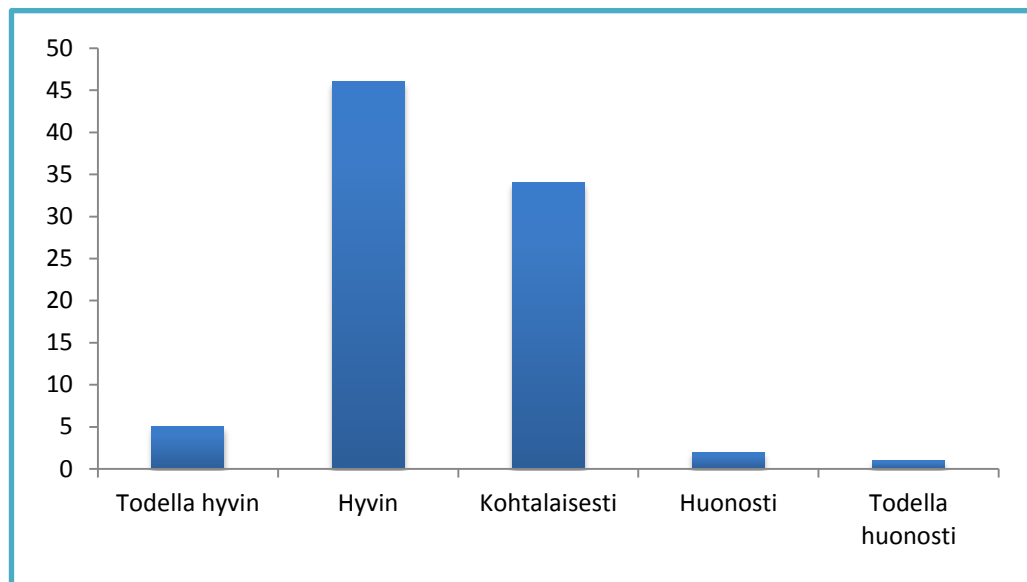
Yllä oleva kuvio havainnollistaa hyvin sen, että työntekijän oma tiimi on tärkeässä roolissa viestinnän välittäjänä. 63.6 % saa tärkeää informaatiota omaan tiimiin kuuluvilta työtovereilta ja 81.8 % oman tiimin esimieheltä.

Työyhteisön normaalin päivittäisen viestinnän lisäksi, halusin selvittää, miten ja mitä kanavia pitkin viesti kulkee työyhteisössä odottamattoman tapahtuman tai äkillisen tilanteen yllättäessä. Useimmiten (37 vastaajaa) Varovan työntekijät informoivat äkillisistä tilanteista sähköpostilla. Varovan työntekijät käyttävät päivittäisessä työssään tietokonetta, joten he ovat melkein poikkeuksetta sähköpostin ulottuvilla. Tärkeä viesti saadaan välitettyä nopeasti suurelle joukolle. Toiseksi suosituin kanava äkillisissä tilanteissa on kasvokkaisviestintä (22 vastaajaa). Kasvokkaisviestinnällä tapahtuva tiedottaminen äkillisessä tilanteessa vaatii Varovan kokoisessa yrityksessä huomattavasti enemmän resursseja, kuin esimerkiksi sähköpostilla välitetty informaatio. Jos viestin alkuperäinen lähettäjä ei pysty henkilökohtaisesti välittämään viestiä kaikille osapuolille, vaan juttu laitetaan kiertämään suusta suuhun, on vaarana niin sanottu rikkiäisen puhelimen efekti. Mitä useampi viestinviejä, sitä helpommin asia muuttuu muotoaan ja viimeisenä viestin kuulleen saama informaatio saattaa erota suuresti alkuperäisestä viestistä. Yksi vastaajista kirjoittaa: ”Yleensä viimeisin tieto on huhupuheena kahvikoneella saatavilla.” Ilmiselvää on, että tärkeistä ja kiinnostavista työyhteisöä koskevista asioista leviää nopeasti huhupuheita. Vähemmän käytettyjä kanavia äkillisen tilanteen yllättäessä ovat intranet sekä tiedotustilaisuudet. Viestit kulkevat yleensä ylhäältä alaspäin, johdolta työntekijöille tai työntekijöiltä toiselle.

### 6.2.2 Viestintätyytyväisyys

Varovan työntekijöistä suuren osan mielestä viestintä toimii kohtalaisen hyvin yrityksen sisällä. 52.3 % sanoo viestinnän toimivan hyvin ja 38.6 % sanoo, että viestintä toimii kohtalaisesti. Kahden vastaajan mielestä viestintä toimii huonosti ja yhden mukaan todella huonosti. Todella hyvin viestintä toimii 5.7 % mukaan.

Viestintä Varovan eri toimipisteiden välillä koetaan helpoksi ja sujuvaksi. Vastaajista 41.4 % mielestä yhteydenpito on helppoa ja 58.6 % mielestä yhteydenpito on sujuvaa. 3.4 % on sitä mieltä, että yhteydenpito toimipisteiden välillä on hankalaa. 8 vastaajista (9.2 %) ei ole yhteydessä muiden toimipisteiden henkilöstöön.



Kuvio 5. Millä tavoin sisäinen viestintä toimii työyhteisössänne?

