



ARVAILUSTA AVOIMEEN SISÄI- SEEN VIESTINTÄÄN

Sisäisen viestinnän suunnitelma

Yritys Oy:lle

Enni Jaatinen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2012
Liiketalous
Yrittäjyys / Proakatemia

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto, Proakatemia

ENNI JAATINEN

Arvailusta avoimeen sisäiseen viestintään
Sisäisen viestinnän suunnitelma Yritys Oy:lle

Opinnäytetyö 89 sivua, josta liitteitä 26 sivua
Lokakuu 2012

Opinnäytetyön tavoitteena oli arvioida ja kehittää Yritys Oy:n sisäistä viestintää. Opinnäytetyössä kartoitettiin yrityksen sisäisen viestinnän nykytila, selvitettiin ongelmakohdat ja luotiin sisäisen viestinnän suunnitelma. Sisäisen viestinnän suunnitelman laatiminen oli Yritys Oy:lle ajankohtaista, koska yrityksessä oli havaittu tyytymättömyyttä ja ongelmia sisäisen viestinnän toimivuudessa. Yritykseen tulevaisuudessa kohdistuvat muutoshasteet on helpompi hallita ja toteuttaa menestyksekkäästi, kun sisäisen viestinnän roolit ja pelisäännöt on suunniteltu.

Sisäisen viestinnän nykytila kartoitettiin henkilöstölle tehdyllä tutkimuskyselyllä. Tutkimukseen vastasi 80 % yrityksen henkilökunnasta. Sisäisen viestinnän pääongelmaksi nousi niukka tiedottaminen. Vastaajien tyytymättömyys kohdistui erityisesti uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että vaikka tiedottaminen on vähäistä, sitä ei ole kuitenkaan jätetty täysin huomiotta. Yritysjohdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella havaittiin toiseksi pääongelmaksi sisäisen viestinnän koordinoimisen puute ja tästä johtuva epävarmuus viestintärooleista.

Sisäisen viestinnän suunnitelmassa pääteemoiksi nousivat esimiesviestinnän tehostaminen, viestintäroolien selkeyttäminen sekä johdon ja henkilöstön välisen vuorovaikutuksen parantaminen. Sisäisen viestinnän tavoitteeksi asetettiin molemminpuolisen avoimuuden lisääminen. Yrityksen johto pyrkii viestimään yritykseen, toimialaan ja henkilöstöön liittyvistä asioista enemmän. Lisäksi henkilöstöä kannustetaan positiivisen ilmapiirin rakentamiseen sekä palautteen ja muutosehdotusten antamiseen.

Sisäisen viestinnän suunnitelman rakentaminen helpottaa viestinnän hallintaa. Jotta voidaan helpottaa sisäisen viestinnän toteuttamista, tehtiin toistuvista viestinnän toimenpiteistä dokumentoituja prosesseja. Dokumentointi auttaa selvittämään viestintäroolit ja sisäisen viestinnän tehtävät. Sisäisen viestinnän suunnitelma on työkalu, joka kannustaa tiedottamaan ja olemaan vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa enemmän. Selkeä, ajantasainen ja avoin tiedottaminen lisää työtyytyväisyyttä ja tehokkuutta.

Asiasanat: sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, viestinnän prosessointi, sisäisen viestinnän kartoitus, sisäisen viestinnän kehitys

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business Administration
Entrepreneurship / Proacademy

ENNI JAATINEN

From guesswork to transparent internal communication
Internal communication plan for Yritys Oy

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 26 pages
October 2012

The aim of this thesis was to assess and develop the internal communication of Yritys Oy. In this thesis the present state of the company's internal communication was surveyed. Problem areas were discovered through research, and an internal communication plan was created on the basis of the research findings. The plan was timely because the company has noticed dissatisfaction and problems with the functionality of its internal communications. The company is facing changes, and these will be easier to realise successfully and challenges will be easier to manage when the internal communication is well-designed.

The present situation of internal communications at Yritys Oy was surveyed by means of a questionnaire for the personnel. 80 % of the company's employees completed the questionnaire. The research revealed the main problem in the company's internal communication, which is insufficient sharing of information with personnel. The respondents were particularly dissatisfied with the orientation of new employees. However, the research findings showed that keeping employees informed is not neglected altogether, even though the information flow is limited. Discussions with the enterprise management showed the second main problem, which is the lack of coordination of internal communication and the resulting uncertainties concerning communication roles.

As a result of the research, an internal communications plan was drawn up, covering three main themes: making superior-subordinate communication more effective, clarification of the communication roles, and improving interaction between management and employees. The aim of the internal communication plan was specified to be an increasing in transparency. Management will try to provide more information about the company, the branch of business and issues concerning personnel. The personnel is also encouraged to build a positive atmosphere and to give feedback and constructive proposals for change.

Planning of the internal communication will make the communication process easier to manage. Recurrent tasks of internal communication have been documented as processes. Documentation will help to clarify the roles of communication and internal communications functions. The internal communications plan is a tool that promotes more information-sharing and interaction between management and personnel. Clear, timely and transparent communication increases personnel satisfaction and work efficiency.

Key words: internal communication, internal informing, processing of communication, internal communication survey, developing of internal communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	7
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
3.1	Viestintäkanavat.....	8
3.1.1	Lähikanavat	9
3.1.2	Kaukokanavat.....	10
3.2	Perehdyttäminen	14
3.3	Muutosviestintä.....	15
3.4	Yhteistoimintalaki.....	17
3.5	Sisäisen viestinnän haasteet	17
3.6	Sisäisen viestinnän suunnitleminen	19
3.7	Sisäisen viestinnän mittaaminen	20
4	SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSOINTI	22
5	TUTKIMUS	26
5.1	Lähtökohdat ja tavoitteet	26
5.2	Aineiston kerääminen	26
5.3	Tutkimuksen rakenne.....	27
5.4	Tutkimustulokset	29
5.5	SWOT- analyysi	59
6	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	64
	Liite 1. Tutkimuslomake	64
	Liite 2. Vastaukset avoimiin kysymyksiin	68
	Liite 3. Sisäisen viestinnän suunnitelma	70

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö keskittyy Yritys Oy:n sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseen. Tavoitteena on kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila ja rakentaa kartoituksen perusteella yritykselle sisäisen viestinnän suunnitelma. Sisäisen viestinnän suunnittelussa hyödynnetään toistuvien prosessien dokumentointia sisäisen tiedottamisen ja vuorovaikutuksen laadun sekä tehokkuuden parantamiseksi. Toimeksiantajayrityksen nimi on vaihdettu Yritys Oy:ksi ja muita yksityiskohtaisia tietoja on salattu, koska opinnäytetyö sisältää arkaluontoista tietoa.

Sisäisen viestinnän suunnittelu on Yritys Oy:lle tärkeää ja ajankohtaista, koska asiaa ei ole yrityksessä aikaisemmin perusteellisesti käsitelty. Yrityksessä tullaan toteuttamaan tulevaisuudessa haastavia muutoksia, kuten sukupolvenvaihdos, joka vaatii onnistuakseen sisäisen viestinnän etukäteissuunnittelua ja hallintaa. Yritys Oy:ssä työskentelee noin 50 työntekijää, jotka vaativat riittävää tiedottamista ja vuorovaikutusta toimiakseen tehokkaasti yritysjohdon toivomalla tavalla. Yritysjohdolla on havainnut ongelmia sisäisen viestinnän toimivuudessa, koska perättömät huhut leviävät työntekijöiden keskuudessa herkästi. Sisäisen viestinnän toimivuus on tärkeää menestyvälle yritykselle toimialasta riippumatta.

Osana opinnäytetyötä yrityksen henkilökunnalle toteutetaan sisäisen viestinnän toimivuutta mittaava kysely. Sen tarkoituksena on selvittää suurimmat ongelmakohdat, joiden korjaamiseen sisäisen viestinnän suunnitelmassa voidaan keskittyä. Tutkimuksessa selvitetään yrityksen sisäisten viestintäkanavien toimivuutta, tiedonsaannin riittävyyttä, palautteenannon helpoutta yrityksen sisällä sekä mahdollistetaan muutosehdotusten antaminen yrityksen johdolle. Jotta kokonaiskuva yrityksen sisäisestä viestinnästä voidaan muodostaa, täydennetään tutkimustuloksia yritysjohdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella.

Sisäisen viestinnän prosessien dokumentoinnilla tähdätään tehokkuuden ja laadun parantamiseen. Dokumentoinnilla on monia hyötyjä, kuten hiljaisen tiedon siirtyminen, johdon sitouttaminen, kustannussäästöt ja sisäisen viestinnän yhtenäistäminen. Yritys Oy:lle yksi tärkeimmistä hyödyistä on hiljaisen tiedon siirtyminen, koska näin voidaan estää yrityksestä lähtevä tieto ja osaaminen henkilöstön vaihtuessa. Sisäistä viestintää dokumentoimalla pyritään siihen, että sen tärkeiden prosessien toteuttaminen ei ole vain

yhden tai muutaman henkilön varassa. Dokumentointia tulee kuitenkin päivittää ja prosessien toimivuutta arvioida ja parantaa aina tarvittaessa tehokkuuden ylläpitämiseksi.

Opinnäytetyön viitekehys perustuu pääosin alan keskeisimpään kirjallisuuteen, kuten Juholinin *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön* (2009) ja Åbergin *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja* (2006). Sisäisen viestinnän prosessointi perustuu vahvasti Korhosen ja Rajalan teokseen *Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle* (2011). Tutkimusteoria pohjautuu pääosin Aaltosen ja Vallin kirjaan *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1* (2007). Näkökulmia on poimittu myös muista painetuista sekä sähköisistä lähteistä.

Opinnäytetyössä tarkastellaan sisäistä viestintää kokonaisuutena, eikä siinä paneuduta yksityiskohtaisesti esimerkiksi vain esimiesviestintään. Suunnitelman toteutus on rakennettu sisäisen viestinnän toimivuutta kartoittavan tutkimuksen perusteella. Suunnitelma pohjautuu vahvasti myös Yritys Oy:n yritysjohton kanssa käytyihin keskusteluihin sekä tekijän toimenpide-ehdotuksiin. Sisäisen viestinnän suunnitelmassa yhdistyvät siis sekä henkilöstön, yritysjohton että ulkopuolisen tekijän näkökulmat.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Yritys Oy on Suomessa toimiva perheyritys, joka on perustettu 80-luvun puolessa välissä. Yritys valmistaa materiaalia teollisuusalan tarpeisiin, ja työllistää yli 50 työntekijää. Yrityksen rakennustuotteiden markkinat ovat pääosin Suomessa. Yritys Oy tunnetaan alalla ammattimaisena ja osaavana toimijana, jolla on käytössään uutta teknologiaa.

Seuraavan viiden vuoden aikana yrityksen johdossa tullaan toteuttamaan sukupolvenvaihdos. Nykyinen toimitusjohtaja luovuttaa tehtävänsä poikansa hoidettavaksi, mikä tuo uuden aikakauden yrityksen historiaan. Muutoksen myötä tuleva toimitusjohtaja pyrkii vahvistamaan Yritys Oy:n yrityskuvaa. Hyvän yrityskuvan ja työnantajamaiseen viestiminen houkuttelee yritykseen alan ammattilaisia, mikä on tärkeää kilpailukyvyn säilymisen kannalta.

Yritys Oy:n sisäisestä viestinnästä vastaa toimitusjohtaja. Sisäisen viestinnän keskeisimmät kanavat ovat satunnaiset tiedotustilaisuudet ja ilmoitustaulun tiedotteet. Sisäistä viestintää ei ole tarkemmin suunniteltu, eikä organisoitu tällä hetkellä. Muutosten läpiviennin kannalta on kuitenkin tärkeää varmistaa sisäisen viestinnän toimivuus yrityksessä. Sisäisen viestinnän suunnitelman rakentamiselle nähtiin olevan sopiva hetki muutoksen tuomien haasteiden välttämiseksi. Haasteita on toki havaittu jo nyt henkilöstön tyytymättömyydessä sisäisen viestinnän riittävyyteen. Myös huhujen herkkä leviäminen pienistäkin asioista on havaittu ongelmaksi. Epävarmuustekijöiden poistamiseksi päätettiin sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamiseen ja mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen sisäisen viestinnän suunnitelmassa.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintää tapahtuu, kun sanomia välitetään eri kanavia käyttäen vastaanottajalle. Viestin lähettäjä lähettää viestinsä valitsemansa kanavan kautta vastaanottajalle, jolloin vastaanottaja tulkitsee viestin ja synnyttää siitä mielikuvan. Ratkaiseva tekijä asiakokonaisuuden pysyvyyteen mahdollisimman samanlaisena on sanoman ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja muotoilu. (Åberg 2006, 83, 86–87.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea viestintää ja vuoropuhelua organisaation jäsenten kanssa erilaisilla foorumeilla (Korhonen & Rajala 2011, 83). Sisäisen viestinnän onnistumisen varmistamiseksi viestinnässä on pyrittävä proaktiivisuuteen eli ennakointiin. Erityisesti muutostilanteessa on hyödyllistä varautua tuleviin tilanteisiin ennakkoon. Ennakoiva viestintä ei ole yksittäinen tapahtuma, vaan kokonainen prosessi. Muutoksen alla on panostettava vuorovaikutteisuuteen ja kasvokkaisuviestintään, koska tavoitteena on viestiä työntekijöille muutoksen taustat ja tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. (Juholin 2009, 332.)

3.1 Viestintäkanavat

Åberg (2000) jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin (taulukko 1). Näissä kanavissa viestintää voi toteuttaa sekä suoraan että välitettynä. Lähikanavat välittävät viestejä työyksikölle tai yksittäiselle jäsenelle, kaukokanavat sen sijaan koko työyhteisölle. Suora viestintä on kasvokkain tapahtuvaa viestintää, välitetty viestintä kulkee sähköisesti tai painettuna. (Åberg 2000, 173.)

TAULUKKO 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174, muokattu)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokoukset Ahaa-aukiot Työtoverit	Tiedotustilaisuus Työyhteisöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit muissayksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Verkkoviestintä Tehdaslehti	Ilmoitustaulu Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Toimitusjohtajan katsaus Verkkoviestintä

3.1.1 Lähikanavat

Yritys Oy:ssä suoriin lähikanaviin lukeutuvat muun muassa palaverit ja kokoukset, oma esimies sekä työtoverit. Yritys Oy:llä ei ole tarvetta käyttää välitettyihin lähikanaviin lukeutuvia viestintäkanavia. Sisäisten palaverin pitäminen yrityksessä on ollut erittäin vähäistä, vaikka yritysjohton mielestä niille voisi olla tarvetta enemmän jatkossa. Seuraavaksi esitellään tarkemmin palaverit ja kokoukset, työtoverit sekä esimies viestintäkanavina.

Palavereita ja kokouksia voidaan järjestää eri tarkoituksia varten, mutta niille on aina hyvä asettaa tarkoitus ja tavoite. Ne voivat olla epävirallisia tapaamisia, viikkokokouksia, ideointi- tai yksikköpalavereita. Palaveriin tai kokoukseen valmistautumisella varmistetaan tehokas ajankäyttö ja sujuvuus. Kokous ja palaveri ovat esimiehelle tehokas tapa viestiä, koska hänellä on mahdollisuus varmistaa heti se, onko tieto ymmärretty. Toisaalta palaveriin tai kokoukseen osallistuva voi kysyä ja kommentoida asioita välittömästi. (Niipola & Rauramo 2008, 4, 6, 8-9.) Palavereiden ja kokousten käytännöistä sekä dokumentoinnista sovitaan etukäteen. Esityslistojen ja muistioiden kirjoittamisesta tehdään yhtenäisiä. Palaverien ja kokousten kirjaamisen lisäksi on pohdittava, miten käsitellyistä asioista tiedotetaan työyhteisössä. (Kallasvuori, Koski, Kyrönseppä, Kärkkäinen 2012, 102.)

Työtoverit sisäisen viestinnän kanavana on usein toimiva viestien liikkumisen kannalta. Toisaalta myös huhut ja juorut välittyvät tehokkaasti työtovereiden välisen puskaradion ansiosta. Puskaradio toimii erityisesti silloin, kun yrityksen sisäinen tiedottaminen on niukkaa ja sulkeutunutta. Tehokas puskaradio heikentää työyhteisön ilmapiiriä. (Åberg 2000, 175.)

Esimies on usein alaistensa tärkein sisäisen viestinnän kanava. Esimiehen tehtävänä on räätälöidä organisaatiossa esitetty tieto omaan yksikköön tai ryhmään sopivaksi. Esimies toimii siis johdon ja työntekijöiden välissä selventäen, miten annettu tieto vaikuttaa omien alaisten toimintaan ja työhön. Hän kertoo työntekijöille muun muassa johdon päätöksistä, yrityksen strategiasta, päivittäisistä työtehtävistä ja perehdyttää työntekijöitä työhön. Työntekijöiden antamat palautteet, muutokset ja kehitysehdotukset kulkevat esimiehen kautta johdolle. Esimiesviestinnällä tarkoitetaan siis esimiestä viestintäkanavana. (Korhonen & Rajala 2009, 21 ja Åberg 2006, 110–111.)

Viestintäjohtaja Timo Anttilan mukaan (2012) esimiehellä on neljä tehtävää. Ensimmäinen on esimerkkinä toimiminen. Se vaatii pätevyyttä, johdonmukaisuutta ja työntekijöiden luottamuksen ansaitsemista. Toinen tehtävä liittyy läsnäolon tärkeyteen, edistymisen kuvaamiseen ja tavoitettavuuteen. Kolmas esimiehen tehtävä on työntekijöiden sitouttaminen motivoinnin, inspiroinnin ja hyvän esiintymisen kautta. Neljäs tehtävä on kokonaiskuvan hallitseminen, strategian välittäminen henkilöstölle ja muutoksen selittäminen.

Esimiehen ja työntekijän kahdenkeskeisiä viestintätilanteita ovat muun muassa palaute- ja kehityskeskustelu. Niissä arvioidaan työntekijän suoriutumisen lisäksi myös esimiehen suoriutumista työtehtävässään. Keskustelut sisältävät myös yksilön tavoitteita sekä koulutussuunnitelmia. (Säteri 2009, 4-5.) Hyvin hoidettu esimiesviestintä parantaa työn vapautta, työyhteisön ilmapiiriä, resursseja, ajan riittävyyttä ja luo merkityksellisyyden kokemuksia työntekijöille. Huonosti hoidettuna se vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työviihtyvyyteen. (Anttila 2012 ja Säteri 2009, 3.)

Esimiesviestintä painottuu Yritys Oy:ssä tällä hetkellä arkiviestintään, kuten tiedottamiseen työntekijöiden työhön liittyvistä asioista. Kehityskeskustelujen järjestäminen on jäänyt kesken, koska sitä ei koeta tärkeäksi ja yrityksen johto ei ole sitä vaatinut. Tähän halutaan kuitenkin puuttua ja osoittaa kehityskeskustelujen tarpeellisuus työyhteisössä. Yritysjohdolla näkee haasteena esimiesten sitouttamisen muutoksiin.

3.1.2 Kaukokanavat

Kaukokanavat ovat niitä sisäisen viestinnän kanavia, joiden kautta välitetään viestejä koko työyhteisölle. Yritys Oy:llä on käytössään suorista kaukokanavista tiedotustilaisuus. Epäsuorista kaukokanavista käytettyjä ovat sähköposti ja ilmoitustaulu. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin, mitä kaukokanavilla tarkoitetaan.

Tiedotustilaisuus on hyvin suunniteltuna ja asiallisesti toteutettuna hyvä suullisen viestinnän kanava. Turhaan tilaisuutta ei kuitenkaan kannata järjestää, koska se vie koko yhteisöltä aikaa. Tällöin tilaisuus aiheuttaa kielteisen reaktion myös jatkossa. Tiedotustilaisuuden järjestäminen on perusteltua, kun halutaan kaksisuuntaista vuorovaikutusta

henkilöstön kanssa tai halutaan esitellä jotain, kuten uusi tuote, uusi johtaja, karttoja tai pienoismalleja. Tiedotustilaisuudessa henkilöstön kysymyksille voidaan jättää tilaa, mikä antaa mahdollisuuden kommentoida ja perustella tehtyä päätöstä, selvittää uutta tilannetta tai olla muuten avoimesti vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tiedotustilaisuudesta voidaan laatia jälkikäteen tiedote, jossa esitellään ydinasiat. Tiedotteen avulla asiat saadaan myös poissaolijoiden tietoisuuteen. (Siukosaari 2002, 101.)

Sisäinen tiedotustilaisuus on toimiva, kun siellä käsiteltävä aihe on riittävän suuri ja henkilöstöä koskeva. Tilaisuuden ajankohta tulisi valita niin, että mahdollisimman moni pääsee paikalle. Tärkeää on huomioida se, että koko henkilöstö tulee saamaan tiedon sisällöltään samanlaisena. Ennen tilaisuutta laaditaan kutsu, josta käy ilmi missä ja milloin tilaisuus järjestetään. Tärkeää on myös esitellä puhuja ja käsiteltävä aihe. Sisäisen tiedotustilaisuuden ohjelma tulee laatia siten, että tilaisuus kestää keskusteluineen ja kysymyksineen enimmillään tunnin. Esiintyjien valinta tulee suorittaa niin, että valituiksi tulevat henkilöt, jotka todella tietävät asiasta. Koko henkilöstöä koskevissa asioissa on tärkeää, että johtaja puhuu ja on paikalla. Esityksen havainnollistaminen ja visualisointi helpottavat asian esittämistä ja ymmärtämistä. (Siukosaari 2002, 101–103.)