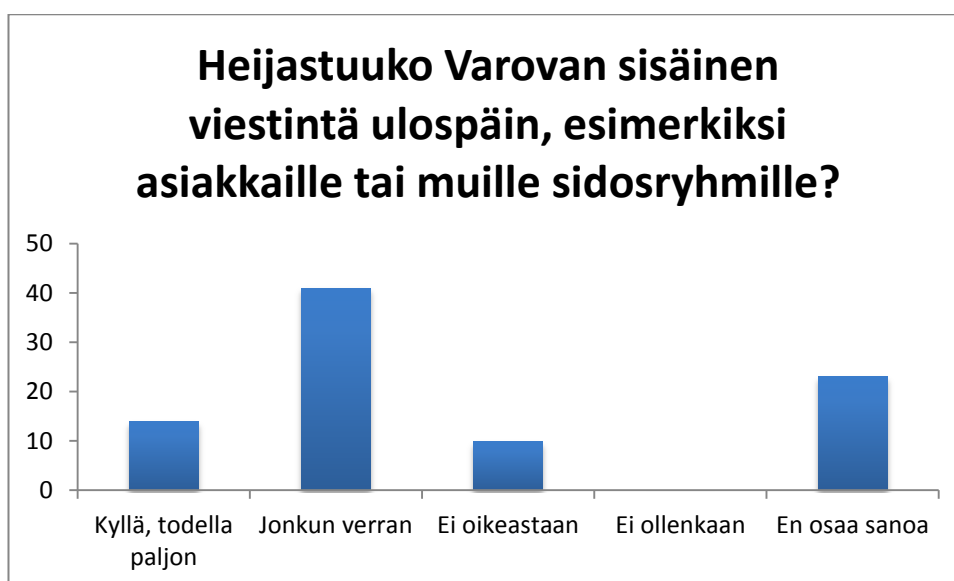
Vastaajista noin 30 % mielestä toimiva sisäinen viestintä on vaikuttanut positiivisesti työilmapiiriin yrityksessä. Vastaavasti noin 20 % mielestä viestinnän toimimattomuus on vaikuttanut negatiivisesti työilmapiiriin. Reilun 10 % mielestä viestintä ei ole vaikuttanut työilmapiiriin ja loput eivät osaa sanoa, onko viestinnällä ollut vaikutusta työilmapiiriin suuntaan tai toiseen.

Suuri osa henkilöstöstä kokee, että työyhteisöä koskevista tärkeistä asioista viestitään riittävän nopeasti. 4.5 % mielestä asioista viestitään aina tarpeeksi nopeasti, 67 % mielestä useimmiten ja 28.4 % mielestä ei aina viestitä tarpeeksi nopeasti. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että viestit eivät milloinkaan tulisi tarpeeksi nopeasti.



### 6.2.3 Sisäisen viestinnän näkyvyys ja vaikutus yrityksen toimintaan

Selvitin kyselyssä työntekijöiden ajatuksia siitä, näkyykö Varovan sisäinen viestintä jollain tapaa ulospäin, esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille. 15.9 % oli sitä mieltä, että viestintä heijastuu ulospäin todella paljon. 46.6 % mielestä viestintä näkyy ulospäin jonkin verran. 11.4 % sanoi, ettei sisäinen viestintä oikeastaan näy ulospäin ja loput eivät osanneet vastata kysymykseen.



Kuvio 6. Heijastuuko sisäinen viestintä ulospäin?

Yrityksen sisäinen viestintä näkyy yleensä välillisesti ulospäin. Kun henkilökunnan välinen kommunikointi on sujuvaa, työntekijät ovat tietoisia muilla osastoilla tapahtuvista toiminnoista ja he antavat hyvän kuvan yrityksen sidosryhmille. Asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostus ja luottamus kasvaa kun työyhteisö viestii ulos samoja asioita varmallalla otteella.

Puutteellinen ja vajavainen viestintä aiheuttaa usein ongelmia yrityksille. Kun tieto ei kulje, töiden hoitaminen saattaa jäädä kesken ja henkilöstö ei ole niin motivoitunutta. Työntekijät saattavat kokea myös eriarvoisuutta, kun jotakin tärkeää informaatiota ei ole kerrottu juuri heille.

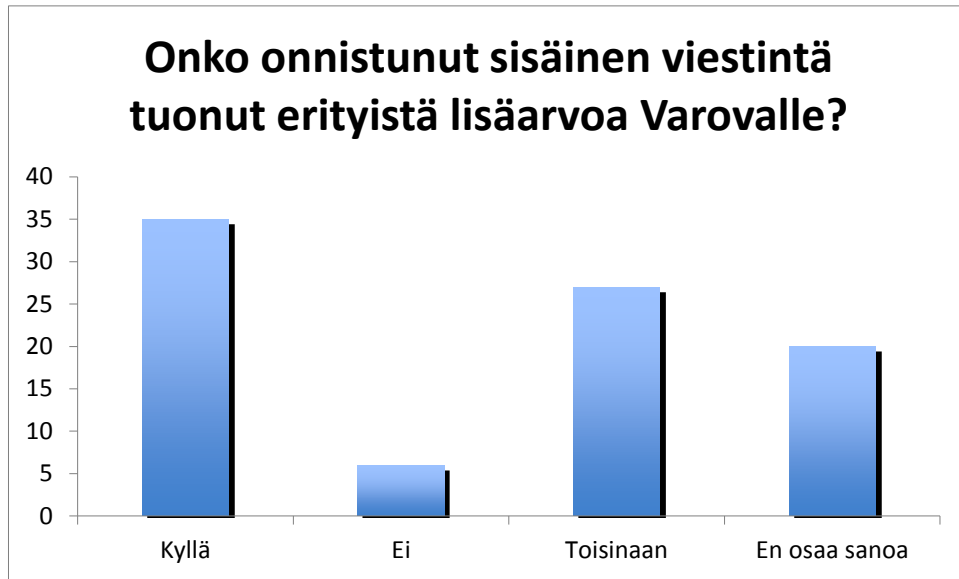
Selvitin kyselyssä Varovan henkilöstön mielipiteitä siitä, onko puutteellisesta sisäisestä viestinnästä koitunut jotakin haittaa yritykselle.

13.6 % mielestä yritykselle on koitunut jotakin haittaa puutteellisesta viestinnästä. 35.2 % sanoo, että haittaa on syntynyt toisinaan. 19.3 % on sitä mieltä, että puutteellinen viestintä ei ole aiheuttanut haittaa.



Kuvio 7. Onko puutteellisesta sisäisestä viestinnästä koitunut mielestäsi jotakin haittaa Varovalle?

Puutteellinen viestintä saattaa olla yritykselle haitallista, mutta samalla tavoin onnistunut viestintä voi tuoda paljon lisäarvoa. Työntekijöistä noin 40 % mielestä onnistunut sisäinen viestintä on tuonut lisäarvoa yritykselle ja 31 % mielestä lisäarvoa on tullut toisinaan. Vain hieman alle 7 % oli sitä mieltä että sisäinen viestintä ei ole tuonut lisäarvoa yritykselle ollenkaan.



Kuvio 8. Onko onnistunut sisäinen viestintä tuonut erityistä lisäarvoa yritykselle?

Kysyin Varovan työntekijöiltä myös minkä takia sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää heidän yrityksessään? Vastauksia tuli kohtuullisen paljon (53) ja hyvin erilaisia. Alla lueteltu tärkeimpiä huomautuksia.

”Jotta asiakkaita voidaan palvella mahdollisimman hyvin”

”Jotta työ olisi viihtyisää ja tehokasta ja asioihin voitaisiin reagoida nopeasti”

”Koko yrityksen toiminta perustuu reaaliaikaiseen tietoon ja sen hyväksikäyttämiseen”

”Se ruokkii positiivista ilmapiiriä ja lisää töiden sujuvuutta”

”Osastoja on paljon, tiedon kuljettava hyvin niiden välillä”

”Asiakaspalveluyrityksessä täytyy tiedon kulkea, jottei anneta asiakkaille ristiriitaista tietoa”

”Kuljetusala nopeaa ja hektistä”

Tietämättömyys ruokkii turhaa spekulaatiota, kun taas tieto tuo varmuutta”

”Sisäisen viestinnän toimivuus suorassa yhteydessä ulkoiseen viestintään ja asiakastytyväisyyteen”

”Vuoden pääteema on ’Sisäinen yhteisymmärrys – palvelumme perusta’, sisäisen viestinnän toimittava, jotta asiakaspalvelu olisi huippuluokkaa”

”Viestintä heijastuu ulospäin alihankkijoille, asiakkaille ja yhteistyökumppaneille”

”Viestinnän ongelmat aiheuttavat helposti lähetysten viivästyksiä ja ylimääräisiä kuluja”

#### 6.2.4 Sisäisen viestinnän puutteita

Halusin tutkimuksessani selvittää Varovan henkilöstön ajatuksia siitä, minkälaisia puutteita yrityksen sisäisessä viestinnässä on ja saada kehitysideoita yrityksen sisäisen viestinnän parantamiseen. Suurimpina sisäisen viestinnän ongelmina nähtiin osastojen tai tiimien välisen vuorovaikutuksen puutteellisuus sekä viestien kulkeminen niin sanotusti jälkijunassa. Tieto ei aina kohdistu oikein tai saatetaan kärsiä myös niin sanotusta tietotulvasta, jolloin ei nähdä kaiken keskeltä sitä oleellista. Osa henkilökunnasta koki, että viestin vastaajaa ei kunnioiteta tarpeeksi. Kaikki henkilöt eivät vastaa heille tullessiin sähköposteihin, ja välitetään muille pitkiä ketjusähköposteja, joista vastaanottajan tulee etsiä itselle tärkeä informaatio. Työntekijöillä oli muun muassa seuraavanlaisia mietteitä yrityksen sisäisen viestinnän puutteista:

”Tiimien välinen kommunikaatio heikkoa. Tiimien välillä ei ymmärretä mitä toisessa tiimissä tehdään. Tästä syystä asiakaspalvelun laatu kärsii, kun tarpeelliset tiedot ei välity seuraavalle portaalle.”

”Osastojen välinen viestintä lähes olematonta”

”Osa yksittäistä henkilöä koskevasta informaatiosta kulkee esimiehen kautta, mutta tämä ei aina muista lähettää kyseistä tietoa asianomaiselle.”

”Jotkut asiat kulkeutuvat vain sisäpiirin tietoisuuteen.”

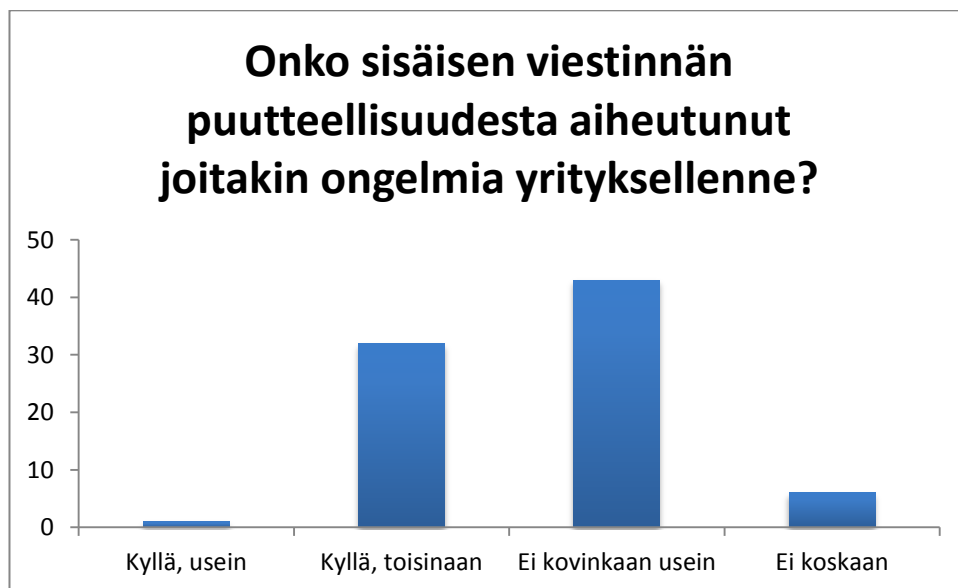
”Viralliset tiedotteet julkaistaan jälkijunassa. Helppojen viestimien, kuten intranetin ja sähköpostin käyttöä pitäisi hyödyntää tiedottamisessa paremmin. Kun tieto tulee viiveellä, syntyy paljon turhia huhupuheita.”