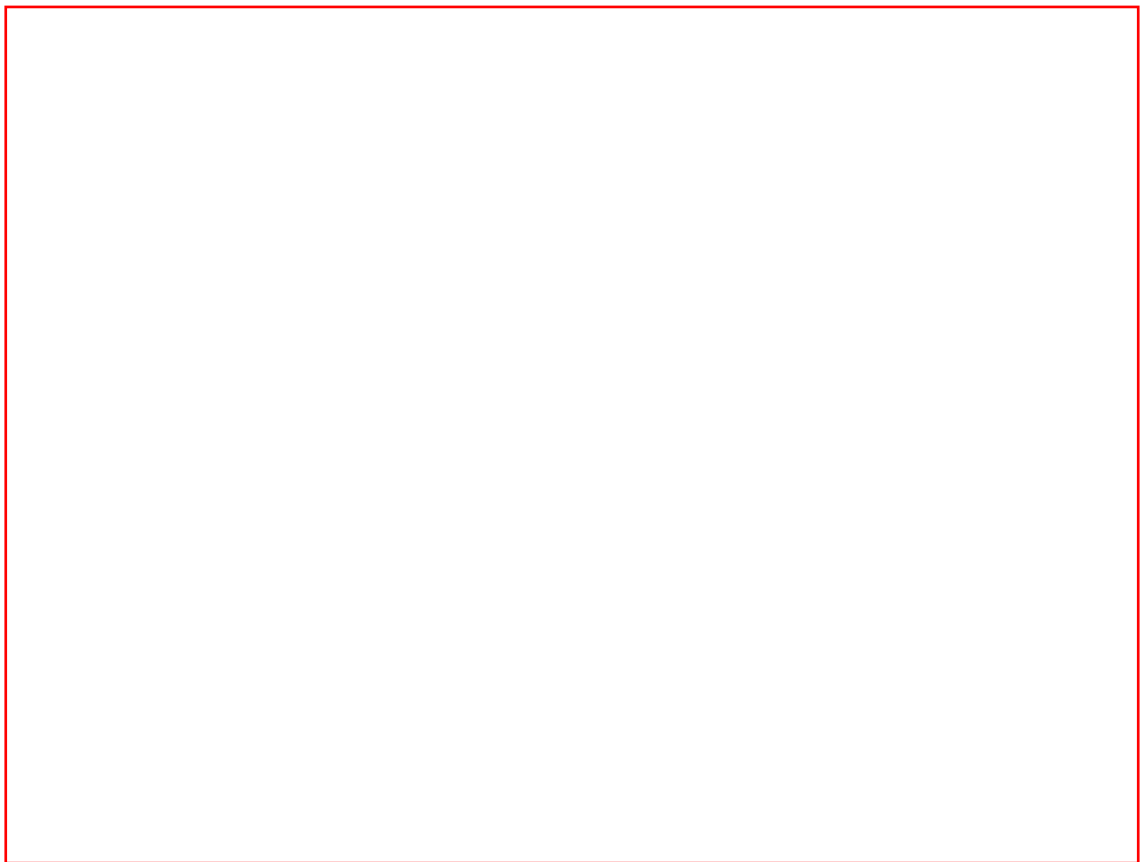
Sähköpostia käytetään johdon viestintäkanavana, sisäisessä informoinnissa ja muussa työyhteisön välisessä yhteydenpidossa. Sähköposti ei kuitenkaan sovi suuren ryhmän keskustelufoorumiksi. Viestinnän teho laskee, jos sähköpostiin tulee päivittäin kymmeniä viestejä ja roskapostia. (Juholin 2009, 178.)

Ilmoitustaulujen käyttötarve on vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Yrityksissä, joissa kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta päästä verkkoon, ilmoitustaulujen tarve viestintäkanavana on sen sijaan säilynyt. Ilmoitustaulua selkeytetään erottelemalla oma kenttä jokaista pääaihealuetta kohden. Otsikoesimerkkejä ovat työterveys, koulutus, henkilöstöhallinto ja vapaa-aika. Ilmoitustaululle jätetyn tiedotteen lukemiseen on hyvä kulua korkeintaan muutama minuutti, jolloin asia täytyy tiivistää ytimekkääseen muotoon. Ilmoitustaulua päivittää ja tyhjentää vanhoista tiedotteista ilmoitustaulusta vastaava henkilö. (Siukosaari 2002, 106 ja Juholin 2009, 178.)

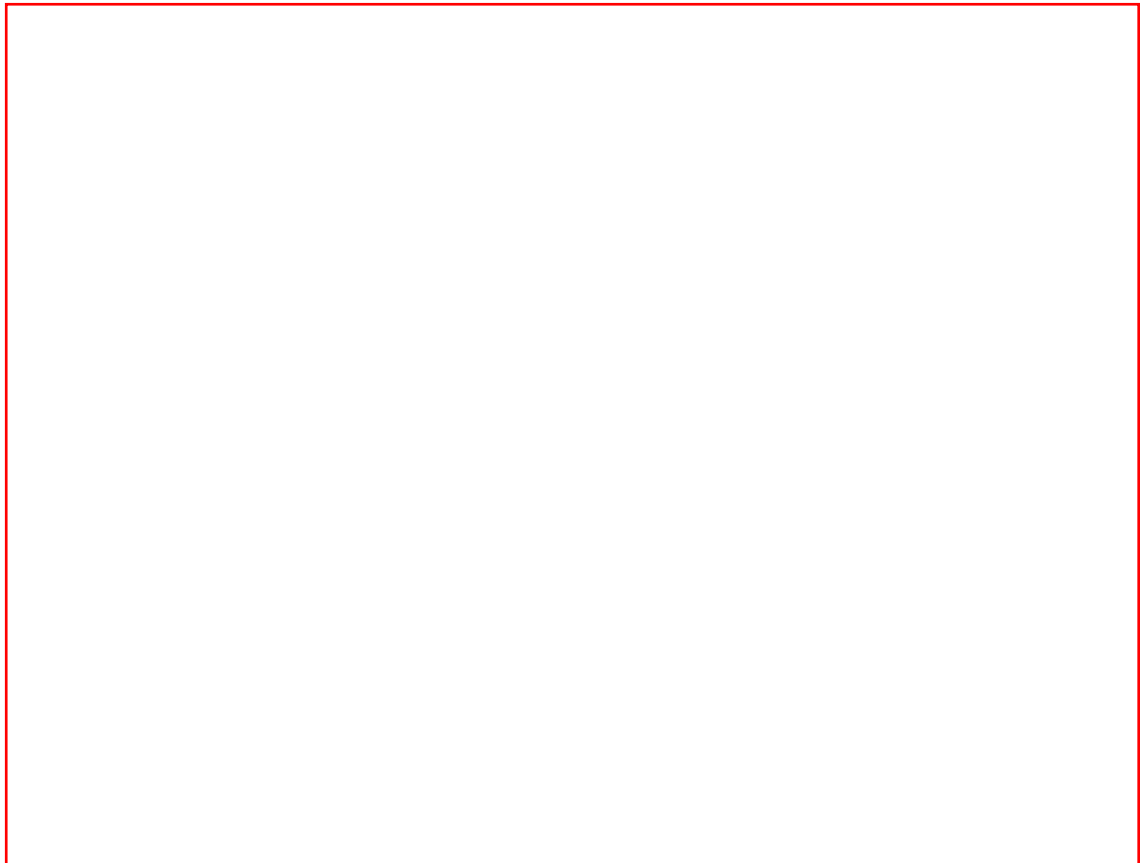
Ilmoitustaulutiedotteen tarkoituksena on kertoa asia selkeästi ja ymmärrettävästi. Yhdessä tiedotteessa tulee esittää vain yksi asia ja tekstissä on keskityttävä antamaan perusinformaatio tiedotettavasta asiasta. Tiedotteen kirjoittamisessa tulee kiinnittää huo-

miota hyvään otsikkoon, ingressiin eli alkukappaleeseen, kielen selkeyteen ja asioiden tärkeysjärjestykseen asettelemiseen. (Juholin 2009, 179.)

Yritys Oy:ssä on kaksi pääilmoitustaulua (kuva 1 ja kuva 2), joiden ohi suurin osa työntekijöistä kulkee päivittäin. Ilmoitustaululla tiedotetaan tällä hetkellä monista aiheista, kuten lomista, jätteiden käsittelystä, kehityskeskusteluista ja yhteisistä tapahtumista. Jotkut ilmoitustaulutiedotteista on kirjoitettu käsin ja osa sähköisesti. Vaikeaselkoiseksi ilmoitustaulun tekee erityisesti huonosti kiinnitetyt tiedotteet, revityt tiedotteet ja tiedotteiden päällekkäisyys.



KUVA 1. Yritys Oy:n pääilmoitustaulu 1 (Kuva: Enni Jaatinen 27.8.2012)



KUVA 2. Yritys Oy:n pääilmoitustaulu 2 (Kuva: Enni Jaatinen 27.8.2012)

Koko työyhteisöä koskevien asioiden sekä koulutus- ja harrastustietojen välittämiseen **henkilöstölehti** on toimiva tiedotuskanava. Henkilöstölehden tehtävänä muutostilanteessa on taustoittaa tapahtumia ja muutoksia täydentämällä sekä syventämällä tietoa. Toimitus julkaisee henkilöstölehden 4-6 kertaa vuodessa. (Juholin 2009, 180–181.)

Åbergin nelikentässä (taulukko 1) **sosiaalinen media** voidaan sijoittaa sekä välitettyihin lähikanaviin, että välitettyihin kaukokanaviin riippuen siitä, käydäänkö viestittelyä koko henkilöstön vai pienempien yksiköiden välillä. Isokankaan ja Kankkusen mukaan (2011) sosiaalinen media sisäisen viestinnän kanavana saattaa herättää yrityksessä ristiriitaisia tunteita. Katsojasta ja käyttäjästä riippuen sosiaalinen media voi olla pelkkä juorupalsta, mutta parhaassa tapauksessa se on uudenlaisen viestintäkulttuurin työkalu. (Isokangas & Kankkunen 2011, 13.) EVA:n teettämän tutkimuksen mukaan (Isokangas & Kankkunen 2011, 49) haastatelluista yritysjohtajista 39 % oli sitä mieltä, että sosiaalisen median käytöstä on eniten hyötyä yrityksen sisäisessä käytössä. Sosiaalisen median käytön yleistymisen on mahdollistanut sen nouseminen uudeksi tavaksi toteuttaa yrityksen sisäistä viestintää. Viestinnän alustoina voivat toimia esimerkiksi sisäinen blogi, suljettu keskustelupalsta tai Facebook-ryhmä.

Sosiaalisessa mediassa tapahtuvaan sisäiseen viestintään voidaan luoda yhteisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä. Sisäisen viestinnän suunnitelmaan voidaan määritellä se, millä sosiaalisen median alustoilla keskustelua voidaan käydä ja mistä aiheista ajatuksia ei tule vaihtaa. Tärkeää on huomioida työntekijöiden tasavertainen ja asiallinen kohtelu myös sosiaalisessa mediassa. (Isokangas & Kankkunen 2011, 44, 67–68.)

Yritys Oy:n sisäisessä viestinnässä ei ole hyödynnetty sosiaalista mediaa, koska suurimmalla osalla työntekijöistä ei ole tietokonetta työpisteellään. Lisäksi monet työntekijät saattaisivat tarvita lisäkoulutusta sosiaalisen median käytössä. Opinnäytetyön tekijän mielestä sosiaalinen media toimii parhaimmillaan kuitenkin tehokkaana viestintäkanavana perinteisten rinnalla. Esimerkiksi sähköpostin käyttöä yrityksen sisällä on mahdollista vähentää ja uudet toimintaohjeet on nopea lähettää ja vastaanottaa sosiaalisen median kanavia hyödyntäen. Ongelmia voi kuitenkin syntyä helposti, jos yhteiset pelisäännöt sosiaalisessa mediassa eivät ole selvät.

3.2 Perehdyttäminen

Työyhteisöön perehdyttämisellä tarkoitetaan organisaation virallisten normien, itse työyhteisön tietojen, työyhteisön henkilöstöpolitiikan, henkilöstön kehittämisen muotojen, henkilöstöpalveluiden, työturvallisuusasioiden ja henkilöstön oikeuksien sekä velvollisuuksien viestimistä henkilöstölle. Uudelle työntekijälle järjestetään perehdytyskoulutus ja perehdyttäjä. Työyhteisöön perehtyminen jatkuu ensimmäisien päivien ajan perehtymisoppaan kanssa. Perehdyttäjältä vaaditaan hyvää yrityksen tuntemista. Perehdyttäjän asenteen on oltava kohdallaan, koska henkilökohtainen neuvonta on tärkeintä. Vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, ja muut siihen osallistuvat toimivat tukijoukkona. Työhön perehdyttämisen kohteena ovat uusien työntekijöiden lisäksi myös pidempään yrityksessä toimineet henkilöt työmenetelmien tai työn muutoksen myötä. Työhön perehdyttämisen keinoja ovat muun muassa kouluttaja, työnopastaja sekä esimies. (Åberg 2006, 103–105.)

Yritys Oy:ssä uusien työntekijöiden perehdyttämiseen kuuluu perehdytyskoulutus ja perehdyttämisjakso yrityksessä pidempään työskennelleen työparin kanssa. Opinnäytetyön tekijän mielestä perehdyttämiseen liittyviä tehtäviä voidaan selkeyttää ja tehostaa.

3.3 Muutosviestintä

Muutosviestinnästä puhutaan usein omana viestinnän lajinaan, vaikka se on osa strategista viestintää ja johtamista. Muutosviestinnässä on kyse asioiden laajasta ja perusteellisesta käsittelystä. (Juholin 2009, 320.) Yritykseen vaikuttava muutostilanne vaatii erityistä huomiota, koska siihen liittyy aina epävarmuutta, kysymyksiä ja pelkoa (Åberg 2006, 131). Muutoksen hallinta on tärkeä osa sisäistä viestintää. Muutostilanteessa avoin tiedottaminen on keskeistä epävarmuuden poistamiseksi työyhteisöstä. Parhaimmillaan hyvin hoidettu sisäinen viestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 84.)

Tiedottamisen tarve lisääntyy muutostilanteessa. Laajojen aiheiden pilkkominen pienemmiksi muutaman pääasian viestikokonaisuuksiksi helpottaa niiden vastaanottamista. Näin uuden tiedon sisäistäminen tehdään helpommaksi. Pienempien kokonaisuuksien viestiminen on yksinkertaista aikatauluttaa silloin, kun muutoksista tiedotetaan aina uuden tiedon saavuttua. (Mattila 2011, 188.) Muutosviestinnän peruseriaatteita ovat viestinnän avoimuus, jatkuvuus, vuorovaikutteisuus ja sisältöjen yhtenäisyys. Onnistumisen edellytyksenä on myös viestinnän oikea ajoitus. Keskeistä onkin pohtia, milloin on oikea aika ottaa muutos puheeksi ja nostaa se yleiseen keskusteluun. (Juholin 2009, 336.)

Juholin (2009) esittelee ideoita muutosviestinnän sisältöön. Muutos tulee perustella selkeästi. Muutoksesta aiheutuvat vaikutukset omaa työtä ja työyhteisöä kohtaan kiinnostavat henkilöstöä, joten niistä tulee kertoa. Henkilökunnalle tulee perehdyttää uudet toimintatavat ja suunnitelmat. Johdon tulee selittää, että muutos on välttämätön, ja sen tavoitteena on säilyttää työyhteisön toimintakyky. Tärkeää on toistaa viestejä, jotta niiden perillemenosta voidaan varmistua. Henkilökunnalle tulee myös luoda mahdollisuus kysyä ja keskustella muutoksesta esimiehen kanssa. (Juholin 2009, 334.) Viestintäjohtaja Timo Anttilan (2012) mukaan esimiehen tulee perustella muutokseen liittyviä asioita selkeästi ja ytimekkäästi. Perustelut on hyvä opetella toimivaksi hissipuheeksi, jotta ne osaa esittää tarpeen tullen mahdollisimman vakuuttavasti.

Siukosaari (2002) muistuttaa, että muutoksen aikana tulee viestiä normaalia tilannetta useammin ja herkemmin. Johdon ja esimiesten on annettava ajoissa ja riittävästi oikeita tietoja, sekä tiedotettava tarvittaessa myös siitä, että juuri nyt ei ole uutta kerrottavaa.

Viestinnän suunnittelussa on huomioitava vuorovaikutuksen mahdollistaminen, kuten palautteen antaminen henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle. Viestien sisällöissä on muistettava empaattisuus ja viestin vastaanottajan odotuksiin on pyrittävä vastaamaan. (Siukosaari 120, 2002.)

Mattilan (2011) mukaan muutosjohtamisen teoreetikko John Kotter jakaa johtamisen yleisimmät virheet neljään. Ensimmäinen virhe on se, ettei johto luo tarvittavaa kiireellisyyttä muutoksen toteuttamiselle, jolloin muu henkilöstö kokee muutoksen tarpeettomaksi. Toinen virhe on, että johto epäonnistuu muutoksen viestimisessä ja se ei toimi itse esimerkkinä muutoksen toteuttamisessa. Kolmas virhe toteutuu, jos muutosta ei ajeta loppuun asti. Tällöin muutoksen toteuttaminen lopetetaan heti, kun kohdataan ensimmäiset hyväksymisen merkit henkilöstössä. Viimeinen virhe on se, että johto kuvittelee kohtaavansa vastarintaa paikassa, jossa sitä ei todellisuudessa ole. (Mattila 2011, 27.) Muutosviestinnän huolimaton toteuttaminen voi johtaa yrityksen kriisitilanteeseen (Korhonen & Rajala 2011, 89 ja Juholin 2009, 320).

Mattila (2011) korostaa esimiehen roolia muutosviestinnässä. Esimies voi läsnäolollaan vaikuttaa työympäristöön poistaen epävarmuutta ja estäen huhujen leviämistä. Esimiehen poissaololla voi olla paljon negatiivisia vaikutuksia. Poissaolo voidaan tulkita esimerkiksi vastuun pakoiluna, kiinnostuksen lopahtamisena omaa henkilökuntaa tai esimiehen oman työmotivaatiota ja sitoutumista kohtaan. Jos esimies alkaa lipsua aikatauluista ja palavereista, alkaa myös henkilöstö helposti noudattaa samaa toimintamallia. (Mattila 2011, 184.)

Esimiesten ja työtovereiden kanssa keskusteleminen sekä muutoksen yhteydessä jatkuva tiedottaminen on tärkeää. Siten työyhteisön jokainen jäsen saa mahdollisuuden valmistautua ja tehdä töitä jatkuvan muutostilanteen keskellä. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä ja Kärkkäinen 101, 2012.) Henkilöstön odotuksiin vastataan muutostilanteessa parhaiten, kun sisäinen viestintä on hoidettu etukäteen ammattitaitoisesti ja esimiesten haluihin viestiä uskotaan (Siukosaari 2002, 119).

3.4 Yhteistoimintalaki

Yhteistoimintalaissa (2007) on määrätty työnantajan velvollisuudeksi tiedottaa sisäistä viestintää koskien henkilöstölle muun muassa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, tilinpäätöksestä, henkilöstösuunnitelmista ja työehdoista. Lain määrittämissä aiheista tiedotettaessa johdon tulee pohtia, milloin aiheista viestitään ja mitä viestintäkanavaa on hyvä käyttää.

3.5 Sisäisen viestinnän haasteet

Åberg (2006) esittelee neljä sisäisen viestinnän haastetta. Ensimmäinen haaste on tiedon liian vähäinen liikkuminen, joka aiheuttaa uutistyhjiöitä. Ongelma syntyy silloin kun organisaatiossa tiedetään jotain tapahtuneen, mutta asiasta ei tiedoteta yleisesti. (Åberg 2006, 111.) Tietovaje pyritään täyttämään organisaation sisällä, mikä synnyttää huhuja ja epävarmuutta (Säteri 2009, 4). Korhosen ja Rajalan (2011) mukaan liian vähäisestä viestinnästä johtuva ”tyhjiö” johtuu siitä, että organisaatiossa ei ole sisäistetty viestintärooleja. Myös viestinnän vastaanottajan tulee olla aktiivinen roolissaan. (Korhonen & Rajala 2011, 38.)

Toinen haaste liittyy varastoituun tietoon ja verkkoihin. Haasteita syntyy, kun tiedon tarvitsija ei pääse tietoon käsiksi, koska hänellä ei ole mahdollisuutta käyttää tietovarastoa ilman verkkoon pääsyä. Tiedon tarvetta voi olla vaikea ennakoida muun muassa sairastapauksissa ja ulkomaankomennuksilla. (Åberg, 2006, 111.) Opinnäytetyön tekijän mielestä tietovarastojen jakaminen on kuitenkin tehty helpoksi erilaisten sähköisten viestintäkanavien kautta. Haasteen ei tulisi olla ajankohtainen, koska sähköposti, pilvipalvelut ja työyhteisöjen sisäiset foorumit eli sosiaalinen media on joka päiväisessä käytössä.

Kolmas haaste liittyy esimiehen tiedotusvastuuseen ja siinä helposti syntyviin ongelmiin. Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välillä. Esimiehen tehtävä on tuoda tietoa omaan yksikköön sekä viedä tietoa omasta yksiköstä ylemmälle johdolle. (Åberg 2006, 111.) Syynä esimiehen puutteelliselle viestinnälle ja sitoutumattomuudelle voi olla useita, kuten viestintä koetaan ajanhukaksi, siihen ei ole saatu koulutusta tai sen merkitystä ei ymmärretä. Syynä voi olla myös yksinkertaisesti ajanpuute.

(Säteri 2009 7–8.) Ylemmän johdon sitoutuminen yrityksen sisäiseen viestintään on tärkeää, koska heidän asenteensa vaikuttavat vahvasti yrityksen viestinnän tuloksissa. Ylemmän johdon on siis ymmärrettävä sisäisen viestinnän merkitys. (Korhonen & Rajala 2011, 50.)

Neljäs haaste on fyysisen tilan puuttuminen, mikä mahdollistaa organisaation eri yksiköiden työntekijöiden vapaan kommunikoinnin ja verkostoitumisen. Tällaisessa tilassa on hyvä olla tarjolla erilaisia tiedotteita, lehtiä ja muuta virikemateriaalia. (Åberg 2006, 111.) Yritys Oy:n tuotantohallissa osa työntekijöistä käyttää kahvitaukojen pitämiseen avointa tilaa, joka mahdollistaa hyvin vapaan kommunikoinnin (kuva 3). Tila on kuitenkin tuotantohallin puolella, minkä takia toimistotyöntekijät eivät vietä taukoja kyseisessä tilassa.



KUVA 3. Taukotila Yritys Oy:n tuotantotiloissa (Kuva: Enni Jaatinen 27.8.2012)

3.6 Sisäisen viestinnän suunnitleminen

Tavoitteiden asettaminen on osa viestinnän strategista suunnittelua, joka selkeyttää sekä määrittelee suunnan toiminnalle. Viestinnän strategia määritellään yrityksen liiketoiminnallisen strategian valossa. (Korhonen & Rajala 2011, 26 ja Juholin 2010, 58–59.) Sisäisen viestinnän suunnitelmaan määritellään vastuualueet ja -roolit koko henkilöstölle. Työntekijällä on vastuu tiedon jakamisesta omalle tiimilleen, kollegoilleen ja esimiehelleen. Toisaalta työntekijän viestintärooliin voi kuulua aktiivinen tiedon vastaanottaminen sekä sen hakeminen. (Korhonen & Rajala 2011, 17.)

Oman toimen ohessa tapahtuvaa viestintää eli oto-viestintää käytetään muun muassa silloin, kun yrityksessä ei ole varsinaista viestintäammattilaista. Oto-viestinnän haasteet liittyvät ammattitaidon ja oman työn arvostuksen puutteeseen, työnkuvan arvostuksen puutteeseen työyhteisössä, viestintävastuiden epäselvyyteen ja ajanpuutteeseen hoitaa viestintävastuuta. Ongelmia voidaan ratkoa lisäkoulutuksen avulla sekä esimerkiksi keräämällä palautetta viestinnän toimivuudesta. (Åberg 2000, 252.) Viestintävastuun ja oman viestinnän tärkeyden ymmärtäminen on avain toimivaan viestintään (Korhonen & Rajala 2011, 21).

Viestinnän suunnittelu on kannattavaa ja aikaa säästävää, koska monet viestintätoiminnon tehtävistä on toistuvia. Suunnitteluun on hyvä käyttää aikaa myös siksi, että se vähentää päällekkäisiä töitä ja selkeyttää roolijakoa. Vaikka viestintätoiminnon suunniteltu aikataulu ei pitäisi aina paikkaansa, antaa se silti viitteellisen aikarajan eri toiminnoille ja pitää näin kokonaisuuden paremmin hallinnassa. (Korhonen & Rajala 2011, 148–150.)

Viestintäsuunnitelmassa on määritelty niitä valintoja, määrittelyitä ja tavoitteita, joita yritys noudattaa viestiessään kunkin kohderyhmänsä kanssa. Viestintäsuunnitelmassa asetettu tavoite voi liittyä laatuun tai määrään. Tavoitteita voidaan asettaa myös koskien vain yhtä kohderyhmää. Sisäisen viestinnän osalta tavoitteena voi olla esimerkiksi tyytyväisyys tiedonkulkuun ja mahdollisuuksiin vaikuttaa. (Juholin 2009, 99.)

3.7 Sisäisen viestinnän mittaaminen

Sisäisen viestinnän nykytilaa voidaan tutkia muutamilla eri tutkimusmenetelmillä. Tutkimukset voidaan toteuttaa kyselylomakkeella, haastattelulla paikan päällä tai puhelimitse. Monia asioita voidaan havainnoida myös kuuntelemalla työntekijöitä käytävillä ja kahvitauoilla. Järjestelmällisempi tapa on järjestää haastatteluja eri työtehtävissä oleville työntekijöille. Tutkimus on hyvä toistaa muutaman vuoden välein, jotta saadaan selville, onko toiminta parantunut ja onko tavoitteisiin päästy. (Siukosaari 2002, 121.)

Kyselylomake on määrällisen tutkimuksen eli surveyn tutkimusväline. Se sisältää erilaisia väitteitä, joissa vastaaja saa valita mielipidettään vastaavan vaihtoehdon. Lomakkeessa kysyttävät asiat on esitettävä niin, että vastaajan on helppo ymmärtää kysymys ja vastata siihen. Tiettyä organisaatiota varten laadittu kyselylomake on tarpeen esitettävä. Kyselytutkimuksen avulla voidaan tehdä vertailuja eri vastaajaryhmien, kuten iän tai sukupuolen mukaan. Tuloksia voidaan vertailla myös eri osastojen välillä. (Juholin 2010, 93.)

Työyhteisössä tehtävät haastattelu- ja keskustelututkimukset ovat laadullisia tutkimuksia, jotka toimivat sekä itsenäisinä että yhdistettynä määrälliseen tutkimukseen. Määrällisen tutkimuksen jälkeen suoritettu laadullinen tutkimus voi auttaa tutkimuksen tulosten ymmärtämisessä. Haastattelututkimukseen on valittava sellaisia henkilöitä, joilla on riittävästi kokemusta ja varmasti sanottavaa aiheesta. Haastattelijan on oltava työyhteisön ulkopuolelta. (Juholin 2010, 94.)

Tulosten esittely tulee tapahtua kaikille samanaikaisesti ja mahdollisuus kysymysten esittämiseen on järjestettävä. Tutkimustulosten esittelyn yhteydessä johto kertoo, miten epäkohtiin aiotaan tarttua. Kehitysehdotuksien eteenpäinviemiselle on hyvä esittää esimerkiksi aikataulu ja kehitysryhmä, minkä avulla synnytetään luottamusta ja osoitetaan halu kehittää toimintaa. Tärkeää on vahvistaa työntekijöiden odotukset siitä, että asioita viedään heti eteenpäin. (Juholin 2010, 100.)

Yritys Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa kartoittavan tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselylomakkeella tehtävä määrällinen tutkimus. Tämä oli helpoin tapa toteuttaa tutkimus kiireellisessä aikataulussa ja selvittää vastauksista työyhteisön yleinen mielipide aiheesta. Kyselylomake esiteltiin opinnäytetyön tekijän kahdella opis-

kelijakollegalla ja yrityksen johdon kolmella edustajalla. Esitestauksen yhteydessä vastausvaihtoehtoista poistettiin vaihtoehto ”en osaa sanoa”.

Laadullista haastattelututkimusta ei haluttu toteuttaa, koska vastaajajoukon valitsemisen koettiin aiheuttavan turhaan eriarvoisuutta pieneen työyhteisöön. Antamalla kaikille vastausmahdollisuus viestittiin siitä, että jokaisen työntekijän mielipiteestä ollaan kiinnostuneita. Lisäksi haastattelujen toteuttaminen olisi ollut liian aikaa vievää.

4 SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSOINTI

Viestinnän prosessoinnin tarkoituksena on tehostaa ja parantaa viestinnän laatua dokumentoimalla toistuvia viestintätoimintoja prosessimuotoisiksi ohjeistuksiksi. Tämä tarkoittaa viestintätoimintojen kuvaamista vaihe vaiheelta, järjestyksen määrittelemistä, vastuullisten nimittämistä ja yksityiskohtien huomioimista. (Korhonen & Rajala 2011, 56.)

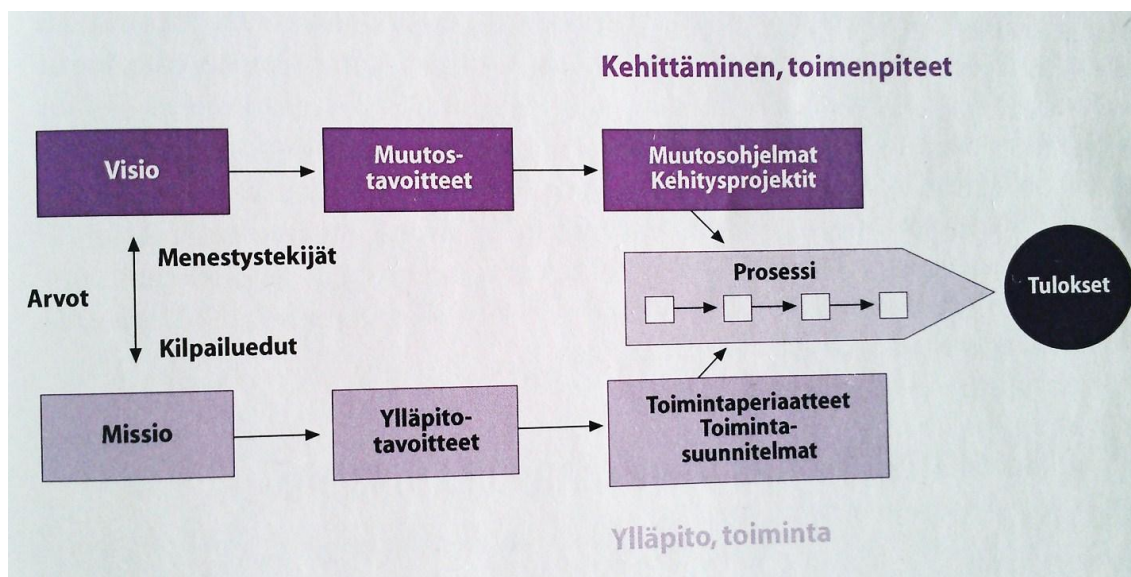
Viestinnän prosessointi perustuu samalle ajatukselle, kuin liiketoiminta prosessien johtaminen (Business Process Management). Tavoitteena on hallita ja tarkkailla prosesseja, ja siten tehostaa liiketoimintaa. Viestinnän prosessointi on käsitteenä vähemmän tunnettu, vaikka monet yritykset sitä osin toteuttavatkin. (Korhonen & Rajala 2011, 53–54.) Prosessilla tarkoitetaan toisiinsa liittyviä toimenpiteitä ja tarvittavia resursseja, joiden avulla saavutetaan lopputulos. Erilaiset toiminnat ja kehityskulut on mahdollista kuvata prosessina. (Laamanen & Tinnilä 2009, 121.)

Communica Oy tutki keväällä 2009 Suomessa toimivien yritysten viestinnän nykytilaa ja tarpeita. Tutkimukseen osallistui Internet-kyselyn kautta 82 viestintäpäättäjää, ja lisäksi 14 viestintäjohtajaa sekä päällikköä haastateltiin. Tutkimuksessa keskityttiin erityisesti viestintätoimintojen resursointiin ja prosessointiin. Tutkimustulokset toteavat, että 61,8 prosenttia yrityksistä on dokumentoinut viestinnän prosesseja. Prosesseja on kuvattu muun muassa kriisiviestinnän, asiakasviestinnän ja myös sisäisen viestinnän kohdalla. Internet-kyselyyn osallistuneista yrityksistä 77,9 prosenttia vastaa yrityksessään olevan toistuvia toimenpiteitä, joita ei ole vielä dokumentoitu. Tutkimusraportin mukaan syy dokumentoinnin tekemättömyydelle saattaa olla se, että yrityksen viestintää hoitavat työntekijät osaavat toistuvat toimenpiteet ulkomuistista. Ongelmaksi nousee kuitenkin se, että hiljainen tieto jää helposti siirtymättä. Toisin sanoen yhden henkilön poistuessa työpaikalta myös tieto ja osaaminen vähenevät. Tutkimusraportin mukaan toinen syy dokumentoinnin tekemättömyydelle on kiire ja resurssipula. Prosessoinnin tarkoituksena on kuitenkin vähentää turhien muistilistojen ja aikataulujen tekeminen sekä ihmisten sitoutumiseen kuluva aikaa. (Communica 2009, 11–12.)

Toimenpiteet, jotka toistuvat usein tai tehdään lähes aina samalla tavalla, kannattaa prosessoida työn tehostamiseksi. Dokumentoinnin ansiosta työn tehon ei tulisi laskea, vaikka toimenpiteen suorittaisi vuorotellen eri henkilö. Tehokkuutta tuodaan proses-

soinnin kautta myös poistamalla turhat vaiheet ja kirjaamalla ylös yksityiskohdat. Tälöin aikaa ei kulu turhaan tiedon etsintään. Prosessin dokumentoinnilla taataan laadultaan tasaisia tuotoksia, joita myös henkilöstön on helpompi vastaanottaa. Sisäisen viestinnän prosessointi nopeuttaa rutiinitöitä ja antaa aikaa tehdä muuta. (Korhonen & Rajala 2011, 68–69.) Monet sisäisen viestinnän toimenpiteistä voidaan kirjata prosessimuotoisiksi. Tällaisia viestintätoimintoja ovat muun muassa perehdytys, kehityskeskustelujen läpivienti, henkilöstölehden toimittaminen ja infotilaisuuksien järjestäminen. (Korhonen & Rajala 2011, 84.)

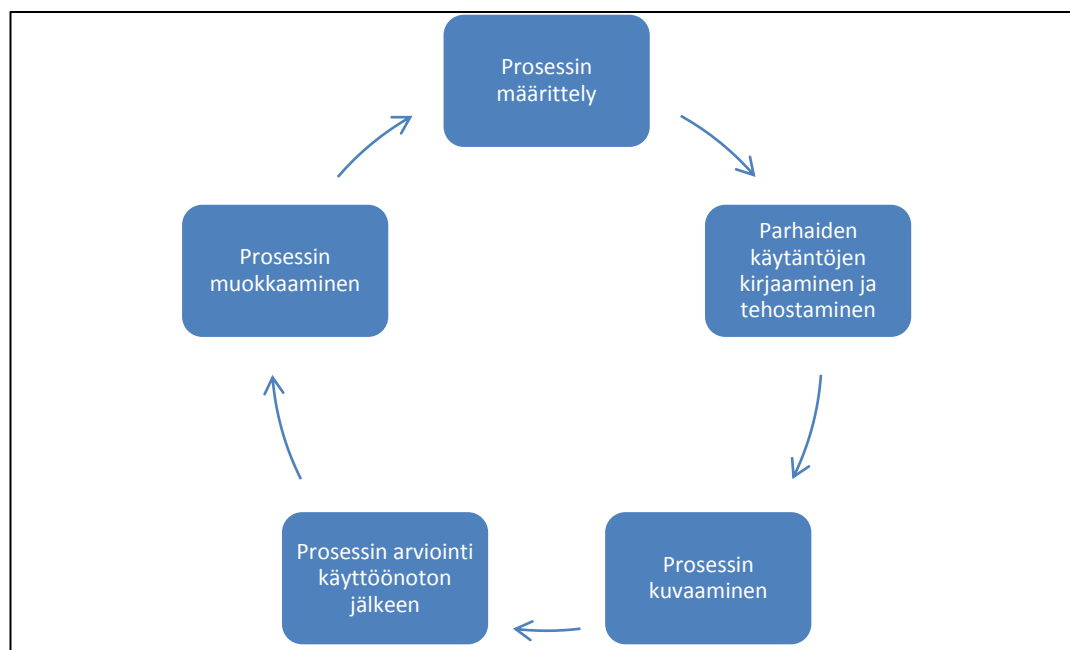
Organisaatioiden ongelmana on usein toteuttaa muun muassa nopeuteen, laatuun tai tehokkuuteen liittyviä strategioitaan ja muutosten hitaus sekä oman organisaation jäähmeys aiheuttavat johtajille helposti päänvaivaa. Syynä voi olla se, ettei organisaatiossa tunneta omia arvoja lisääviä prosesseja. Sen myötä myös näkemys siitä, mikä on käytännön työssä erityisen tärkeää organisaation menestymisen kannalta, ei ole selkeää. On tärkeää, että työntekijät toteuttavat näitä menestykseen vaikuttavia asioita jokapäiväisessä työssään. Yrityksen operatiiviset strategiat toteutuvat prosesseissa (kuvio 1), jotka tukevat tehokasta muutosta ja kehittämistä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 15.)



KUVIO 1. Mitä ylläpitää, mitä muuttaa (Laamanen & Tinnilä 2009, 15)

Prosessoitavien toimenpiteiden kartoittaminen voidaan tehdä oman työn ohessa tai se voidaan toteuttaa projektiluonteisena nykytilaa kartoittavana analyysinä. Ennen varsinaista prosessointia analysoidaan prosessoitavien toimenpiteiden tarve. (Korhonen & Rajala 2011, 66.) Prosessikuvauksen tekeminen alkaa kuvattavan prosessin määrittele-

misellä (kuvio 2). Käytännöt kirjataan ylös ja pohditaan miten toimintoa voisi tehostaa. Tehostettu prosessi kuvataan ja otetaan käyttöön. Sen jälkeen prosessin toimivuutta tulee arvioida ja muokata. Prosessoitavia toimenpiteitä tulee kehittää aina tarvittaessa aloittamalla prosessin uudelleen määrittelystä. Laamasen ja Tinnilän (2009) mukaan ainoastaan mallinnettua tietämystä voidaan tehokkaasti siirtää ja jakaa. Hyvin mallinnettu prosessi mahdollistaa sujuvan yhteistyön organisaation sisällä. (Laamanen & Tinnilä 2009, 29.)



KUVIO 2. Prosessin jatkuva kehitys (Korhonen & Rajala 2011, 136, muokattu)

Korhosen ja Rajalan (2011, 59, 62–63) mukaan dokumentoinnin on oltava helppokäyttöistä. Selkeä prosessikaavio ja vastuulistaus yksinkertaisessa taulukossa, sekä sen yhteydessä oleva tekstimuotoinen prosessikuvaus, on toimivaa dokumentointia. Prosessikuvaukseen tehtävät parannukset ilmenevät operatiivisessa työssä ja prosessista vastaavan henkilön tehtävänä on myös huolehtia dokumentoinnin päivittämisestä. Prosessikuvauksessa ohjeistetaan seuraavat asiat:

- miten toiminto suoritetaan
- vaiheiden esittely kuvauksineen
- vaiheiden järjestyksen esittely
- rooli- ja vastuujako
- tuotoksen hyväksyjä ja missä vaiheessa hyväksyntä tapahtuu
- vaiheiden aikataulut ja aikarajat

- prosessin viitteellinen läpimenoaika
- prosessin lopputulos
- kenelle viestinnän tuotos tullaan jakamaan ja mitä kanavaa käyttäen

Sisäisen viestinnän suunnittelun kannalta prosessointi sopii Yritys Oy:lle erityisen hyvin, koska sisäistä viestintää ei ole juurikaan pohdittu tähän mennessä. Pienessä yrityksessä, jossa viestintään keskittynyttä henkilökuntaa ei ole, prosessointi vähentää oman toimen ohessa tapahtuvaan sisäiseen viestintintään käytettävää työmäärää. Dokumentoinnin avulla sisäinen viestintä tulee hoidettua oikein myös poissaoloista ja lomista huolimatta.

5 TUTKIMUS

Tutkimuksen avulla selvitettiin sisäisen viestinnän nykytila kohdeyrityksessä. Nykytilan kartoittamisen avulla kerättiin tietoa siitä, mikä henkilökunnan mielestä sisäisessä viestinnässä toimii ja missä löytyy parannettavaa. Samalla henkilöstölle luotiin mahdollisuus osallistua yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tutkimustulosten avulla epäkohtiin on helpompi puuttua.

5.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Sisäisen viestinnän suunnittelun tueksi tehtiin tutkimus Yritys Oy:n sisäisen viestinnän toimivuudesta loppukesänä 2012. Tutkimuksen ydinkysymys oli: ”toimiiko yrityksen sisäinen viestintä tällä hetkellä henkilöstön mielestä”. Yrityksessä ei ole aikaisemmin toteutettu vastaavaa tutkimusta.

Tutkimuksessa kartoitettiin tämän hetkisten viestintäkanavien käytön sekä eri aiheista tiedottamisen riittävyttä. Tutkimuksessa mitattiin myös esimiesviestinnän toimivuutta sekä palautteenannon helppoutta eri henkilöille. Henkilökunnalta haluttiin myös kerätä muutosehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Tutkimus tehtiin siten, että se voidaan toistaa samanlaisena esimerkiksi kahden vuoden kuluttua, jolloin tuloksia on helppo vertailla keskenään.

5.2 Aineiston kerääminen

Yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa kartoittava sisäinen kysely toteutettiin paperisella kyselylomakkeella työpaikalla (liite 1). Sähköinen lomake koettiin hankalaksi, koska tuotannon työntekijöillä ei ole käytössään henkilökohtaisia tietokoneita. Työntekijöille jaettiin kyselylomakkeet, joihin vastattiin työpäivän aikana. Vastaamisen jälkeen lomakkeet palautettiin palautuslaatikkoon.

Henkilökunnalla oli aikaa vastata tutkimukseen kahtena päivänä 11. ja 23.7.2012, jolloin kerättiin yhteensä 30 vastausta. Tämän lisäksi vastausaikaa pidennettiin vielä 30.7–3.8.2012 väliselle ajalle, jolloin saatiin kymmenen vastausta lisää. Vastauspäivät valit-

tiin niin, että mahdollisimman monella oli mahdollisuus vastata tutkimukseen lomista huolimatta. Tutkimuksen vastaamiseen kuluva aika oli noin 10 minuuttia. Kohderyhmään kuului yrityksen koko henkilöstö, mikä tarkoittaa reilua 50 työntekijää. Henkilökunnasta 80 % vastasi tutkimukseen. Tutkimukseen eivät osallistuneet yrityksen toimitusjohtaja, kehitysjohtaja ja talouspäälikkö sekä muut tutkimusprojektiin osallistuneet henkilöt.

5.3 Tutkimuksen rakenne

Kyselylomakkeen perustiedoissa on seitsemän kohtaa, joista viisi on demograafisia. Kyselyosion kysymys numero kahdeksan on strukturoitu, johon vastataan valitsemalla kolme vaihtoehtoa. Viisi seuraavaa kysymystä on laadittu neliasteikkoiselle Likertin asteikolle, jonka ääripäät ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”. Likertin asteikosta on jätetty toimeksiantajan toiveesta kohta ”en osaa sanoa” pois. Kysymyksessä numero yhdeksän vastaajalla on mahdollisuus lisätä vaihtoehto kohtaan ”muu, mikä?”, koska kaikkia vastausvaihtoehtoja ei haluttu luetella. Kysymykset numero 14 ja 15 ovat strukturoituja kysymyksiä.

Aaltolan ja Vallin (2007) mukaan Likertin asteikossa kaikki asteikon arvot on suositeltavaa selittää, koska tällöin vastaajalle jätetään vähemmän varaan tulkintaan. Neutraali vastausvaihtoehto on mahdollista jättää pois sillä perusteella, että vastaajalla tulee olla jokin mielipide asiasta. Toisaalta vastausten tulkitseminen saattaa olla kyseenalaista, ainakin silloin kun verrataan tutkimusta toiseen, jossa on käytetty pariton määrä vastauksia. Likertin asteikon heikkous on se, että jotkut vastaajat eivät mielellään ota kantaa asioihin, vaan valitsevat mahdollisimman neutraalin vastausvaihtoehdon. Pieniä aineistoja käsiteltäessä tutkijat saattavat yhdistää analysointivaiheessa luokat ”täysin samaa mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä” sekä ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin samaa mieltä”. (Aaltola & Valli 2007, 116–117.) Tutkimustulosten esittelykappaleessa 5.4 edellä mainittuja luokkia ei ole yhdistetty, mutta pylväsdiagrammeihin on valittu kohtiin ”täysin ja jokseenkin eri mieltä” punainen ja oranssi väri. Vastaavasti kohtiin ”täysin ja jokseenkin samaa mieltä” vaihtoehtoihin on valittu vaalean- ja tummanvihreä. Värien avulla helpotetaan negatiivisiksi ja positiivisiksi luokiteltavien vastausten hahmottamista kuvaajasta.

Avoimien kysymysten etu on se, että joukossa voi olla hyviä ideoita ja vastaajan mielipide saadaan selville perusteellisesti. Huonopuoli on se, että niihin jätetään helposti vastaamatta ja vastaukset saattavat olla ylimalkaisia ja epätarkkoja. (Aaltola & Valli 2007, 124.) Tutkimuksen lopussa on yksi avoin kysymys, jonka jälkeen vastaajalle annetaan mahdollisuus antaa vapaasti palautetta tai kommentteja kohdassa ”vapaa sana”. Avoimella kysymyksellä kartoitettiin sitä, miten henkilöstön mielestä sisäistä viestintää tulisi kehittää. Näin annettiin mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia ilman rajaavia määrittelyitä.