”Muutoksista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa ja henkilöstö kokee, etteivät he ehdi sopeutumaan tulevaan muutokseen.”

”Jokaisen omaa vastuuta viestinnässä tulisi korostaa esimerkiksi pöytäkirjojen ja muun ohjeistuksen lukemisessa.”

”Moni haluaa kommunikoida talon sisällä vain sähköpostitse. Joissain tapauksissa monen kuukaudenkin viestittelyn jälkeen, kun keskusteleet henkilön kanssa, hän ei tiedä kuka olet.”

Näkemykset sisäisen viestinnän puutteellisuuden aiheuttamista ongelmista jakautui seuraavanlaisesti. 7.3 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei puutteellisesta viestinnästä ole koskaan aiheutunut ongelmia ja 52.4 % mielestä ongelmia ei ole aiheutunut kovinkaan usein. Vain muutama vastaaja oli sitä mieltä, että puutteellinen viestintä on usein aiheuttanut ongelmia yritykselle. 39 % vastaajista sanoi, että ongelmia on tullut toisinaan.



Kuvio 9. Onko sisäisen viestinnän puutteellisuudesta aiheutunut joitakin ongelmia yrityksellenne?

### 6.2.5 Sisäisen viestinnän kehitys yrityksessä

Yhdessä avoimessa kysymyksessä kysyin Varovan henkilöstöltä onko viestin kulkemista yrityksessä yritetty parantaa heidän mielestään jollakin tavalla? Viestintään on jo joitain vuosia takaperin alettu kiinnittää tarkempaa huomiota ja sitä halutaan kehittää. Varovan tämän vuoden teemaksi on valittu 'Sisäinen yhteisymmärrys – palvelumme perusta'. Viestintä huomioidaan siis kaikessa toiminnassa. Sisäistä yhteisymmärrystä on korostettu myös tiimien toimintasuunnitelmissa ja otettu aihetta esille palaverissa. Toimintasuunnitelmien päivittämisen ohella on luotu ja päivitetty myös joitakin viestinnän ohjeita. Varovalla on luotu erityinen 'viestintäryhmä', jonka pääasiallisena tavoitteena on kehittää yrityksen viestintää. Myynnin puolella yhdenmukaistetaan viestintää ja sähköpostien 'nettikettejä' eli eräänlaista netti-etikettiä.

Yrityksen intranettia, Intoa on viime vuosina kehitetty urakalla. Intranetiin on luotu keskustelupalstoja ja tiedotus on siirtynyt pelkästä sähköpostista myös intranetiin. Kehittävä keskustelu on kuulemma kuitenkin hieman nihkeää, kun se pitää tehdä kirjallisesti "koko yrityksen edessä". Intoon ilmestyvät tiedotteet välittyvät nykyään myös työntekijöiden sähköpostiin. Tämä takaa osaltaan sen, että ihmiset saavat tiedot tärkeistä asioista, vaikka he eivät koko ajan kävisi Intossa katsomassa, olisiko sinne ilmestynyt tuoreita uutisia.

Tiedonkulun avoimuutta on pyritty parantamaan myös johdon järjestämällä infotilaisuuksilla, joita järjestetään säännöllisin väliajoin, tällä hetkellä kvartaaleittain. Tiedonkulun nopeuttamiseksi käyttöön on otettu myös osastojen sisäisiä ryhmäsähköpostilaatikoita, joissa ryhmälle tärkeät viestit on sen koko ryhmän luettavissa.

### 6.2.6 Kehitysideoita viestinnän parantamiseksi

Varovan työntekijät olivat myös aktiivisia kertoessaan omia kehitysideoitaan yrityksen viestinnän parantamiseksi. Melkein 30 henkilöä jakoi mielipiteensä ja ideansa. Vastaajat toivovat, että Intoa käytettäisiin vieläkin ahkerammin. Monen toiveissa oli myös, että jonkinlainen pikaviestintäohjelma otettaisiin käyttöön.

Erään vastaajan mielestä viestinnän kanavat ovat hyvät, enemmänkin puutteita on niiden käyttäjissä. Toimintojen lisäämisen sijaan, henkilöstöä voisi kouluttaa ja kehittää heidän vuorovaikutustaitojaan. Eräs vastaajista toivoi, että henkilöstö muuttaisi asenteitaan ja parantaisi viestintää tämän avulla automaattisesti.