Toimeksiantajan ehdotuksesta tutkimusta tehdessä vältettiin avoimia kysymyksiä. Kysymyksen 11 tilalle olisi voinut laittaa vaihtoehtoisesti avoimen kysymyksen ”mistä aiheesta haluaisit erityisesti enemmän tietoa”. Tällöin kysymysten 10 ja 11 lievä päällekkäisyys olisi vältetty ja vastaajalle olisi annettu mahdollisuus vastata myös valmiiden vaihtoehtojen ulkopuolelta.

Tutkimuksen perustiedoissa kysytään vastaajan työtehtävää yrityksessä, koska sillä on merkitystä sisäisen viestinnän suunnittelun kannalta. Eri työtehtäviä tekevät työntekijät ovat fyysisesti eri osastoilla ja siksi haluttiin selvittää, kokevatko he sisäisen viestinnän toimivuuden eri tavalla. Työtehtävät jaettiin viiteen ryhmään, mutta tuloksia käsitellessä vastaukset päätettiin yhdistää kahteen ryhmään, tuotantotyöntekijöihin sekä toimistotyöntekijöihin. Yhdistäminen oli tarpeellista, koska yrityksessä työskentelevät toimistotyöntekijät toimivat lähekkäin, kun taas tuotannon puolella henkilöstö on fyysisesti muista erillään. Yhdistämällä toimistotyöntekijät yhdeksi ryhmäksi vastaajaryhmän koko saatiin myös suuremmaksi alkuperäiseen verrattuna. Toinen tärkeä peruskysymys kartoittaa vastaajan työssäoloaika yrityksessä. Joidenkin kysymysten kohdalla vastaajan työssäoloaika antaa mielenkiintoista lisätietoa vastausten jakautumisesta.

Tutkimuksen luotettavuuteen voidaan vaikuttaa huolellisella lomakkeen suunnittelulla. Tutkimuksen pätevyys eli validius riippuu siitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä, mitä sen halutaan mittaavan. (Toikko & Rantanen 2009, 122.) Vastaamisesta haluttiin tehdä nopeaa ja helppoa. Lomakkeen tulee olla vastaajalle ymmärrettävä ja loogisesti rakennettu. Korkeasta vastausprosentista voidaan päätellä, että tutkimuksen hyödyllisyys ymmärrettiin vastaajien keskuudessa.

Perustietoja kartoittavia kysymyksiä oli yhteensä viisi, mikä saattoi vaikuttaa 50 työntekijän organisaatiossa vastaustuloksiin. Osa vastaajista pystytään tunnistamaan perustietojen perusteella, mikä mahdollisesti vaikutti vastaajan näkökulmaan kyselyhetkellä. Ajatus siitä, että vastaaja voidaan tunnistaa vastauksista, saattoi aiheuttaa maltillisuutta mielipiteiden kirjoittamisessa. Tutkimuksen vastausprosentti oli hyvä, mikä vahvistaa sen pätevyyttä.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sen toimintavarmuutta, eli tutkimusmenetelmän varmuutta antaa mahdollisimman vähän sattumanvaraisuuteen perustuvia tuloksia. Reliabiliteetiltaan hyvä tutkimus on toistettavissa samoilla tutkimustuloksilla, vaikka tutkija vaihtuisi. Toimintavarmuutta voivat heikentää useat tekijät, kuten huolimattomuusvirheet, kysymysten väärinymmärtäminen ja tietojen käsittelyvaiheessa näppäilyvirheet. (Toikko & Rantanen 2009, 122.)

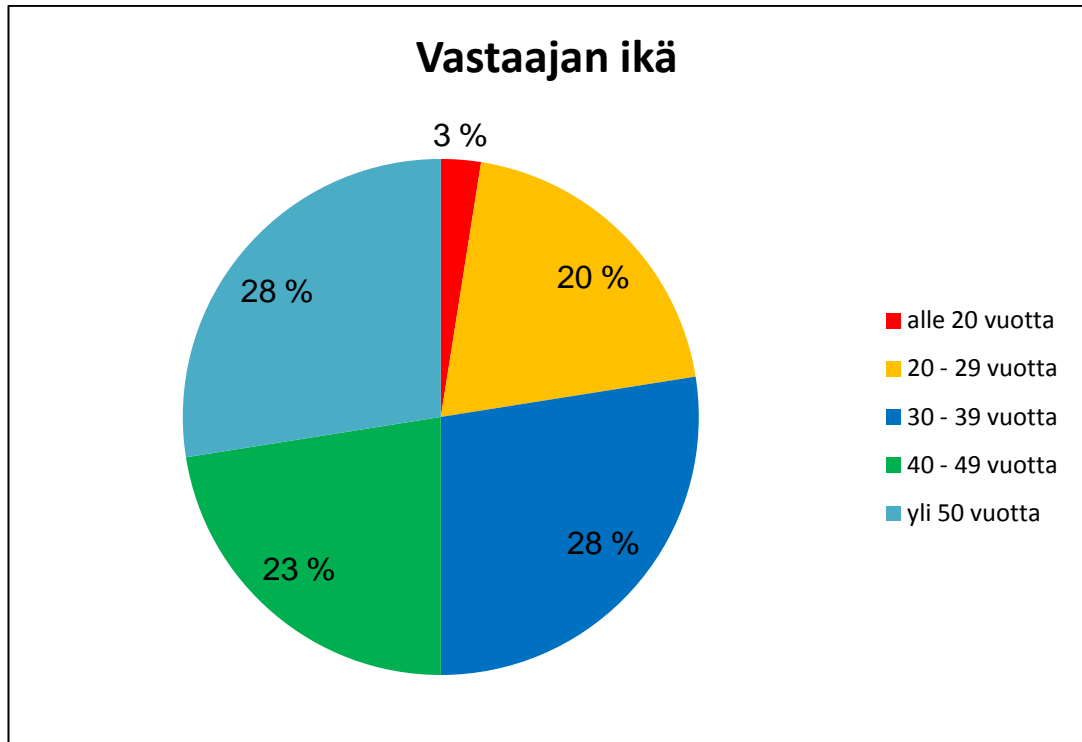
5.4 Tutkimustulokset

Tutkimukseen vastasi 40 työntekijää, joista 28 oli tuotantotyöntekijöitä ja 12 toimistotyöntekijöitä. Kuviot 18, 38 ja 49 kuvaavat vastaukset työtehtävän lisäksi myös työssäoloajan mukaan, mikä antaa lisätietoa kyseisistä aiheista. Alle 5 vuotta yrityksessä työskennelleistä vastauksen antoi 12 työntekijää, 5-10 vuotta yrityksessä työskennelleistä 4 ja yli 10 vuotta yrityksen alaisuudessa olleista 24 vastasi tutkimukseen.

Tutkimuslomakkeen perustiedoissa on viisi kysymystä, joista kaikki eivät kuitenkaan ole tämän tutkimuksen kannalta olennaisia. Perustietoja voidaan kuitenkin hyödyntää jatkossa tutkimalla tuloksia eri näkökulmista, kuten iän tai sukupuolen vaikutuksista vastauksiin. Toimeksiantajan toiveen mukaisesti tutkimukseen vastaajalla on mahdollisuus tehdä tutkimus omalla nimellään, ja siten osoittaa seisovansa sanojensa takana. Vastaajalla on mahdollisuus jättää tiedoksi henkilökohtaisen sähköpostiosoitteensa, jota voidaan käyttää yrityksen sisäiseen tiedotukseen. Nimen ja sähköpostiosoitteen kirjoittaminen on kuitenkin vapaaehtoista.

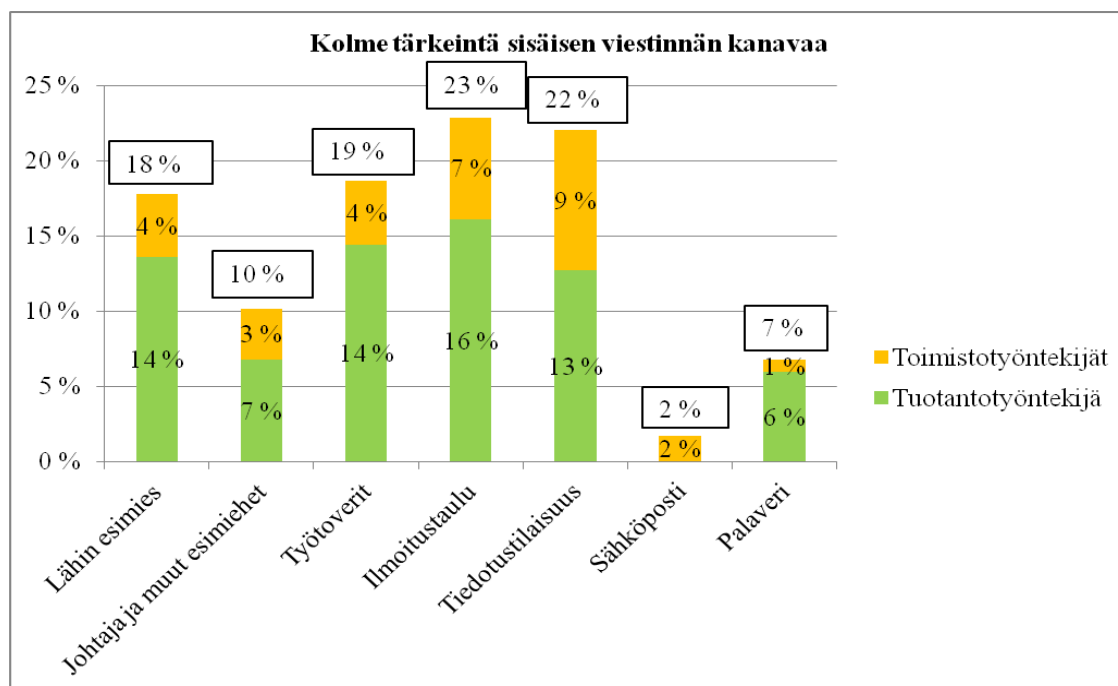
Tutkimukseen osallistuneista 27 eli 68 % vastasi omalla nimellään. Vastaajista 11 (27,5 %) oli naisia ja 29 (72,5 %) miehiä. Vastaajien ikäjakauma on esitetty kuviossa 3. Yrityksen työntekijöiden ikäjakauma osoittaa, kuinka tärkeää on tiedostaa eri ikäryhmien

tarpeet viestinnän suhteen. Haasteena on kuitenkin sovittaa nämä yhteen, kun vaatimukset viestintäkanavien suhteen voivat olla erilaisia ja resurssit ovat pienet.



KUVIO 3. Vastaajan ikä

Kysymys 8. Kahdeksas kysymys kertoo vastaajan mielipiteen yrityksen tämänhetkisistä kolmesta toimivimmasta sisäisen viestinnän kanavasta (kuvio 4). Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä kanavat ovat tärkeimpiä henkilöstö kannalta, ja toisaalta mitä kanavia yrityksessä ei juurikaan käytetä.



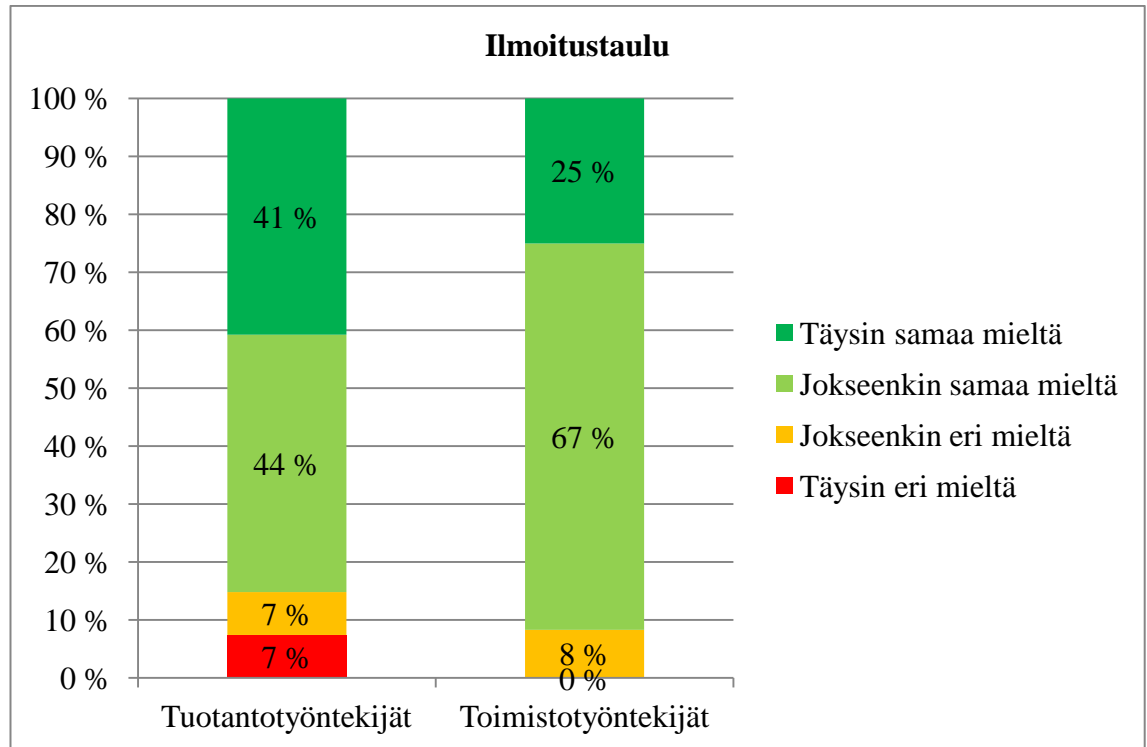
KUVIO 4. Mielestäni yrityksen kolme tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa tällä hetkellä ovat.

Vastausten yhteissumma näkyy prosenttilukuna pylvään yläpuolella. Kuvion mukaan henkilökunnan mielestä yrityksen kolme tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa ovat ilmoitustaulu, tiedotustilaisuus ja työtoverit. Sähköposti ja palaverit ovat vähiten tärkeitä kanavia.

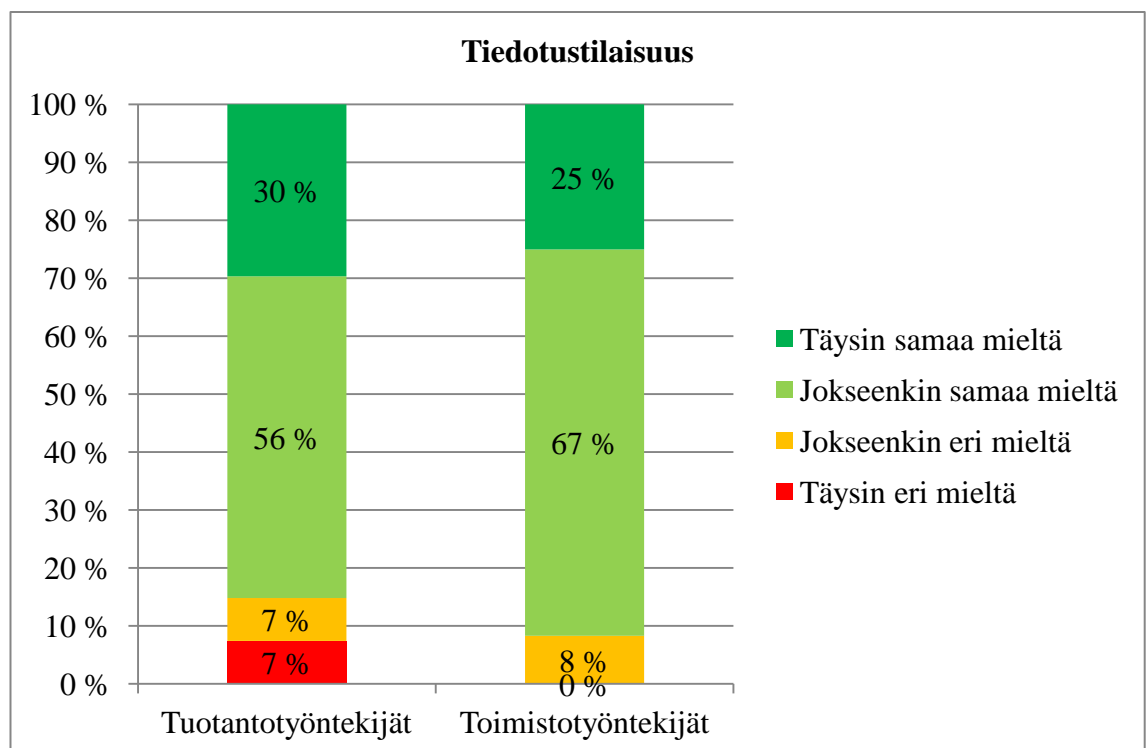
Tulosten perusteella voidaan havaita, että vastaukset jakaantuvat tasaisesti monen viestintäkanavan kesken. Toimisto- ja tuotantotyöntekijöiden mielestä esimies ei kuulu kolmen tärkeimmän sisäisen viestinnän kanavan joukkoon, mikä kertoo vähäisestä esimiesviestinnän hyödyntämisestä. Esimiesviestintä koetaan tiedotustilaisuutta vähemmän tärkeäksi viestintäkanavaksi, vaikka tiedotustilaisuuksia järjestetään vain satunnaisesti, jopa usean kuukauden välein.

Kysymys 9. Kysymyksessä yhdeksän selvitettiin työntekijöiden mielipidettä siitä, mitä sisäisen viestinnän kanavia heidän mielestään tulisi hyödyntää enemmän. Esitettyinä ovat kuusi tällä hetkellä eritasoisesti yrityksessä käytössä olevaa viestintäkanavaa, jotka ovat ilmoitustaulu (kuvio 5), tiedotustilaisuus (kuvio 6), sähköposti (kuvio 7), palaveri (kuvio 8), kuukausitiedote (kuvio 9) ja verkkotiedote (kuvio 10). Vastaajalla oli myös mahdollisuus vastata jokin muu vaihtoehto valmiiden vaihtoehtojen ulkopuolelta. Kyse-

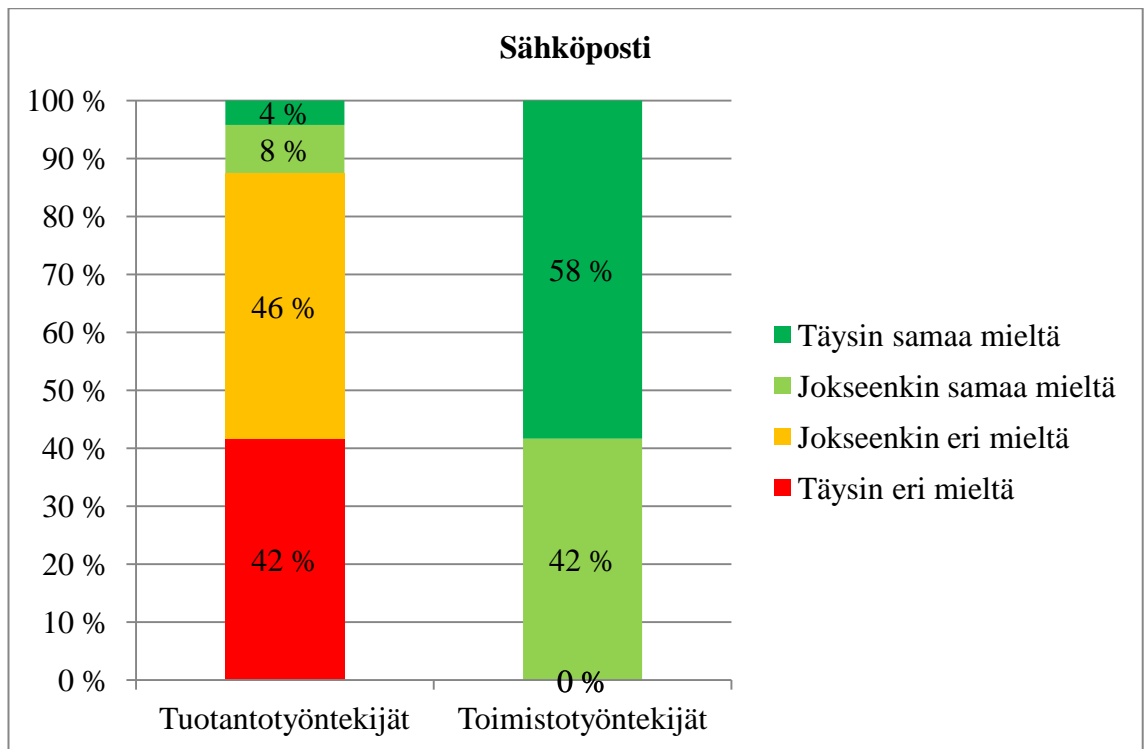
lyyn osallistuneista kaksi vastasivat kohtaan ”joku muu, mikä?”. Ehdotuksina olivat sähköinen kalenteri ja asianomaisten välinen normaali keskustelu.