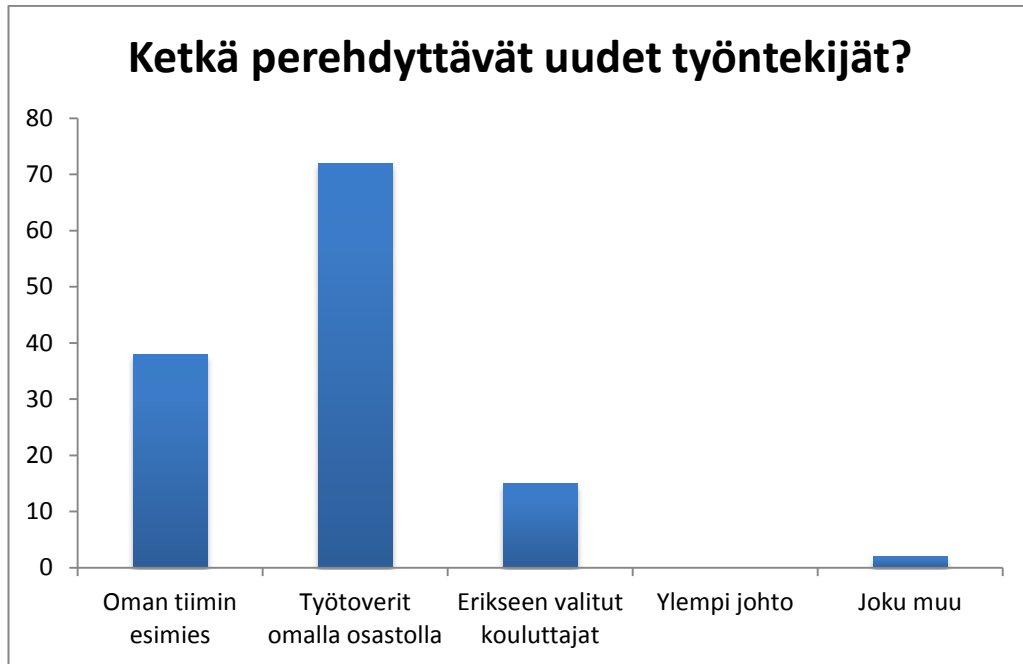
Eri tiimien välisen vuoropuhelun lisäämistä peräänkuulutettiin edelleen. Omien työtehtävien lisäksi tulisi tutustua myös muihin tiimeihin ja heidän tehtäviinsä. Oman osaston sisäinen viestintä pitäisi saada kasvokkaisviestinnän lisäksi sähköpostiin. Näin tärkeä tieto saavuttaisi myös poissaolijat ja puhelimesta puhuvat. Kun tieto ei olisi vain pelkkää kuulopuhetta, voisi sen myöhemmin tarkistaa sähköpostista, kun se olisi siellä myös kirjallisena.

Työilmapiirin parantamiseksi toivottaisiin enemmän avoimuutta, sillä se vähentäisi niin sanottuja käytävähuhuja. Asiat tulisi pitää yksinkertaisina ja jokaisen tulisi kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä. Viestintätilanteessa jokaisen tulisi miettiä onko viesti tarpeellinen, keille se pitää osoittaa ja miten kertoa olennaiset asiat selkeästi. Turhan viestittelyn välttämiseksi jokaisen pitäisi aktivoitua sähköpostiin vastaamisessa ja ilmoittaa asianomaisille mikäli asia on siirretty eteenpäin käsiteltäväksi.

### 6.3 Henkilöstöjohtamisen osa-alue

#### 6.3.1 Työhön perehdyttäminen

Työntekijöiden huolellinen perehdyttäminen työhön luo pohjan osaamiselle ja ammattitaidolle. 73.9 % Varovan työntekijöistä sanoo, että uudet työntekijät perehdytetään työhön ja 4.5 % mielestä työntekijöitä ei perehdytetä. Perehdyttämisessä ovat yleensä mukana oman osaston henkilöstö sekä tiimin esimies. Joissain tapauksissa perehdyttämisen hoitaa siihen erikseen valittu kouluttaja tai joku muu henkilö.



Kuvio 10. Ketkä perehdyttävät uudet työntekijät?

Kyselyssä pyysin henkilöstöä kuvailemaan uuden työntekijän perehdyttämisprosessia. Usea työntekijä kertoi, että kun uusi työntekijä aloittaa Varovalla pitää henkilöstönkehittämispäällikkö Camilla Karhunen pienen infotilaisuuden, jossa esitellään yleisellä tasolla Varova Oy ja perehdytetään talon tapoihin ja käytäntöihin. Tilaisuudessa käydään läpi muun muassa työroolit, työympäristö, säännöt, toimenkuvien osa-alueiden ymmärtäminen sekä oma osuus organisaatiossa. Vastaukset antoivat ymmärtää, että infotilaisuutta pidettiin hyödyllisenä, mutta sen jälkeisessä varsinaisessa työhön perehdyttämisessä on paljon kehitettävää ja siitä pitäisi tehdä organisoidumpaa. Moni vastaaja oli sitä mieltä, että lyhyen opastamisen, vieressä istumisen ja seurailun jälkeen uusi työntekijä jätetään liian nopeasti oman onnensa nojaan. Uudelle työntekijälle annetaan nippu ohjeita luettaviksi, jotka saattavat olla epäselviä ja keskenään ristiriidassa.



### 6.3.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä henkilöstöjohtamisen osa ja lain mukaan esimiehen tulisi käydä keskustelut läpi alaistensa kanssa vähintään kerran vuodessa. 87.2 % Varovan työntekijöistä on käynyt kehityskeskustelun oman esimiehensä kanssa viimeisen vuoden aikana. 7 % vastaajista taas ei ole käynyt kehityskeskustelua viimeisen vuoden aikana.

Vastaajista 3.4 % kokee kehityskeskustelut turhaksi ajan hukaksi. 24.1 % pitää kehityskeskusteluja todella hyödyllisinä, 29.9 % työyhteisöä kehittävinä, 42.5 % ihan hyvänä asiana ja 43.7 % hyvänä paikkana kertoa omista mielipiteistä. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että kehityskeskustelut koetaan yleisesti hyviksi ja niitä kannattaa jatkossakin järjestää työntekijöille ainakin kerran vuodessa.