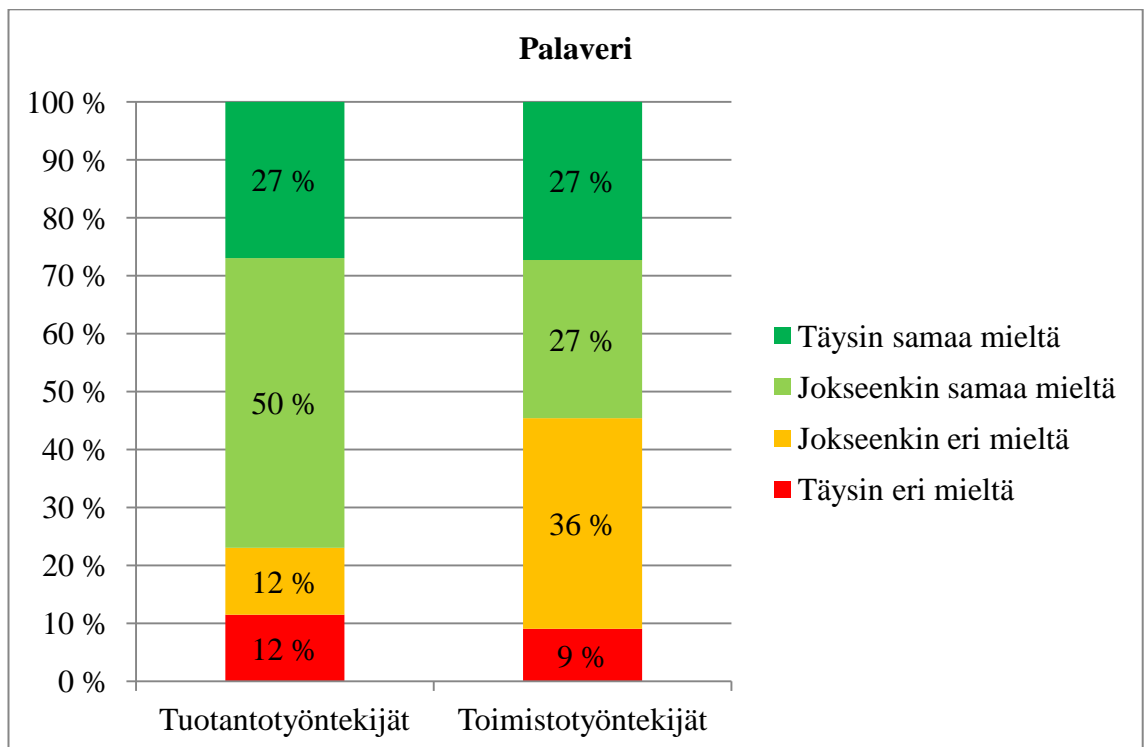
KUVIO 5. Ilmoitustaulu



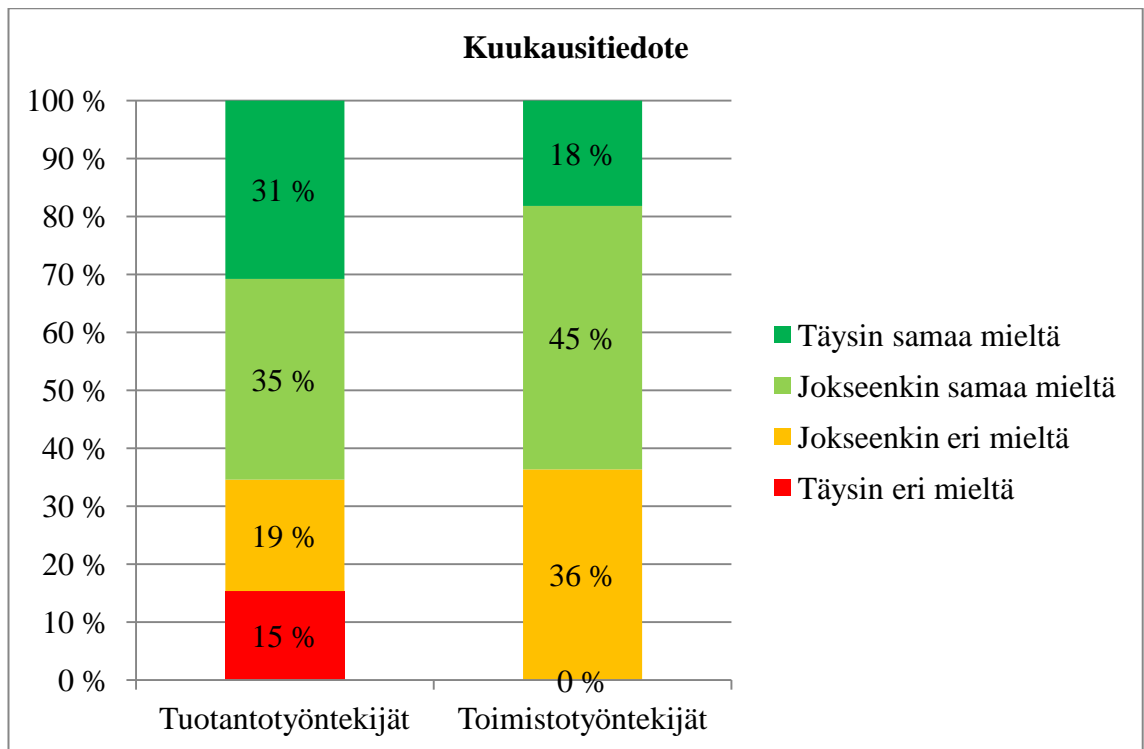
KUVIO 6. Tiedotustilaisuus



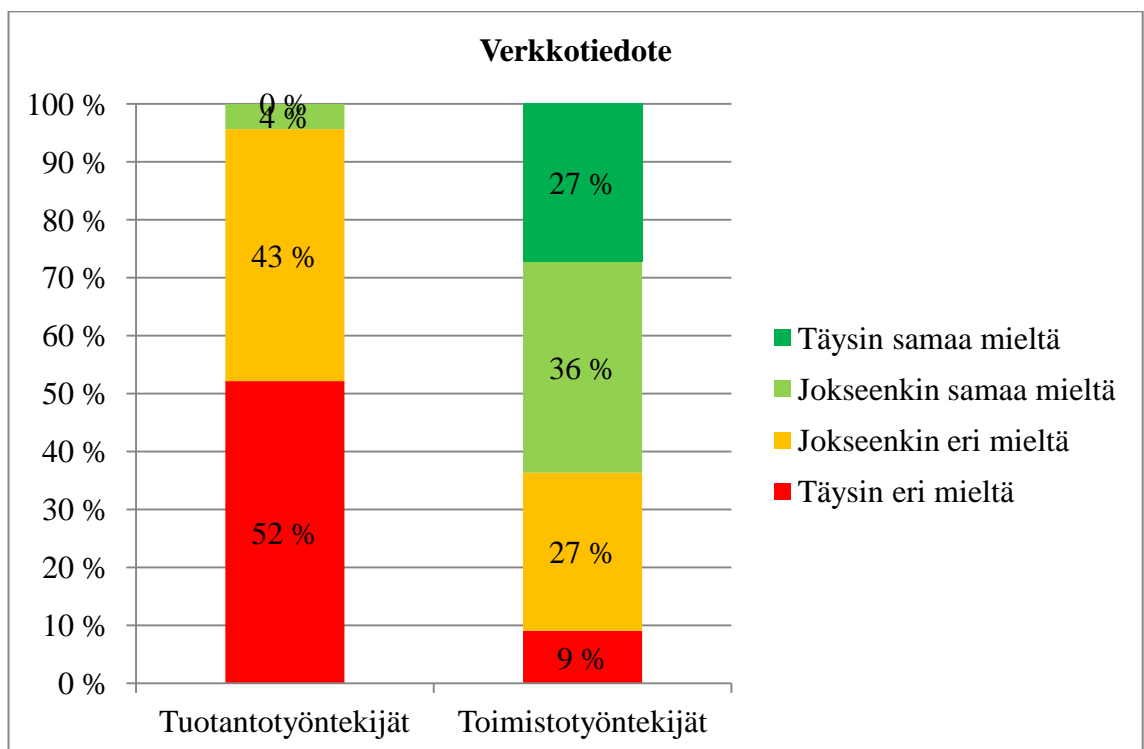
KUVIO 7. Sähköposti



KUVIO 8. Palaveri



KUVIO 9. Kuukausitiedote

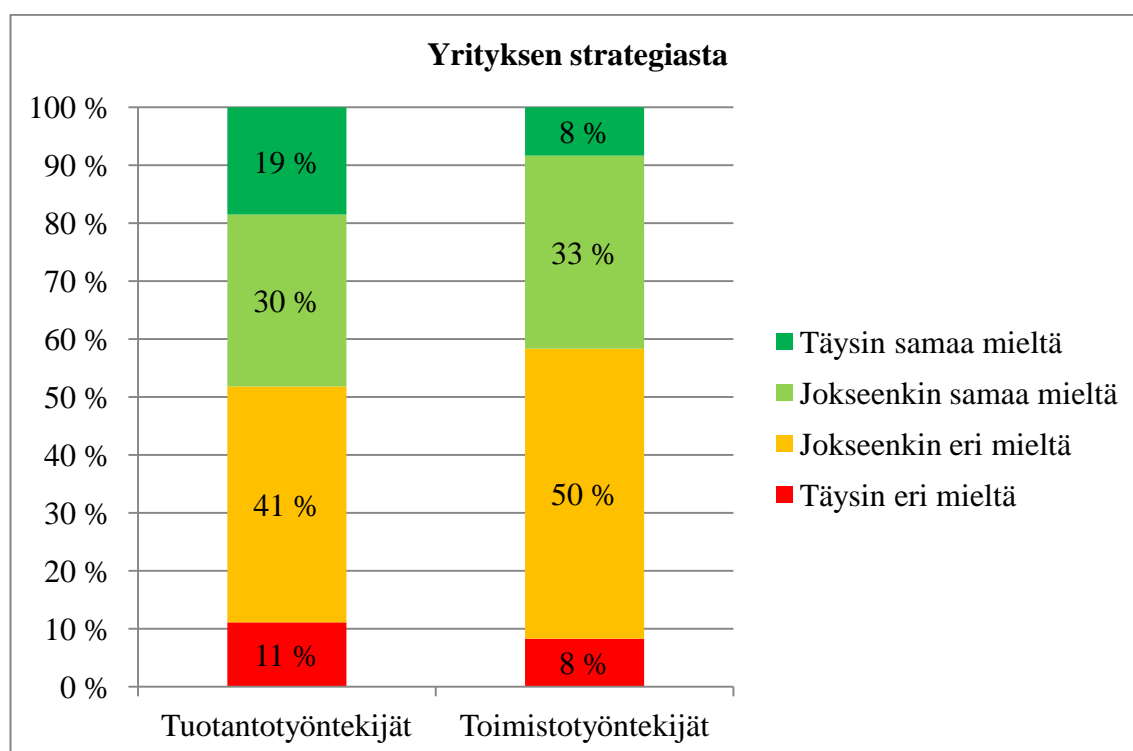


KUVIO 10. Verkkotiedote

Tuloksista voidaan päätellä, että ilmoitustaulua ja tiedotustilaisuutta halutaan hyödyntävän selvästi enemmän. Kuukausitiedoteen ja palaverien käyttöönotto saivat myös kannatusta. Sähköposti ja verkkotiedote jakavat vahvasti mielipiteitä toimisto- sekä tuo-

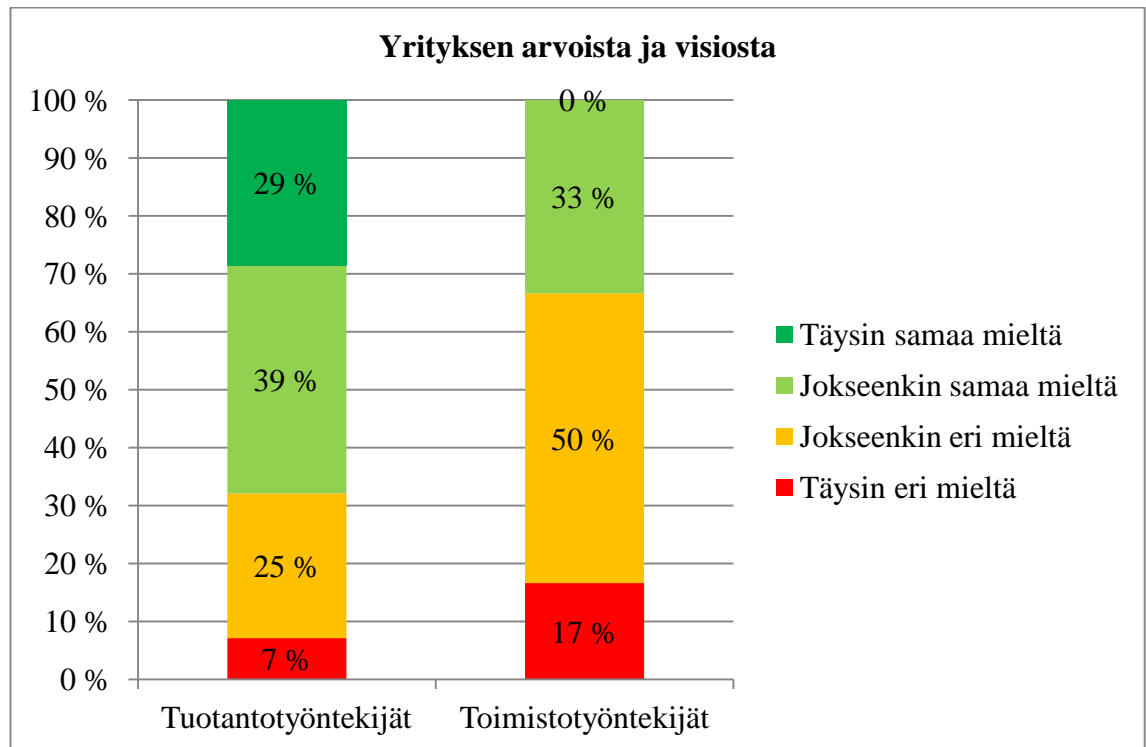
tantotyöntekijöiden keskuudessa. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole käytössä verkkotiedotetta ja sähköpostin käyttö on vähäistä.

Kysymys 10. Tutkimuksessa haluttiin selvittää henkilökunnan mielipidettä tämän hetken tiedottamisen riittävydestä. Kysymyksen väittämä oli ”saan riittävästi tietoa”. Aihealueita olivat yrityksen strategia (kuvio 11), yrityksen arvot ja visio (kuvio 12), yrityksen tavoitteet (kuvio 13), sukupolvenvaihdos (kuvio 14), yrityksen taloudellinen tilanne (Kuvio 15), toimialan kehitys ja mahdolliset muutokset (kuvio 16), henkilöstöasiat (kuvio 17), omaan työhöni liittyvät asiat (kuvio 19), velvollisuudet työntekijänä (kuvio 20), oikeudet työntekijänä (kuvio 21) sekä yrityksen tuotteista ja materiaaleista yleisesti (kuvio 22).

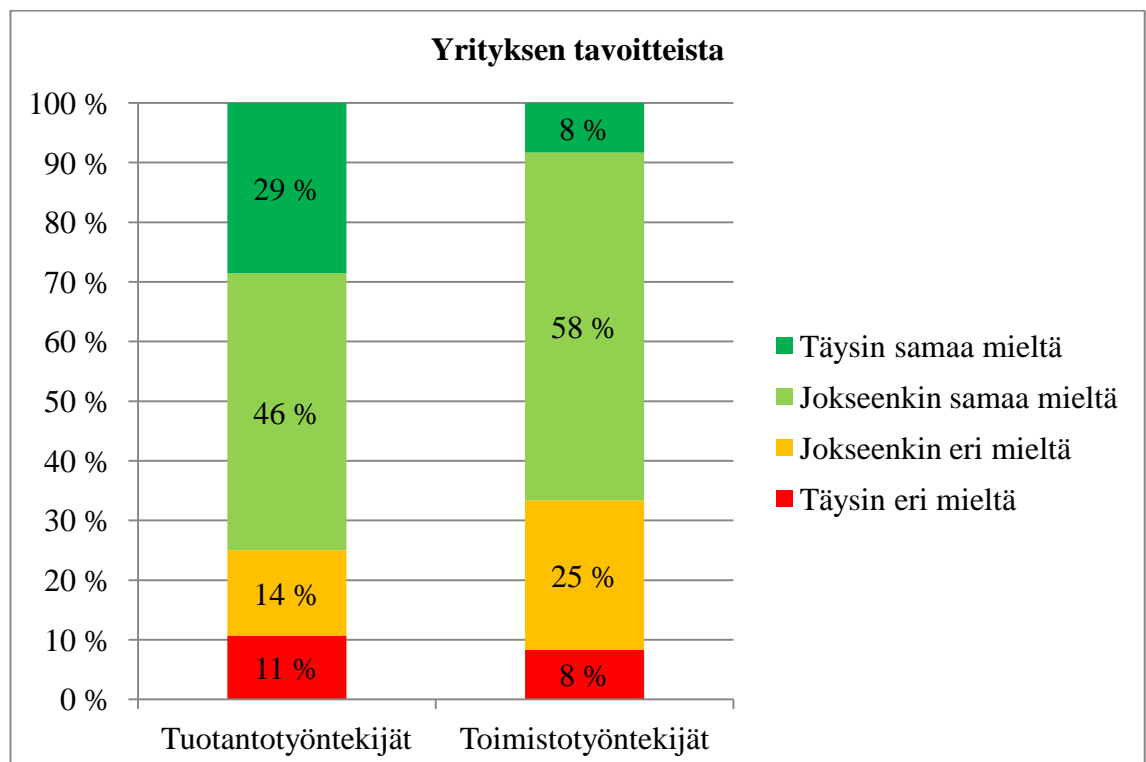


KUVIO 11. Yrityksen strategiasta

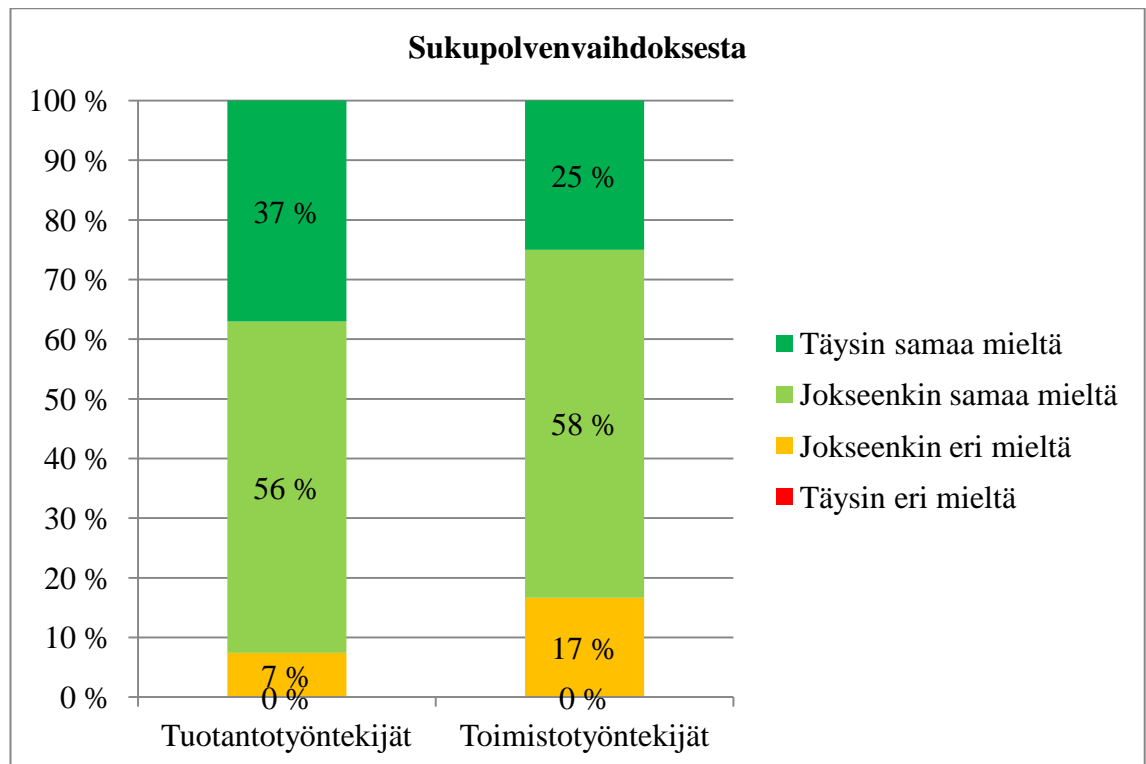
Yritysjohdolla on tällä hetkellä uutta strategiaa, sekä arvoja ja visioita ja niistä tullaan tiedottamaan, kun ne ovat valmiita. Kysymys haluttiin tästä huolimatta kysyä, koska oltiin kiinnostuneita siitä, kaipaako henkilöstö tiedotusta kyseisistä aiheista. Kuitenkin jo suunnitteluvaiheessa tulisi henkilöstölle tiedottaa siitä, että strategiaa, arvoja ja visioita ollaan rakentamassa, jotta niiden vastaanottaminen muuttuisi luontevammaksi. Tulisi myös pohtia mahdollisuutta ottaa henkilöstö mukaan suunnittelutyöhön esimerkiksi järjestämällä vapaaehtoisia työpajoja aiheesta.