Kuvio 11. Mielipiteitä kehityskeskusteluista.

### 6.3.3 Palautekulttuuri

Palautteen antaminen ja saaminen on erittäin tärkeää, sillä se kehittää työtä ja auttaa työntekijöitä jokapäiväisessä työelämässä. Palautteen antaminen koetaan usein vaikeaksi ja juurikin tämän takia monissa yrityksissä annetaan palautetta liian harvoin. Varovan työntekijöistä 57 % kokee saavansa tarpeeksi palautetta työstään ja 43 % ei koe saavansa tarpeeksi palautetta.



Kuvio 12. Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi?

Kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan myös omin sanoin, miten omassa työyhteisössä annetaan palautetta. Kuka antaa, kenelle ja kuinka usein? Kysymykseen vastasi 50 Varovan työntekijää. Palautteen antaminen vaihtelee tiimeittäin, jotkut antavat palautetta enemmän kuin toiset. Moni sanoo saavansa palautetta liian harvoin ja usein saatu palaute on negatiivista. Positiivista palautetta toivottaisiin enemmän. Palautetta saadaan oman tiimin esimieheltä ja työkavereilta. Työntekijöiden välisen palautteen määrään ollaan pääasiassa tyytyväisiä, mutta esimiehiltä toivottaisiin enemmän kannustavaa palautetta.

Yksi vastaajista kirjoittaa, että oma esimies on ensisijaisesti vastuussa alustensa työn ohjaamisesta, mutta kiireen ja rutinoitumisen takia palautetta ei ehditä antamaan riittävän usein. Palautetta saadaan kasvokkain tai sähköpostin välityksellä. Osa työntekijöistä saa palautetta myös suoraan asiakkailta. Asiakaspalautteita julkaistaan Intossa (intranet) ja ne ovat siellä kaikkien työntekijöiden nähtävillä. Eräs työntekijä vastaa, että: ”tiimirajojen yli palautetta ei anneta kyllin rohkeasti, vaan tyydytään vain ihmettelemään miksi toinen tiimi toimii tavalla, joka aiheuttaa ylimääräistä työtä muissa tiimeissä.” Monesta vastauksesta on luettavissa, että avoimuutta pitäisi lisätä myös palautteen annossa.

Kirjallisten vastausten perusteella Varovan työntekijät eivät ole kovinkaan tyytyväisiä palautteen antamiseen yrityksessä. Tämä voi osin johtua siitä, että vastaajat ovat tuoneet herkemmin esille palautteenannon epäkohtia, kuin sen positiivisia puolia. Työyhteisön sisäiseen palautteen antoon, kuin muuhunkin mielipiteen jakamiseen pätee samat periaatteet; negatiiviset asiat otetaan useimmin esille, kuin ne positiiviset.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän merkitystä ja ilmenemistä Varova Oy:ssä. Pyrin selvittämään yrityksen viestinnän tämän hetkistä tilaa sekä viestinnän kehittämisen mahdollisuuksia. Sain myös selville mitä viestinnän välineitä yrityksessä käytetään sisäisessä viestinnässä, ollaanko sisäiseen viestintään tyytyväisiä ja minkälaisella mallilla henkilöstöjohtamisen osa-alueet, kuten perehdyttäminen ja palautteen anto ovat.

Työtehtävät Varovalla jakautuvat moneen eri osastoon ja niin sanottuja toimenkuvia on paljon. Viestinnälle syntyy paljon haasteita, kun tiimejä on yrityksessä niin monia, eikä niiden välinen yhteistyö ole tarpeeksi organisoitua. Tiimit työskentelevät ketjumaisesti ja ovat riippuvaisia toisiltaan saamasta informaatiosta. Oma työtä koskevaa informaatiota vastaanotetaan niin tiimin sisältä, kuin sen ulkopuoleltakin.

Sähköposti on tärkeässä roolissa kaikessa yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sähköposti tavoittaa suuren joukon todella nopeasti. Viestittävän asian luonteesta, kiireellisyydestä ja tärkeydestä riippuen, pitäisi pohtia mikä kanava on missäkin tilanteessa kätevin ja tehokkain. Varsinkin vain omaa tiimiä koskevassa sisäisessä viestinnässä kasvokkaisviestinnän lisäksi voisi joissain tapauksissa käyttää myös esimerkiksi sähköpostia. Näin esimerkiksi poissaolo ei olisi este viestin saamiselle, vaan tieto olisi kaikkien saatavilla ja sen voisi myöhemmin tarkistaa ja siihen voisi palata uudelleen.

Tulosten perusteella henkilöstö on kohtalaisen tyytyväinen yrityksen sisäiseen viestintään, mutta toki parannettavaakin löytyy melko rutkasti. Toimipisteiden (Helsinki, Helsinki-Vantaa, Tampere, Turku ja Lahti) väliseen viestintään ollaan tyytyväisiä ja se koetaan helpoksi ja sujuvaksi.

Toimiva viestintä vaikuttaa työilmapiiriin usein positiivisesti. Jo pelkästään tämän takia olisi tärkeää panostaa yrityksen sisäiseen viestintään. Kun ihmiset ovat tyytyväisiä viestintään on työnteko mielekkäämpää ja sujuvampaa. Työntekijöistä suuren osan mielestä tärkeistä asioista viestitään useimmiten tarpeeksi nopeasti.

Viestinnän nopeutta voisi vielä kuitenkin parantaa tehostamalla viestintää ja laittamalla tärkeät viestit kaikkien nähtäväksi mahdollisimman nopealla aikajänteellä.

Työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, miksi viestintään tulisi panostaa ja miksi sen pitäisi olla sujuvaa. Nyt jokaisen tulisi tehdä töitä sen eteen, että viestintä toimisi. Jokaisen työntekijän tulisi kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä, niin sillä yritys pääsisi jo pitkälle.

Puutteellisesta viestinnästä aiheutuneita haittavaikutuksia tulisi vähentää ja onnistuneen viestinnän tuomaa arvoa ja arvostusta lisätä. Osastojen ja tiimien välistä vuorovaikutusta tulisi parantaa huomattavasti. Työntekijät toivoivat mahdollisuutta tutustua muiden tiimien toimintaan. Osastot voisivat kukin vuorollaan järjestää 'avoimet ovet', jolloin muut osastot pääsisivät tutustumaan kyseisen osaston toimintaan. Avoimissa ovissa voitaisiin esitellä osaston työtehtävät ja henkilökunta. Avoimet ovet voisi järjestää esimerkiksi kerran kuukaudessa (tai harvemmin) ja näin kohtuullisen nopeassa ajassa organisaation henkilöstö pääsisi tutustumaan toistensa tehtäviin.

Sisäinen viestintä on tärkeä osa yrityksen toimivuutta ja Varovalla siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota ja sitä halutaan parantaa. Nyt pitäisi siirtyä sanoista tekoihin. Johdon tulisi nähdä viestintä sellaisena osa-alueena, johon kannattaa panostaa, sillä usein siihen panostaminen kantaa pitkällä aikajänteellä hedelmää.

Tutkimustulosten perusteella monia asioita yrityksen viestintään liittyen on jo parannettu. Muun muassa intranet on saanut monia uudistuksia yritykseen on perustettu erillinen viestinnän työryhmä, jonka tavoitteena on kehittää yrityksen viestintää ja viestinnän apuna käytettäviä välineitä. Myös kvartaaleittain järjestettävät johdon pitämät tiedotustilaisuudet parantavat varmasti sisäistä viestintää ja tiedonkulkua.

Henkilöstö jakoi aktiivisesti kehitysideoitaan yrityksen viestinnän parantamiseksi. Työntekijöillä oli toiveena, että käyttöön otettaisiin jokin pikaviestintäväline, jonka avulla toisiin työntekijöihin voisi helposti olla yhteydessä. Esimerkiksi Outlookilla on Messengerin kaltainen viestintäohjelma. Toiveissa oli myös, että intranettia käytettäisiin vieläkin enemmän viestien välittämiseen ja tiedottamiseen. Henkilöstön vuorovaikutustaitoja parantamalla ja viestinnän välineisiin kouluttamalla yrityksen sisäinen viestintä voisi nousta aivan uudelle asteelle.

Yrityksen uudet työntekijät perehdytetään työtehtäviin työsuhteen alussa. Perehdyttämisestä pitäisi saada organisoidumpaa ja sen tueksi olisi hyvä laatia kirjalliset työhjeet kutakin työtehtävää koskien. Työhjeiden avulla uusi työntekijä saisi jo ennen varsinaista käytännön perehdyttämistä yleiskuvan työtehtävästä. Näin varsinainen käytännön työhön tutustuminen ja uuden opetteleminen olisi helpompaa.

Palautteen antamista yrityksessä tulisi kehittää ja parantaa. Esimiesten tulisi antaa palautetta useammin ja sen tulisi olla kehittävää ja kannustavaa. Palautteen antamatta jättäminen ei saisi olla ainakaan kiireestä kiinni, vaan siihen pitäisi löytää aina tarvittaessa aikaa. Palautteen anto tulisi nähdä tärkeänä osana jokapäiväistä työtä. Palautteen saaminen motivoi ja kannustaa parempiin työsuorituksiin.

Tutkimusprosessi oli mielestäni kokonaisuutena onnistunut ja keskeiset tavoitteet saavutettiin. Uskon että tutkimuksen avulla yrityksellä on kuva sen viestinnän tasosta ja suunta johon tähdätä matkalla kohti parempaa viestintää. Nyt kun viestinnän tila on selvillä, on sitä helpompi lähteä kehittämään. Toivon, että tekemästäni tutkimuksesta on paljon hyötyä Varovalle, ja että sen avulla yrityksen viestintää saadaan parannettua entisestään.

## LÄHTEET

- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hirsijärvi, S.; Remus, P. & Salavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2006. Communicare! 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab
- Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY
- Kortejärvi-Nurmi, S & Korhonen, T. 1992. Viestillä tulokseen. 1. painos. Vantaa: Weilin + Göös kirjapaino
- Kortejärvi-Nurmi, S.; Kuronen, M & Ollikainen, M. 1997. Yrityksen viestintä. Helsinki: Oy Edita Ab
- Markkanen, T-L. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen. Tulkintaa, viestintää ja sitoutumista. Porvoo: WSOY
- Mäntyneva, M.; Heinonen, J. & Wrangle, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY
- Puro, J-P. 2004. Esimiehen viestintätaidot. Helsinki: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab
- Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Gummerus Kirjapaino Oy
- Varova Oy:n kotisivut. Viitattu 20.9.2011 <http://www.varova.fi>
- Åberg, L. 2006. Johtamis-viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.



Saatekirje

2.5.2012

Hyvä Varova Oy:n työntekijä

Olen liiketalouden opiskelija Turun ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyöni aiheesta: Henkilöstöjohtaminen ja viestintä yrityksissä – Case Varova Oy. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tutkia sisäistä viestintää ja sen merkitystä ja ilmenemistä Varova Oy:ssä.

Aineisto käsitellään nimettömästi ja luottamuksellisesti, eikä tuloksista pysty tunnistamaan yksittäistä vastaajaa.

Osallistumisesi on erittäin tärkeää, eikä vastaaminen vie kuin muutamia minutteja työajastasi. Vastaathan kyselyyn viimeistään 11.5.2012

Tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella, johon pääset vastaamaan alla olevasta linkistä:

<http://www.webropolsurveys.com/S/15DBB9C76AEEEEB0A.par>

Mikäli sinulla on jotain kysyttävää aiheesta, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse: saara.peramaki@students.turkuamk.fi

Tuhannet kiitokset ajastasi!

Keväisin terveisin, Saara Perämäki



## Varova Oy:n sisäinen viestintä

### 1. Mitä sisäisen viestinnän muotoja yrityksessänne käytetään? \*

- kasvokkainviestintä
- puhelin
- fax
- sähköposti
- intranet
- ilmoitustaulu

### 2. Mikä on näistä keinoista käytetyin? \*

- kasvokkainviestintä
- puhelin
- fax
- sähköposti
- intranet
- ilmoitustaulu

### 3. Mikä näistä keinoista on mielestäsi tehokkain? \*

- kasvokkainviestintä
- puhelin
- faxi
- sähköposti
- intranet
- ilmoitustaulu

### 4. Millä keinoin olet yleensä yhteydessä esimieheesi?

- Kasvokkain
- Puhelimitse
- Sähköpostilla
- Faxilla
- Jollain muulla tavalla

### 5. Millä tavoin sisäinen viestintä toimii työyhteisössänne?

- Todella hyvin
- Hyvin
- Kohtalaisesti
- Huonosti
- Todella huonosti

### 6. Mitä puutteita näet Varova Oy:n sisäisessä viestinnässä?

7. Onko sisäinen viestintä (sen toimivuus tai toimimattomuus) vaikuttanut työilmapiiriin yrityksessänne?

- Kyllä, positiivisesti
- Kyllä, negatiivisesti
- Ei
- En osaa sanoa

8. Koetko, että henkilökunta saa tarpeeksi nopeasti viestit työyhteisöä koskevista tärkeistä asioista?

- Kyllä, aina
- Kyllä, useimmiten
- Ei aina
- Ei milloinkaan

9. Keiltä vastaanotat työtäsi koskevaa tärkeää informaatiota?

- Työtoverit omalla osastollasi
- Työtoverit muilla osastoilla
- Oman tiimisi esimies
- Toisen tiimin esimies
- Ylempi johto
- Jokin muu tahon

10. Perehdytetäänkö uutta työntekijää työhön? \*

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

11. Kuka/ketkä perehdyttävät uudet työntekijät?

- Oman tiimin esimies
- Työtoverit omalla osastolla
- Erikseen valitut kouluttajat
- Ylempi johto
- Joku muu

12. Kuvaile uuden työntekijän perehdyttämistä. (Miten perehdytetään, onko erillisiä perehdytystilaisuuksia, yms?)

13. Kuinka monta kertaa viimeisen vuoden aikana olet käynyt esimiehesi kanssa kehityskeskustelun?

- 0
- 1
- 2
- 3 tai enemmän

14. Kehityskeskustelut ovat mielestäni:

- Todella hyödyllisiä
- Työyhteisöä kehittäviä
- Hyvä paikka kertoa omista mielipiteistä
- Ihan hyvä asia
- Turhaa ajanhukkaa
- Hyödyttömiä

**15.** Miten työyhteisössäsi annetaan palautetta? (Kuka antaa ja kenelle? Kuinka usein?)

**16.** Koetko saavasi tarpeeksi palautetta työstäsi?

- Kyllä
- Ei

**17.** Heijastuuko / näkyykö Varovan sisäinen viestintä ulospäin, esimerkiksi asiakkaille tai muille sidosryhmille?

- Kyllä, todella paljon
- Jonkun verran
- Ei oikeastaan
- Ei ollenkaan
- En osaa sanoa

**18.** Onko puutteellisesta sisäisestä viestinnästä koitunut mielestäsi jotakin haittaa Varovalle?

- Kyllä
- Ei
- Toisinaan
- En osaa sanoa

**19.** Onko onnistunut sisäinen viestintä tuonut erityistä lisäarvoa Varovalle?

- Kyllä
- Ei
- Toisinaan
- En osaa sanoa

**20.** Mitä kanavia pitkin ja miten viesti kulkee työyhteisössäne odottamattoman tapahtuman tai äkillisen tilanteen yllättäessä?

**21.** Minkä takia sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää yrityksellenne?

**22.** Onko yrityksellenne aiheutunut jotakin ongelmia, joiden voidaan katsoa johtuvan sisäisen viestinnän puutteellisuudesta?

- Kyllä, usein
- Kyllä, toisinaan
- Ei kovinkaan usein
- Ei koskaan

**23.** Onko viestin kulkemista yrityksessänne yritetty parantaa jollakin tavalla?

**24.** Onko sinulla jotain kehitysideoita yrityksesi viestinnän parantamiseksi?

**25.** Minkälaiseksi koet viestinnän Varovan eri toimipisteiden välillä?

- Yhteydenpito on helppoa
- Yhteydenpito on sujuvaa
- Yhteydenpito on hankalaa
- En ole yhteydessä muihin toimipisteisiin

Tietoja vastaajasta:

**26.** Oletko?

- Mies
- Nainen

**27.** Oma työpisteesi on?

- Helsingin pääkonttori
- Helsinki-Vantaa (Lento)
- Turku
- Tampere
- Lahti
- Joku muu

**28.** Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Varova Oy:ssä?

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- yli 10 vuotta

**29.** Mikä on asemasi yrityksessä?

Kiitos osallistumisesta!