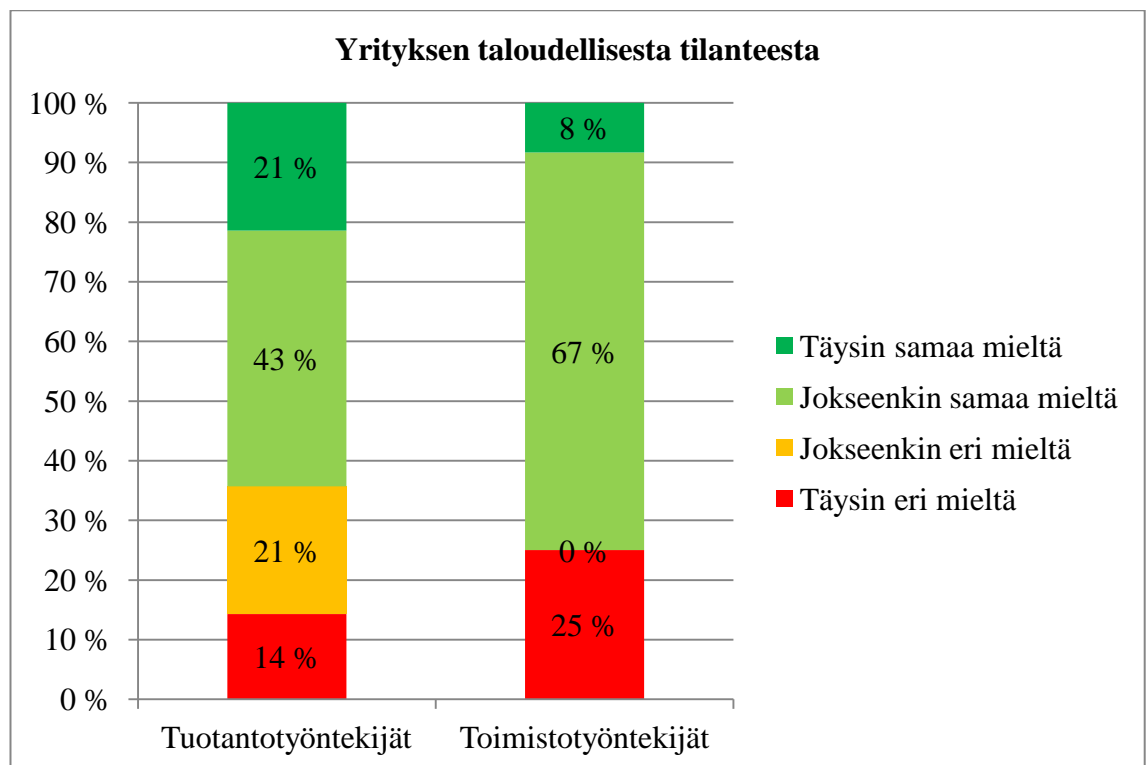
KUVIO 12. Yrityksen arvoista ja visiosta



KUVIO 13. Yrityksen tavoitteista



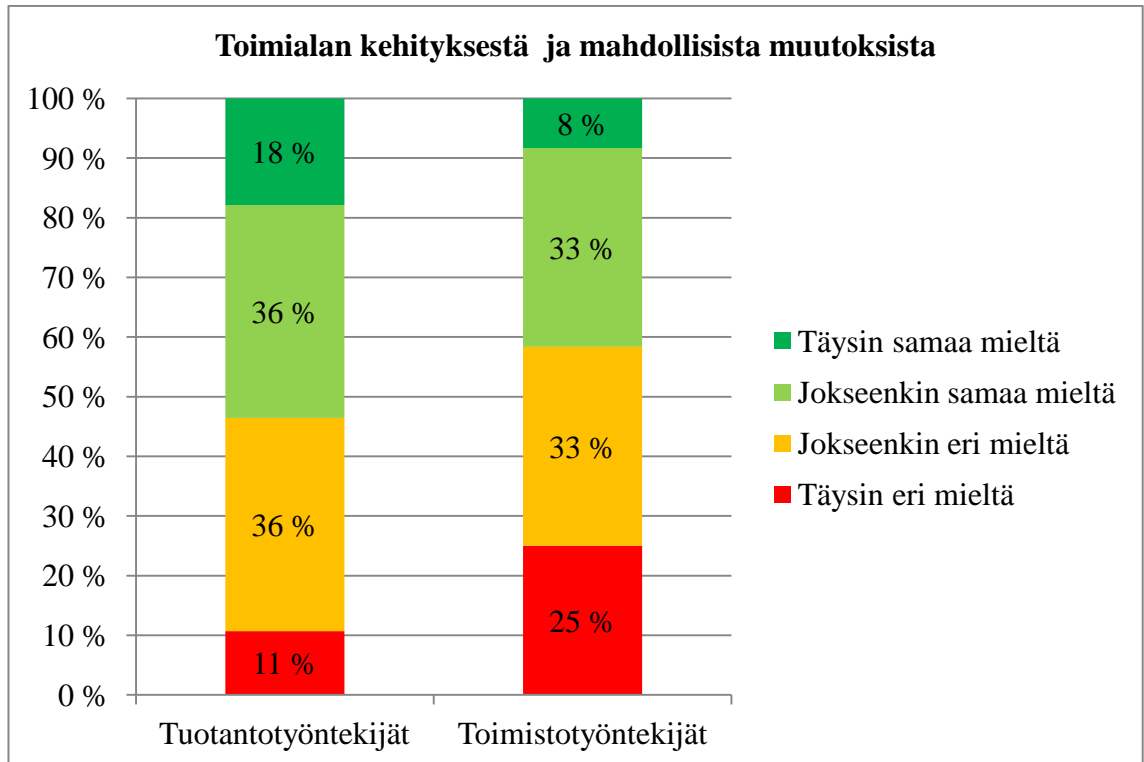
KUVIO 14. Sukupolvenvaihdoksesta



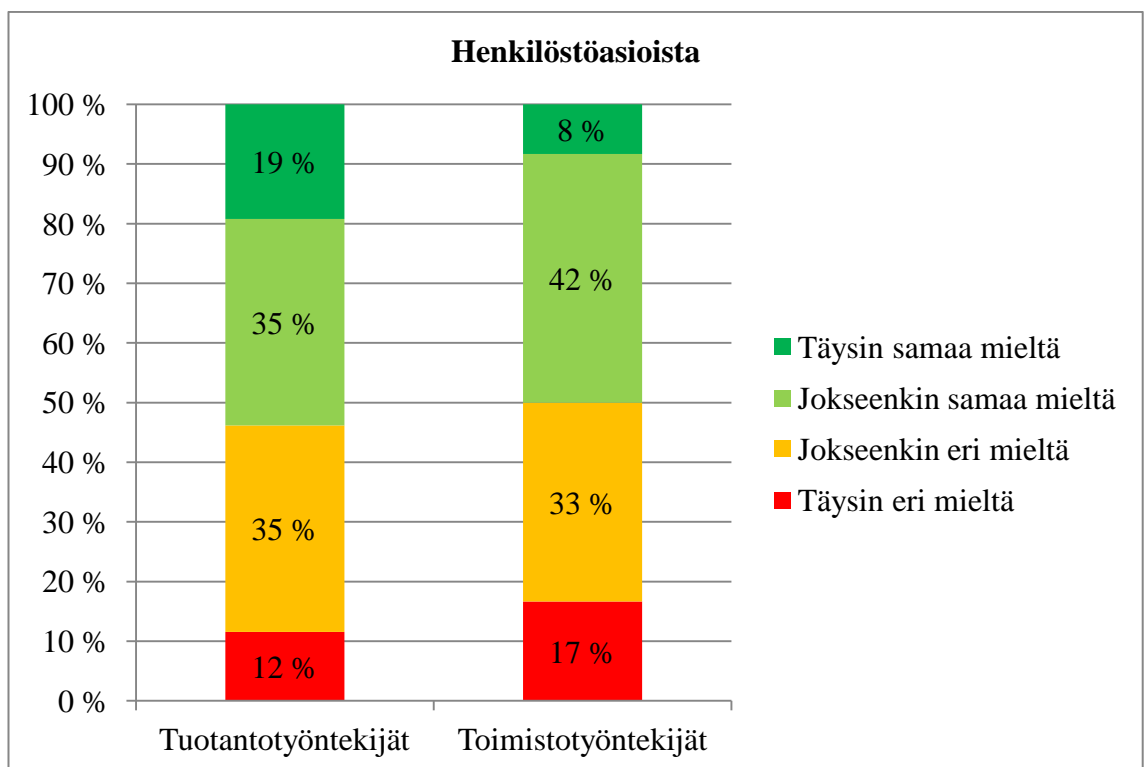
KUVIO 15. Yrityksen taloudellisesta tilanteesta

Yrityksen taloudellinen tilanne sekä toimialan kehitys ja mahdolliset muutokset ovat johdon tiedossa olevia aiheita. Näistä tulisi kuitenkin tiedottaa vahvemmin, koska henkilöstön mielestä tämän hetkinen viestintä aiheesta ei ole riittävää. Taloudellisen tilan-

teen viestimisessä tulisi käyttää sellaisia keinoja, joilla asian ymmärtäminen tehdään mahdollisimman helpoksi.

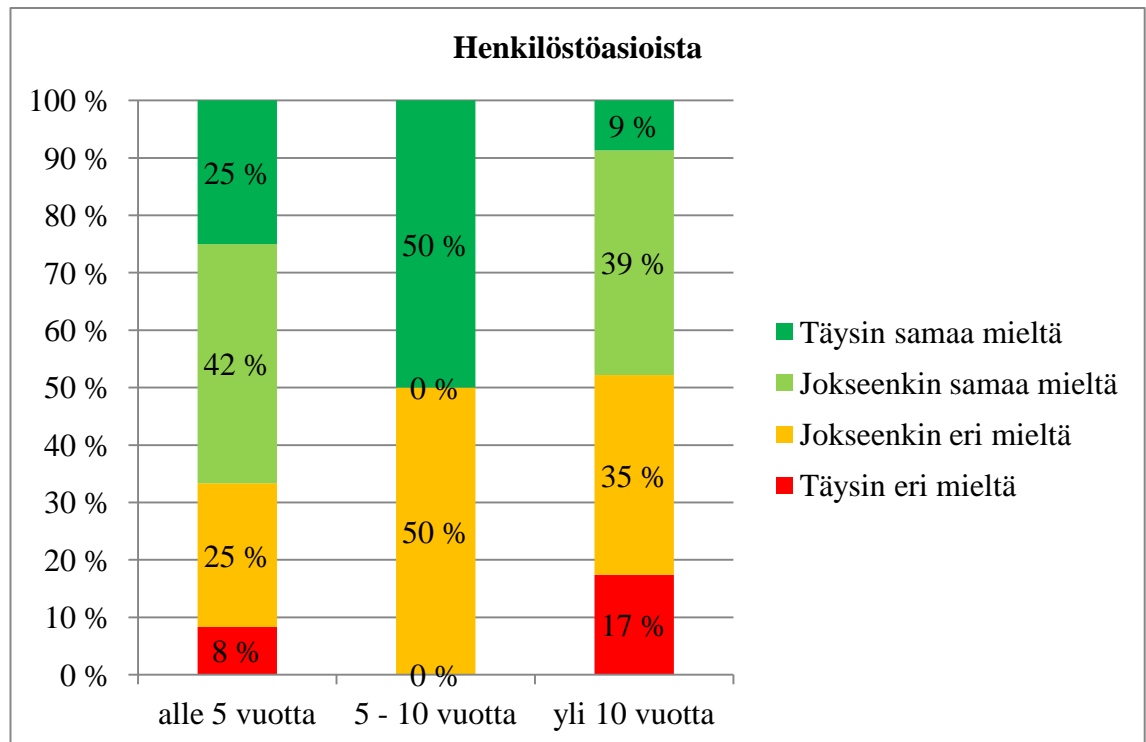


KUVIO 16. Toimialan kehityksestä ja mahdollisista muutoksista

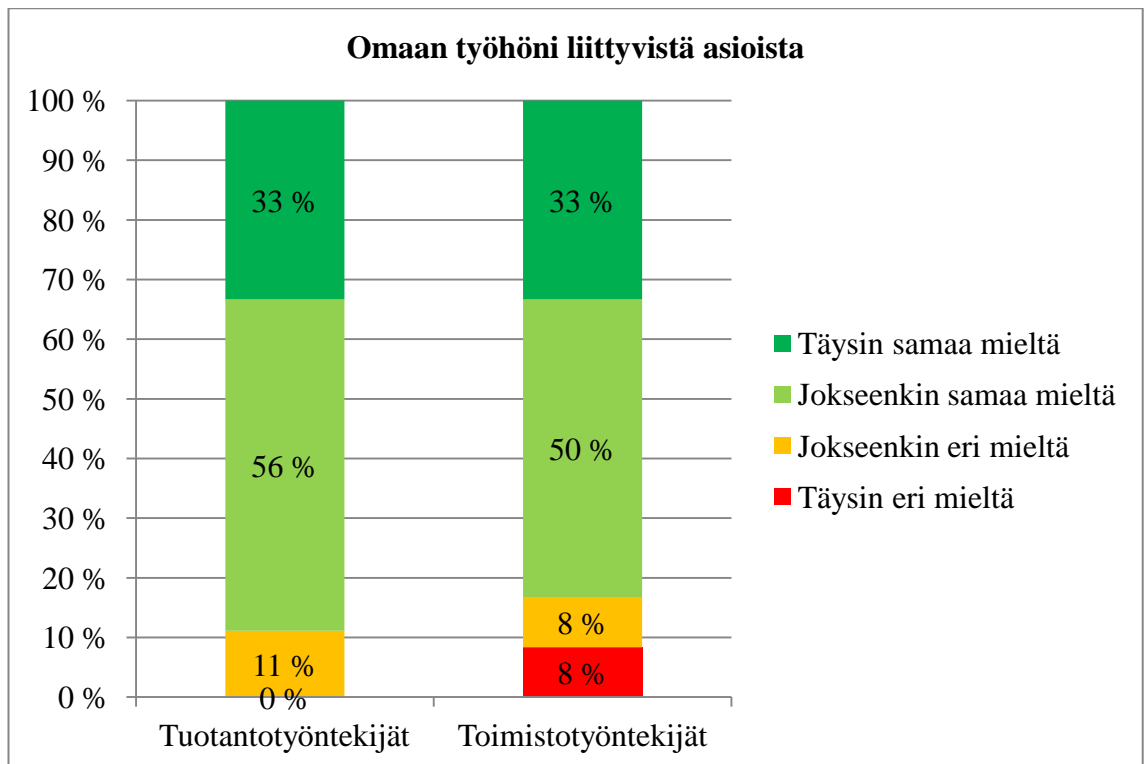


KUVIO 17. Henkilöstöasioista, vastaukset työtehtävän mukaan

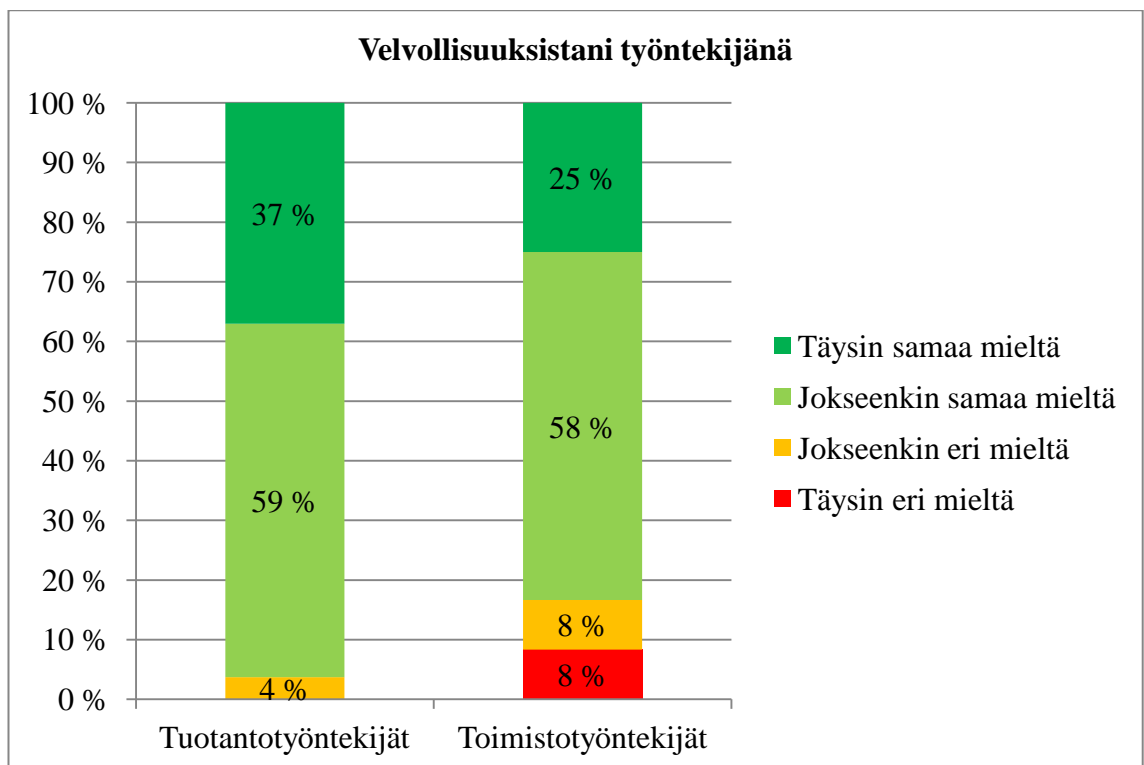
Henkilöstöasioista tulisi tiedottaa huomattavasti enemmän, koska tuotantotyöntekijöistä vain 54 % ja toimistotyöntekijöistä 50 % vastasi väittämään ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä kysyttäessä riittävästä tiedonsaannista. Vastauksia tutkittiin myös työssäoloajan mukaan (Kuvio 18). Henkilöstöasioista tiedotetaan uusille työntekijöille, mutta myös kauemmin yrityksessä työskennelleet haluaisivat lisää tiedotusta. Yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleistä vain 48 % vastasi ”täysin tai jokseenkin samaa mieltä” kysyttäessä tiedon saannin riittävydestä henkilöstöasioissa.



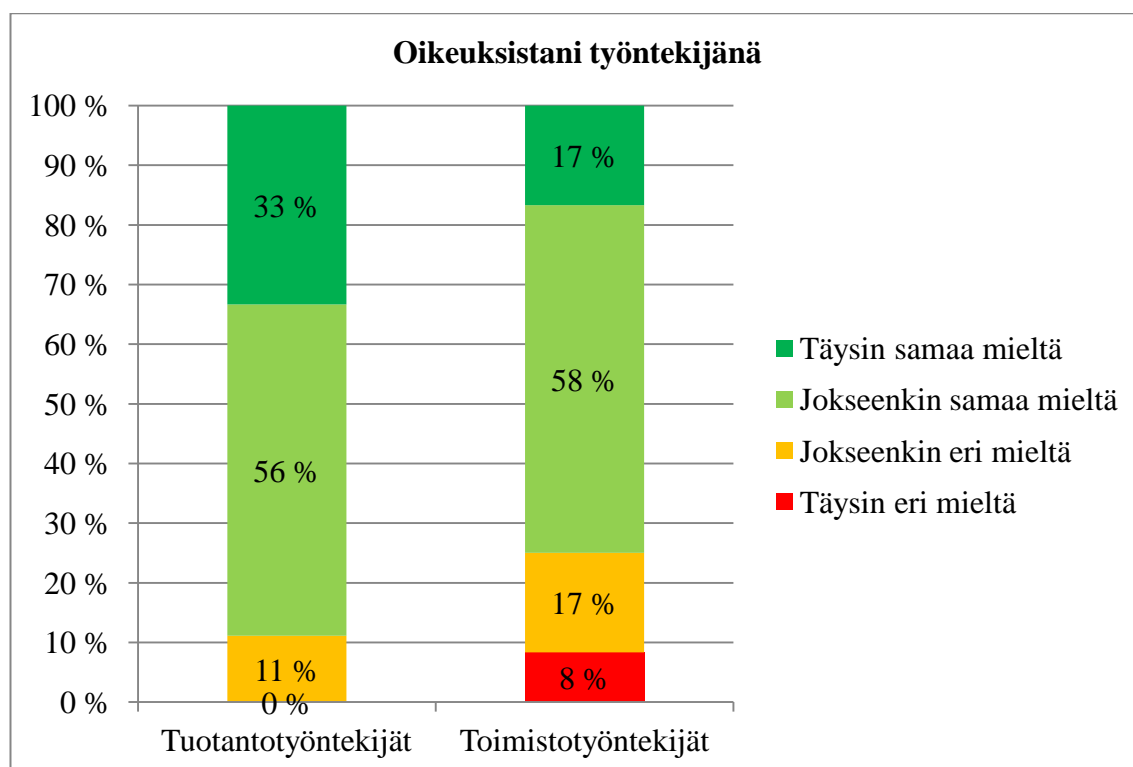
KUVIO 18. Henkilöstöasioista, vastaukset työssäoloajan mukaan



KUVIO 19. Omaan työhöni liittyvistä asioista

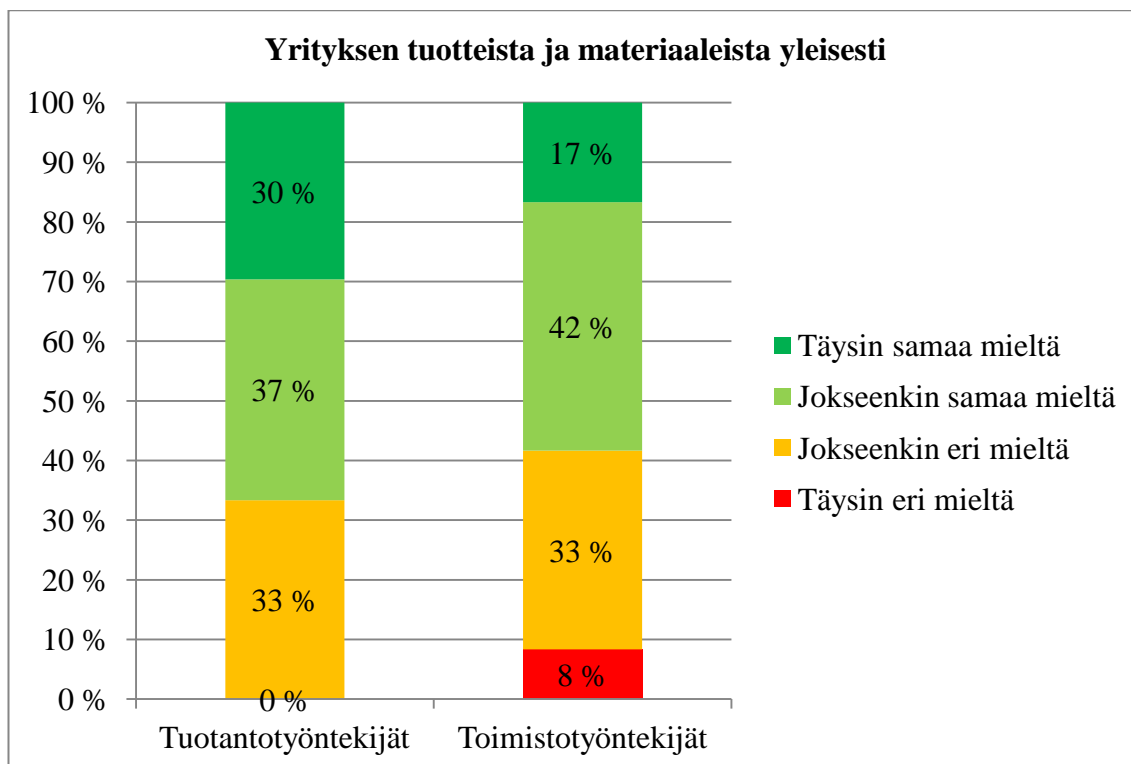


KUVIO 20. Velvollisuuksistani työntekijänä



KUVIO 21. Oikeuksistani työntekijänä

Suurin osa vastauksen antaneista on sitä mieltä, että omaan työhön liittyvistä asioista, työntekijän velvollisuuksista sekä oikeuksista saadaan riittävästi tietoa. Tuotantotyöntekijöiden ja toimistotyöntekijöiden välillä on kuitenkin havaittavissa eroja, koska kyseisiin kohtiin ei tullut yhtään ”täysin eri mieltä”-vastauksia tuotantotyöntekijöiden puolelta.

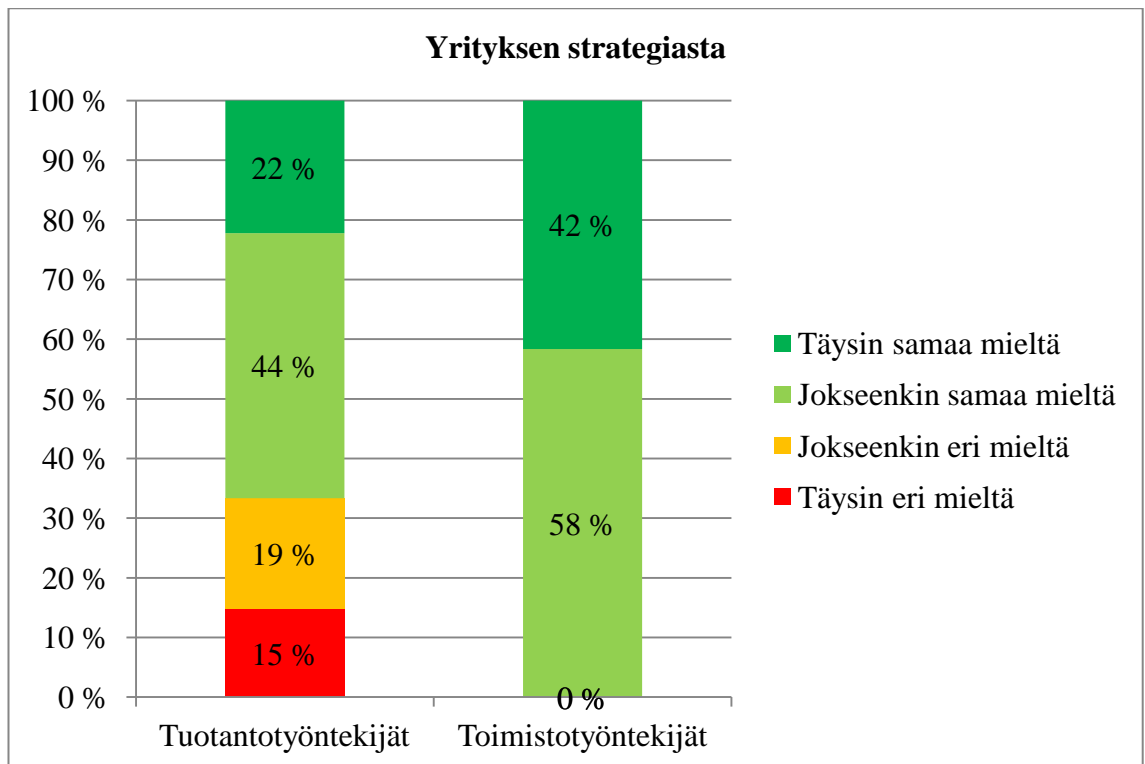


KUVIO 22. Yrityksen tuotteet ja materiaalit yleisesti

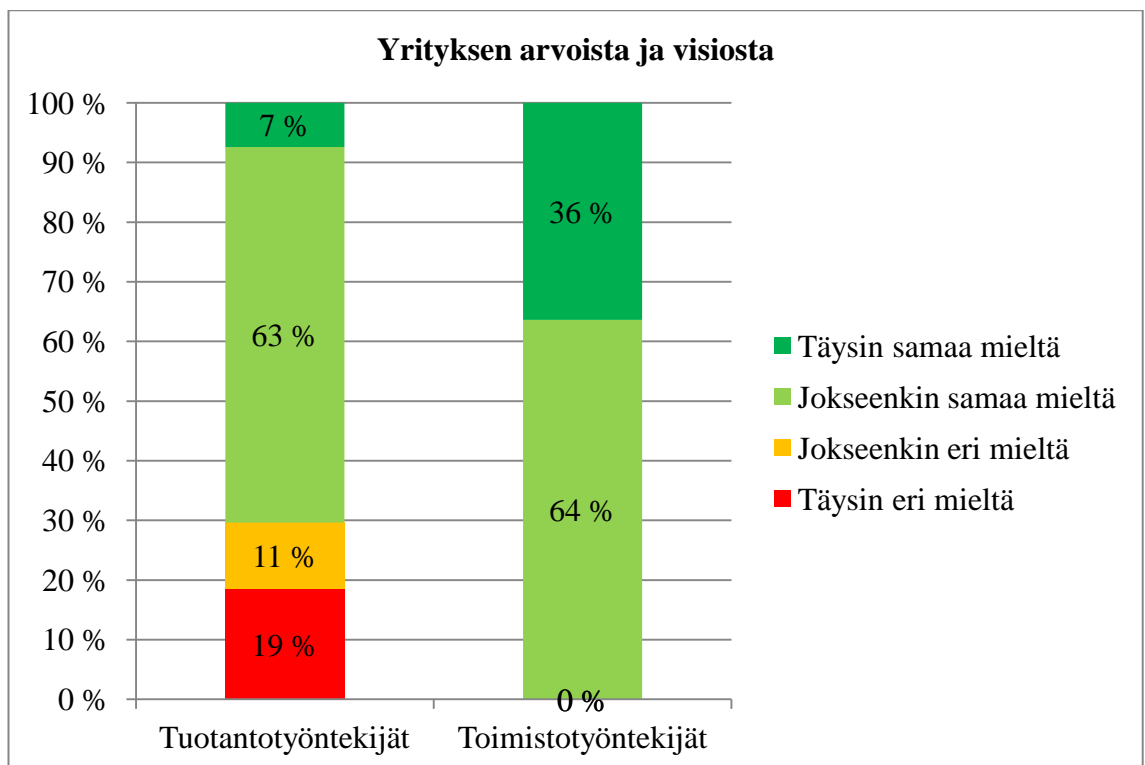
Kysyttäessä yrityksen tuotteista ja materiaaleista yleisesti voidaan havaita, että yli kolmasosa vastaajista on tyytymättömiä viestinnän riittävyyteen. Tämä tarkoittaa tuotantotyöntekijöistä 33 % ja toimistotyöntekijöistä 41 %. Tuloksesta voidaan havaita, että työntekijöiden kiinnostus alaa kohtaan on hyvä. Toimistotyöntekijöiden kohdalla 8 % vastasi olevansa täysin eri mieltä tiedottamisen riittävyydestä.

Kokoavasti voidaan todeta, että tällä hetkellä sisäinen tiedottaminen ei ole riittävää henkilöstön mielestä. Sukupolvenvaihdoksen kohdalla tiedottamisessa on onnistuttu ja henkilöstö saa lähes riittävästi tietoa aiheesta. Tämä onkin tärkeää muutoksen läpiviennin kannalta. Voidaankin siis todeta, ettei sisäistä tiedottamista ole sivuutettu kokonaan, vaan sitä on toteutettu niukasti.

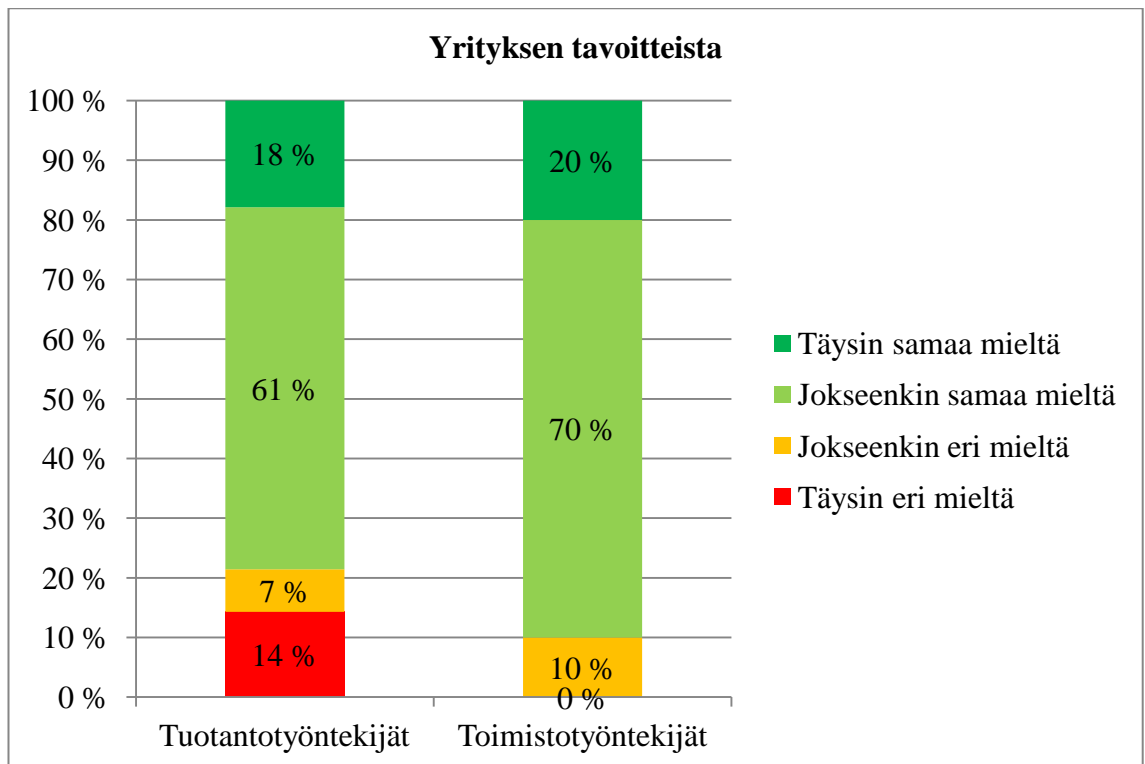
Kysymys 11. Yritys Oy:n toiveesta selvitettiin vastaajien mielipidettä siitä, mistä aiheista he haluaisivat tiedotettavan enemmän. Kysymys voidaan nähdä lähes vastakohtana kysymykselle numero 10, mutta vastaukset eivät tue tätä ajatusta. Väittämän alku oli ”haluaisin saada lisää tietoa seuraavista asioista”. Aihealueet (kuviot 23–33) ovat samat kuin kysymyksessä 10.



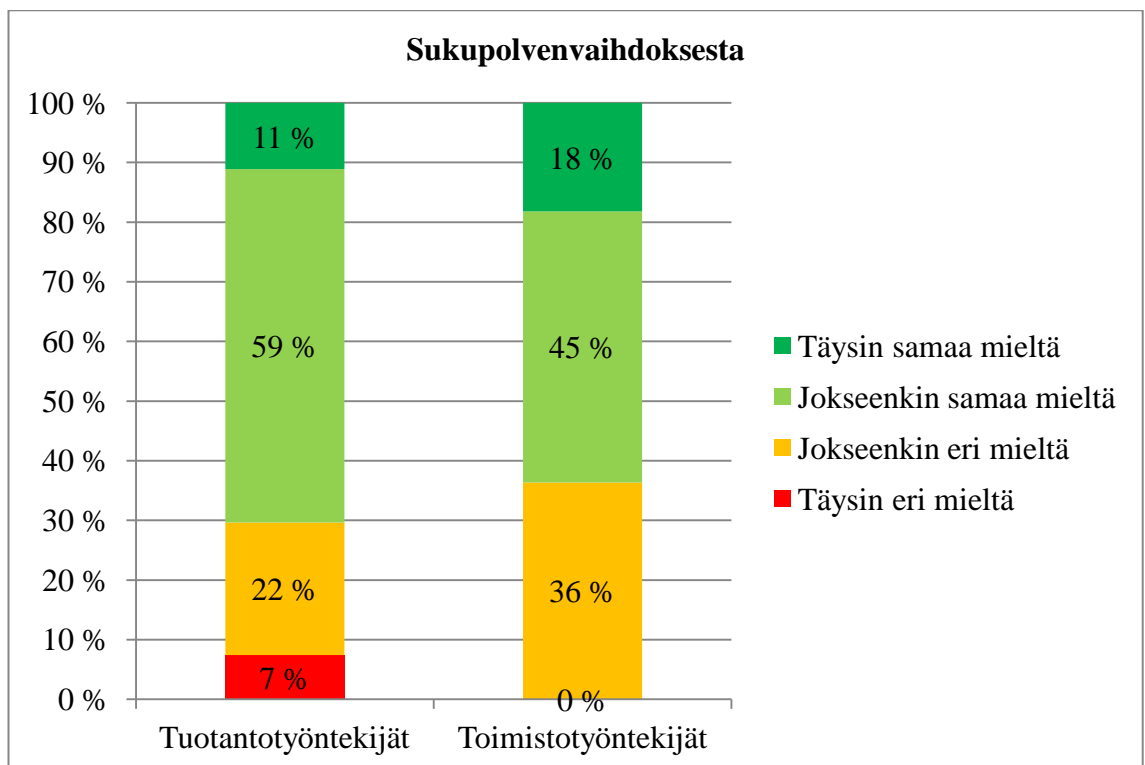
KUVIO 23. Yrityksen strategiasta



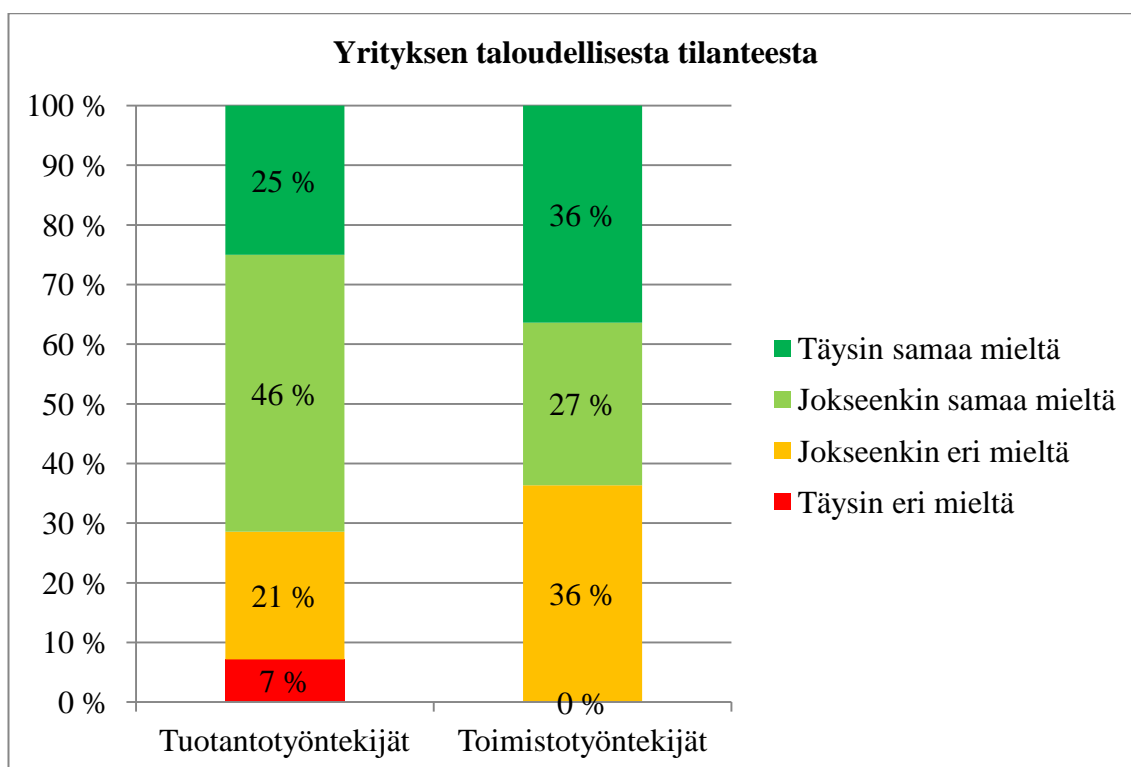
KUVIO 24. Yrityksen arvoista ja visiosta



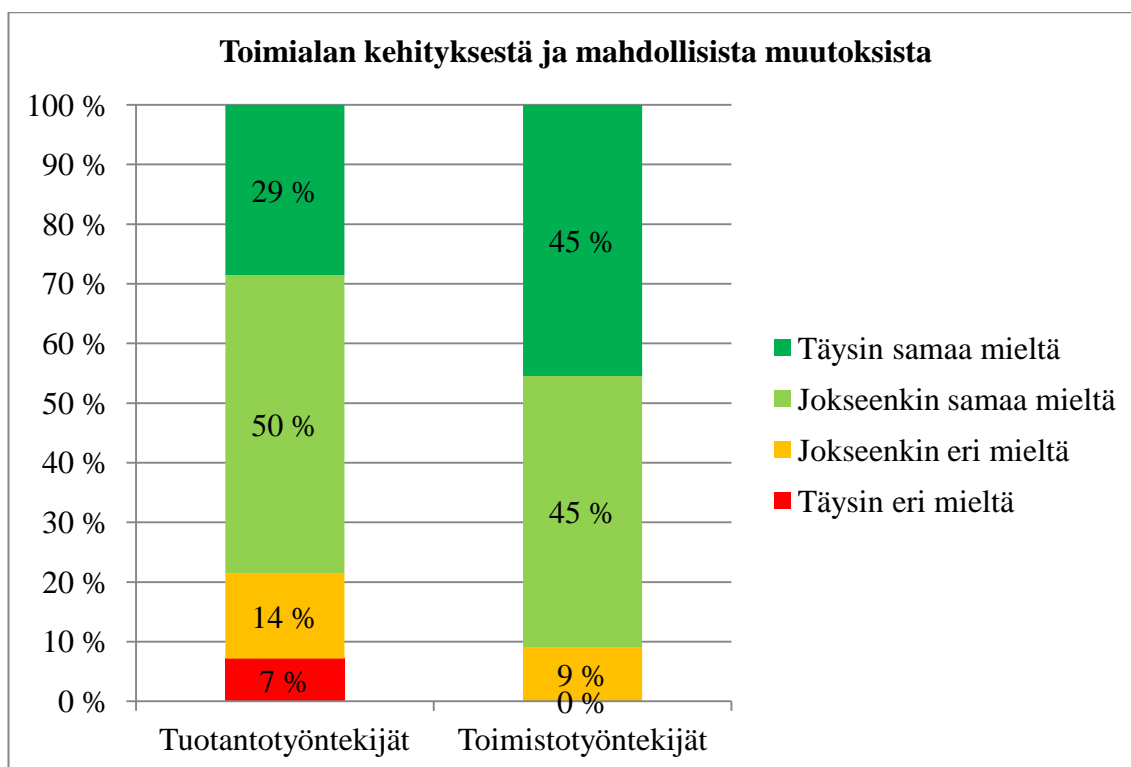
KUVIO 25. Yrityksen tavoitteista



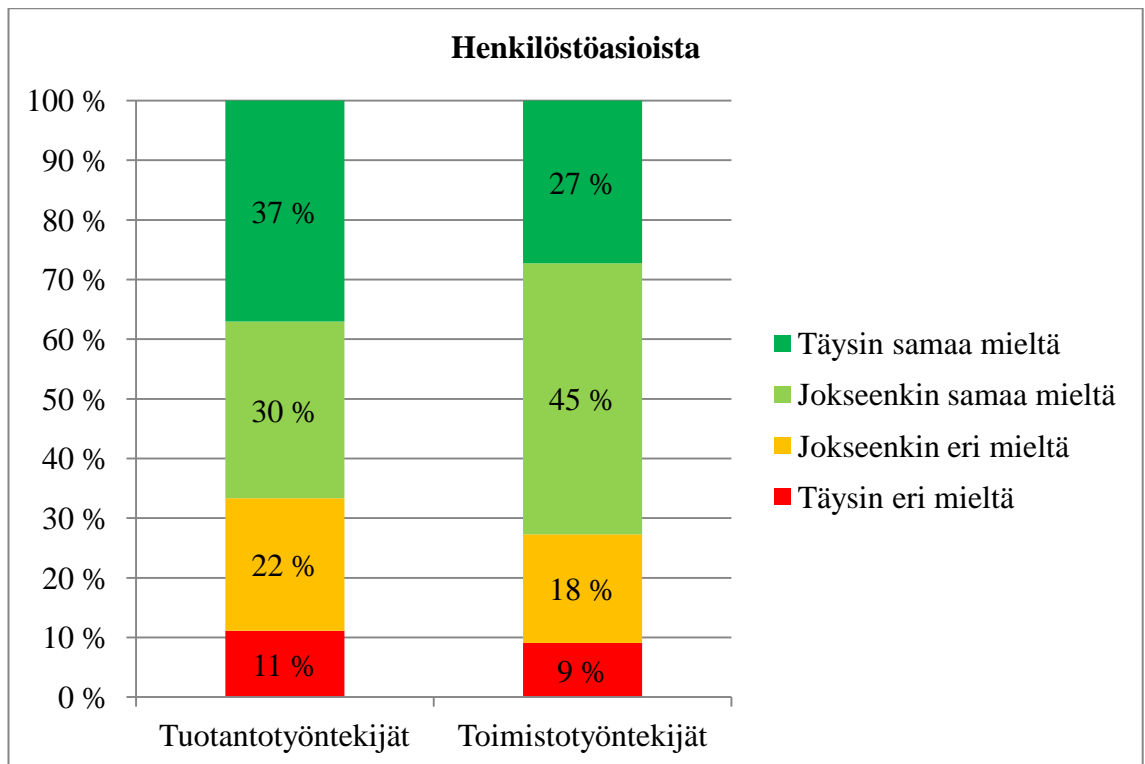
KUVIO 26. Sukupolvenvaihdoksesta



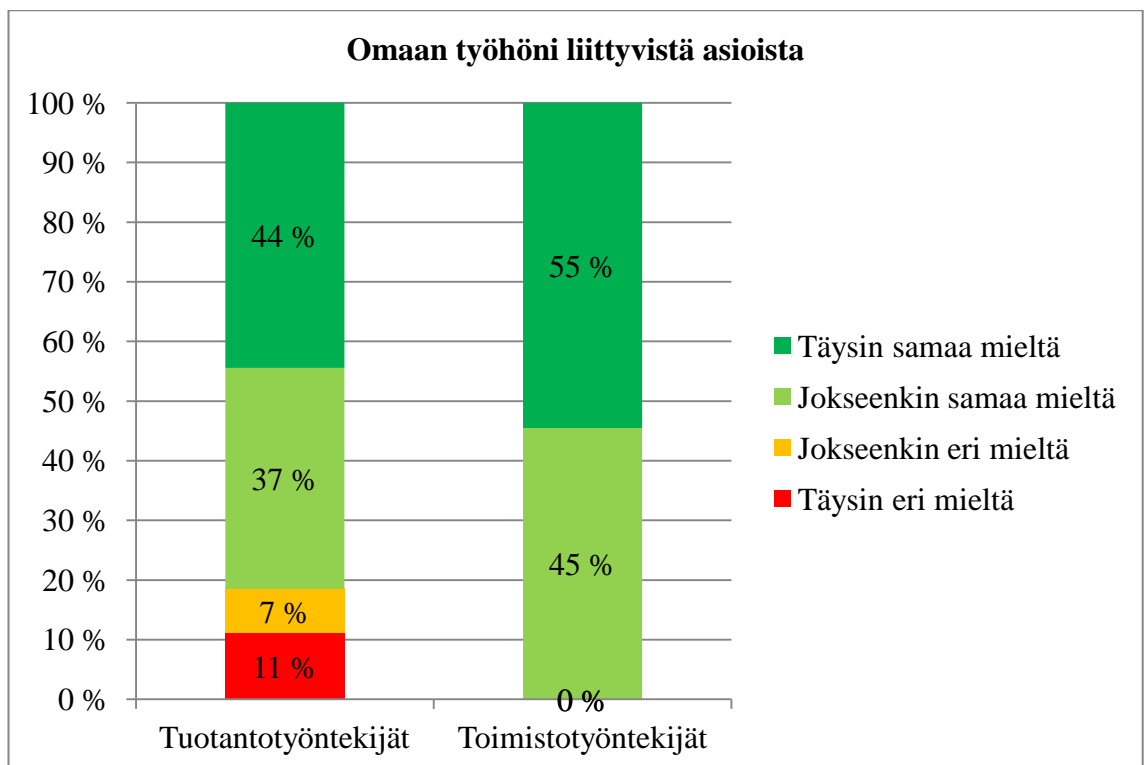
KUVIO 27. Yrityksen taloudellisesta tilanteesta



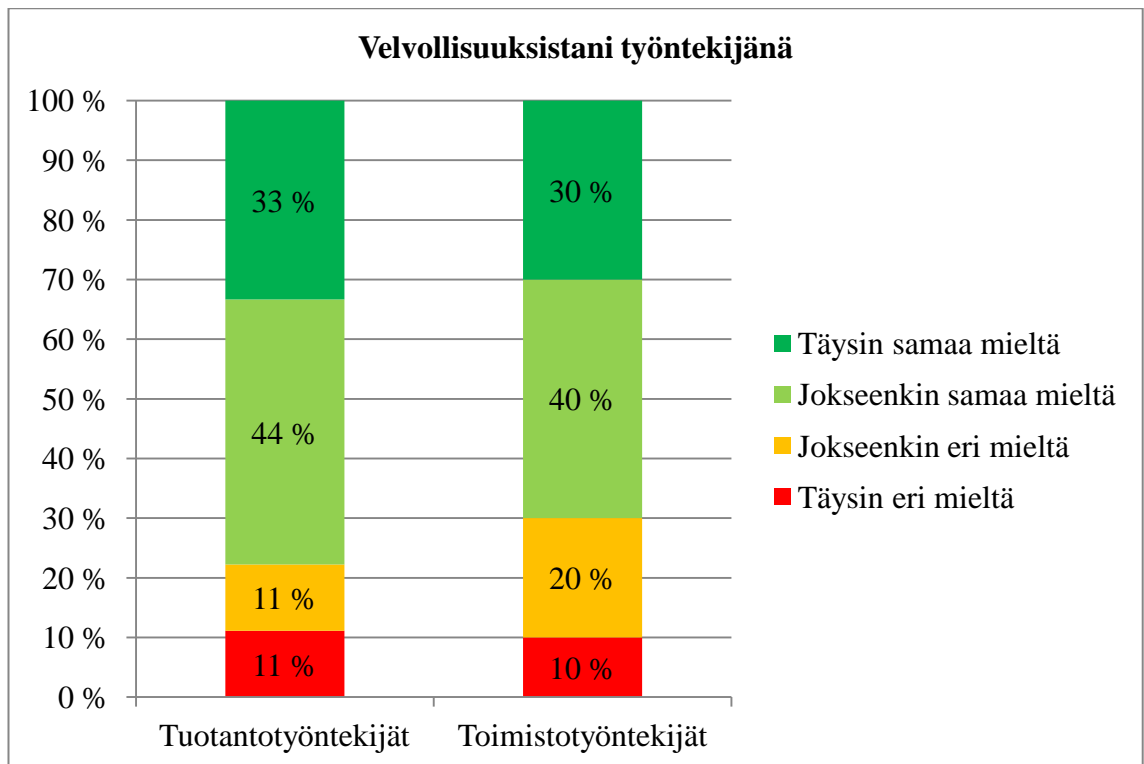
KUVIO 28. Toimialan kehityksestä ja mahdollisista muutoksista



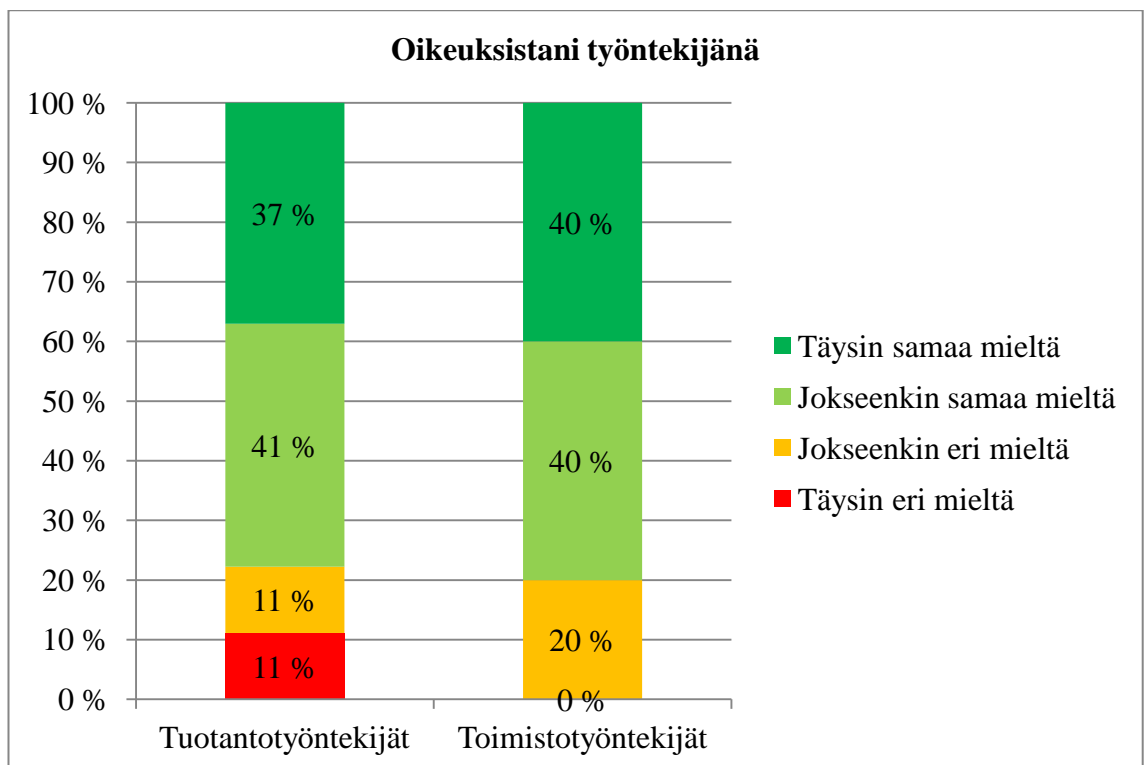
KUVIO 29. Henkilöstöasioista



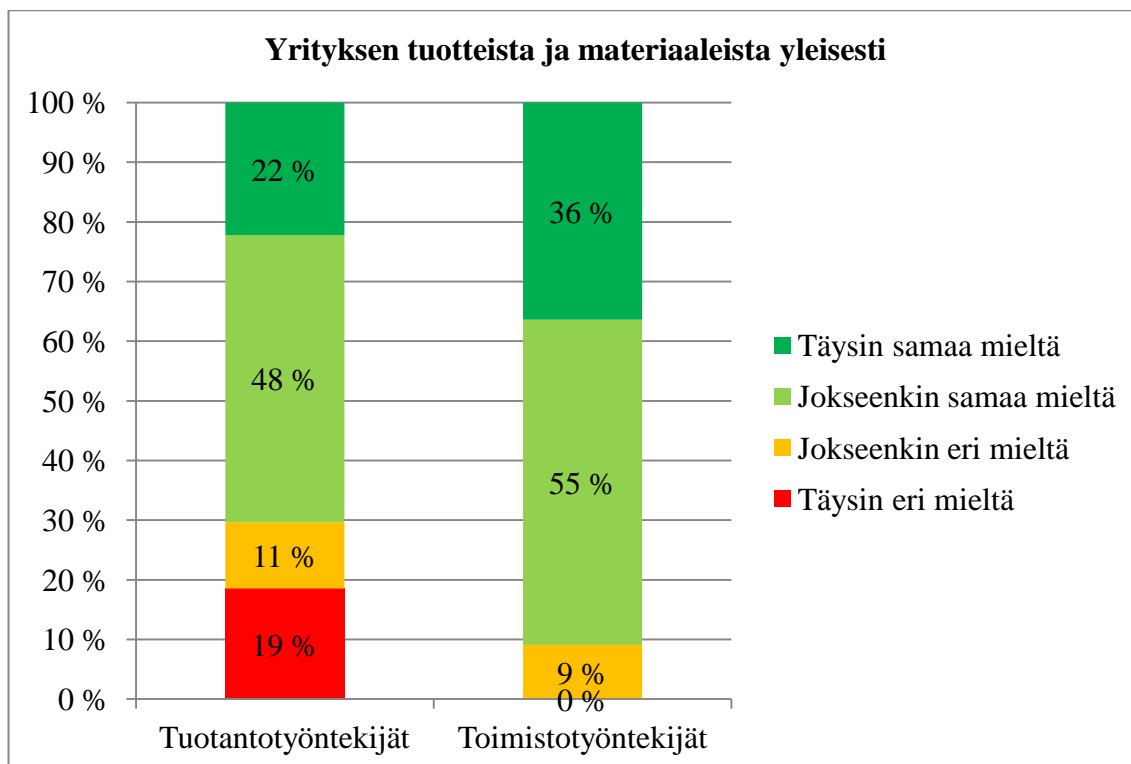
KUVIO 30. Omaan työhöni liittyvistä asioista



KUVIO 31. Velvollisuuksistani työntekijänä



KUVIO 32. Oikeuksistani työntekijänä



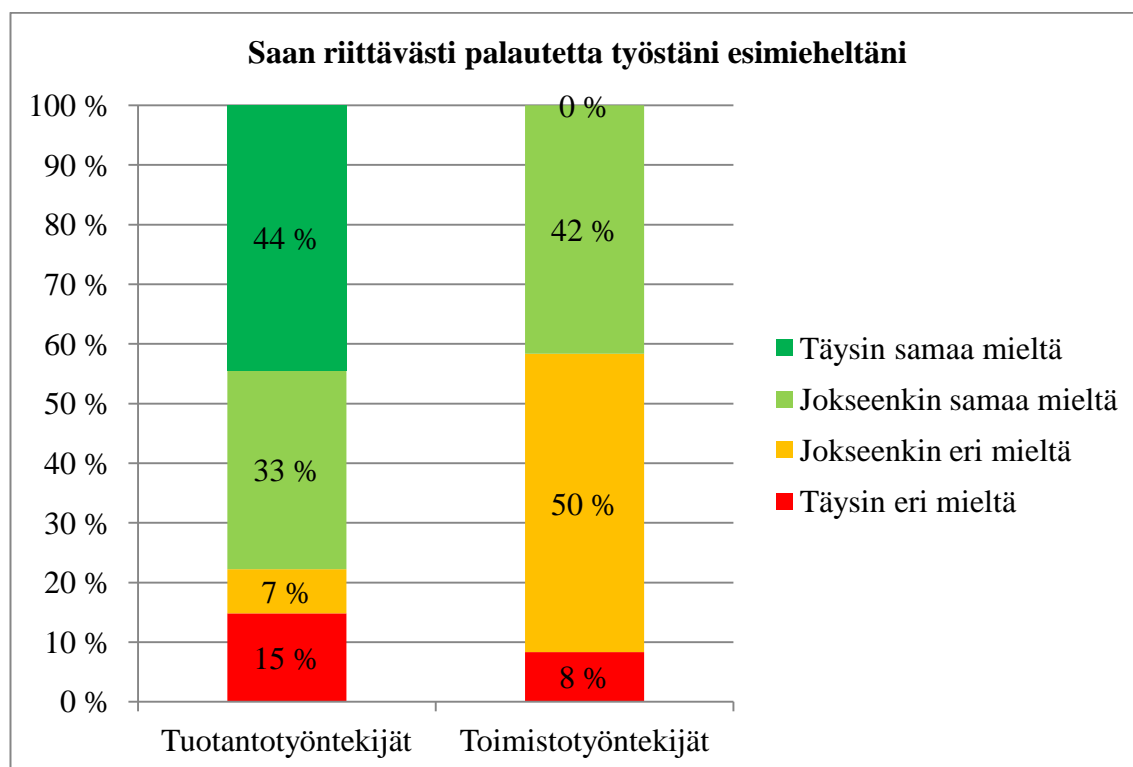
KUVIO 33. Yrityksen tuotteista ja materiaaleista yleisesti

Tuloksista voidaan todeta, että suuri osa vastaajista haluaa saada lisää tietoa kaikista edellä mainitusta aiheista. Tämä vaikuttaa hieman ristiriitaiselta, koska edellisen kysymyksen tuloksista voidaan havaita, että useasta aiheesta koetaan saatavan riittävästi tietoa. Selityksenä ristiriitaisuudelle voi olla se, kuinka kysymyksessä numero 10 sana ”riittävästi” koetaan. Vastaaja saattaa kokea, että esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta saatavan tiedotuksen olevan riittävää oman työn suorittamisen kannalta, mutta aihe on kuitenkin kiinnostava. Siksi siitä kuullaan mielellään lisää etenkin jos uutta tietoa on saatavilla.

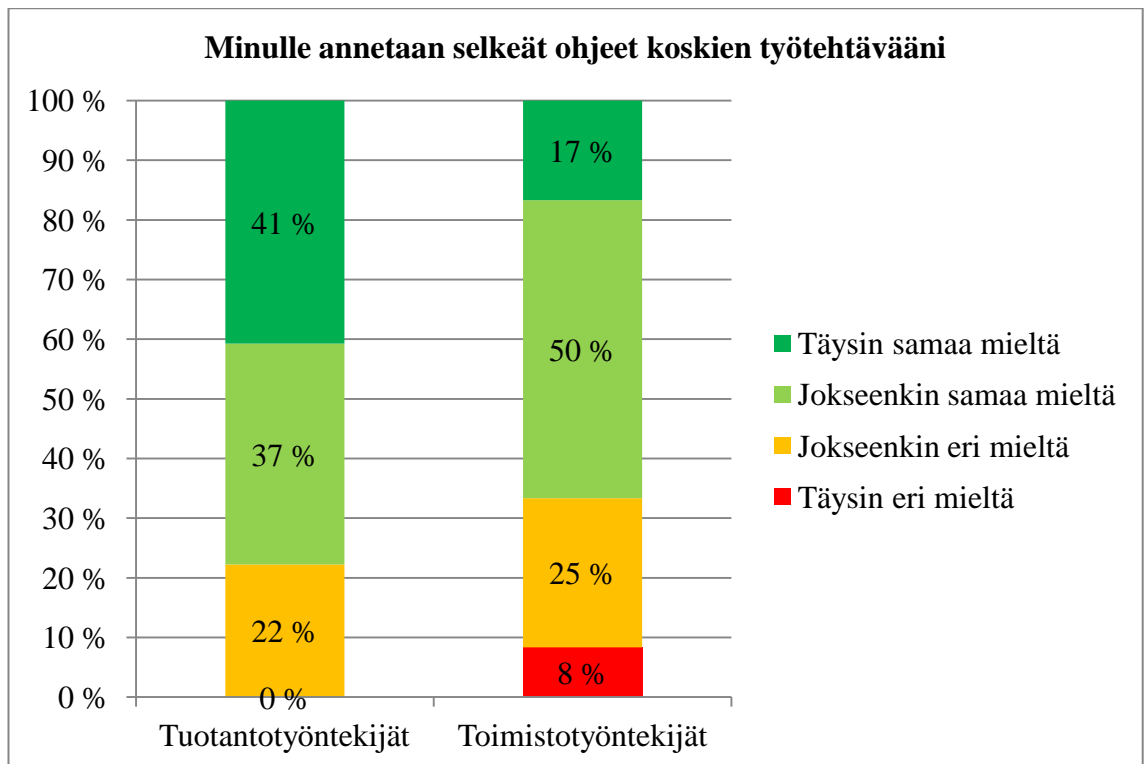
Kysymys 12. Kysymysten tarkoituksena on selvittää esimiesviestinnän toimivuutta yrityksessä. Toimistotyöntekijöistä 58 % ja tuotantotyöntekijöistä 22 % ei koe saavansa riittävästi palautetta työstään (kuvio 34). Työtehtävien ohjeidenantoon ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, sillä tuotantotyöntekijöistä 22 % ja toimistotyöntekijöistä 33 % on jokseenkin tai täysin erimieltä väittämän ”minulle annetaan selkeät ohjeet koskien työtehtävääni” kanssa (kuvio 35). Tuotantotyöntekijöistä jopa 40 % on jokseenkin tai täysin erimieltä siitä, että esimies osaa ilmaista asiansa selkeästi (kuvio 36).

Esimiesviestinnässä tyytymättömyys on suurinta uuden henkilön perehdyttämisen kohdalla. Tuotantotyöntekijöistä jopa 59 % ja toimistotyöntekijöistä 54 % on sitä mieltä,

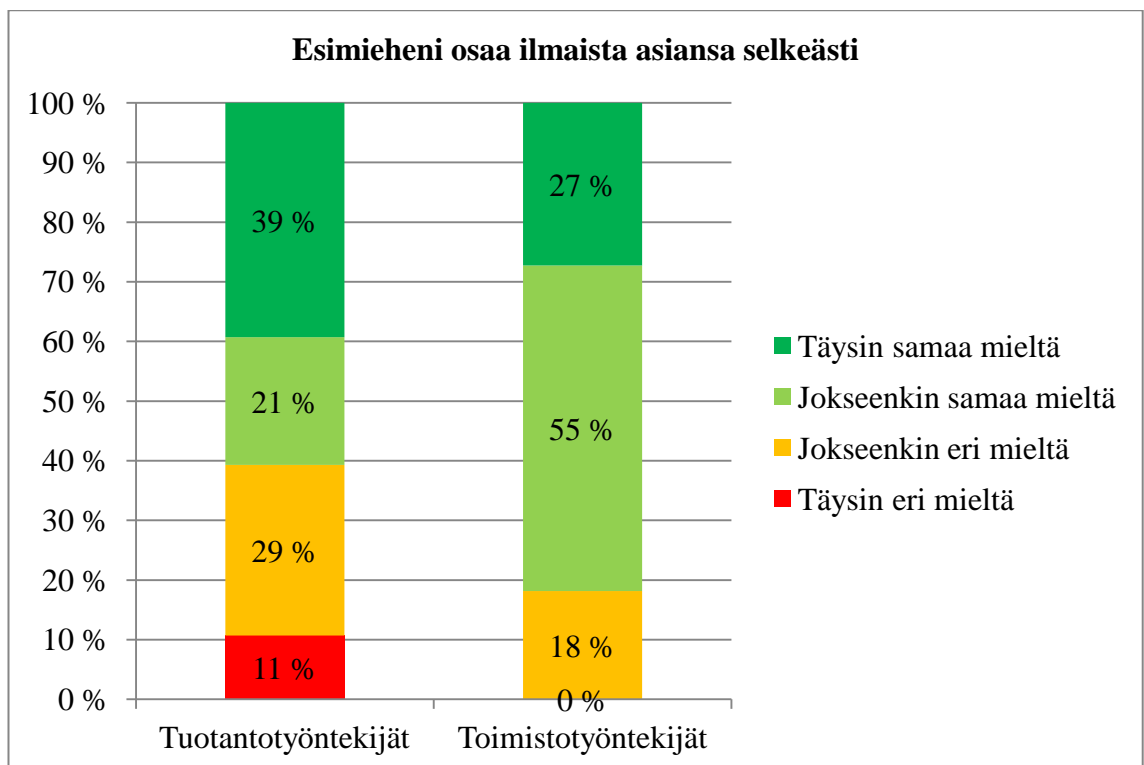
että uusia henkilöitä ei perehdytetä riittävästi (kuvio 37). Kun vastaajat jaetaan työssä-oloajan mukaan (kuvio 38), alle viisi vuotta yrityksessä työskennelleistä 33 %, 5-10 vuotta työskennelleistä 50 % ja yli 10 vuotta yrityksessä työskennelleistä 73 % vastasi kysymykseen vaihtoehdoilla ”jokseenkin eri mieltä” tai ”täysin erimieltä”. Perehdyttäminen on jäänyt tehottomaksi, koska tulosten mukaan vastaajista yli puolet pitää uusien työntekijöiden perehdyttämistä riittämättömänä.



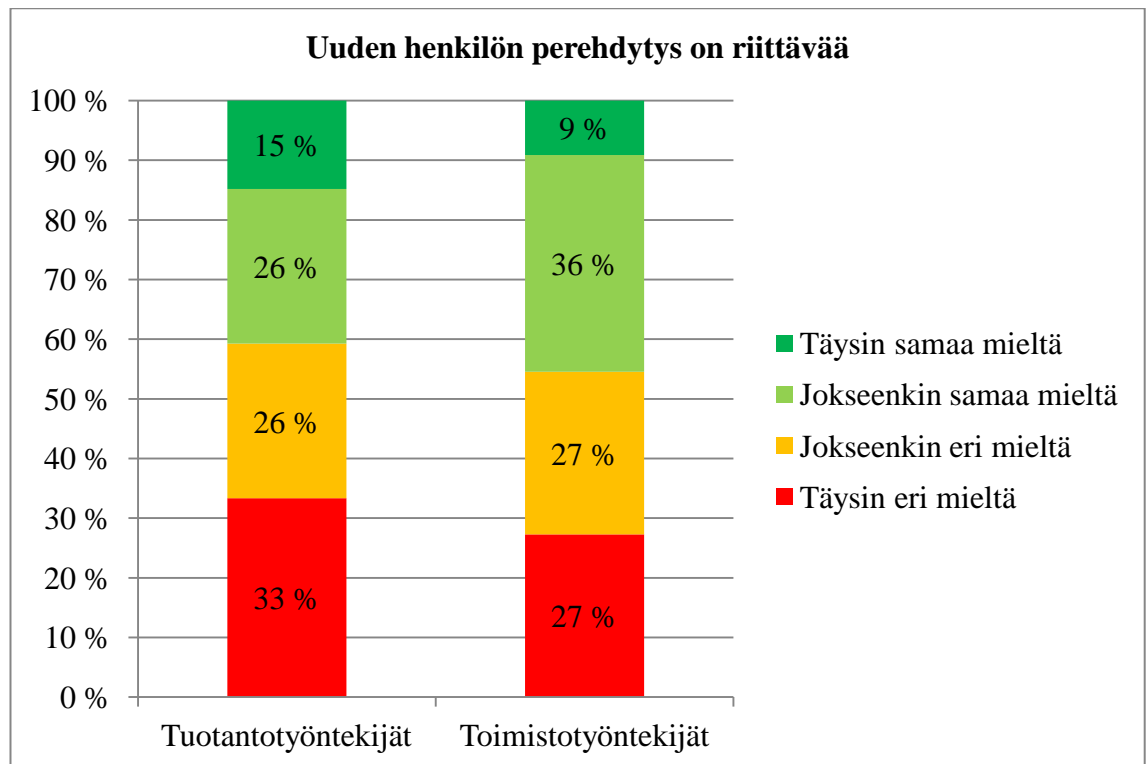
KUVIO 34. Saan riittävästi palautetta esimieheltäni



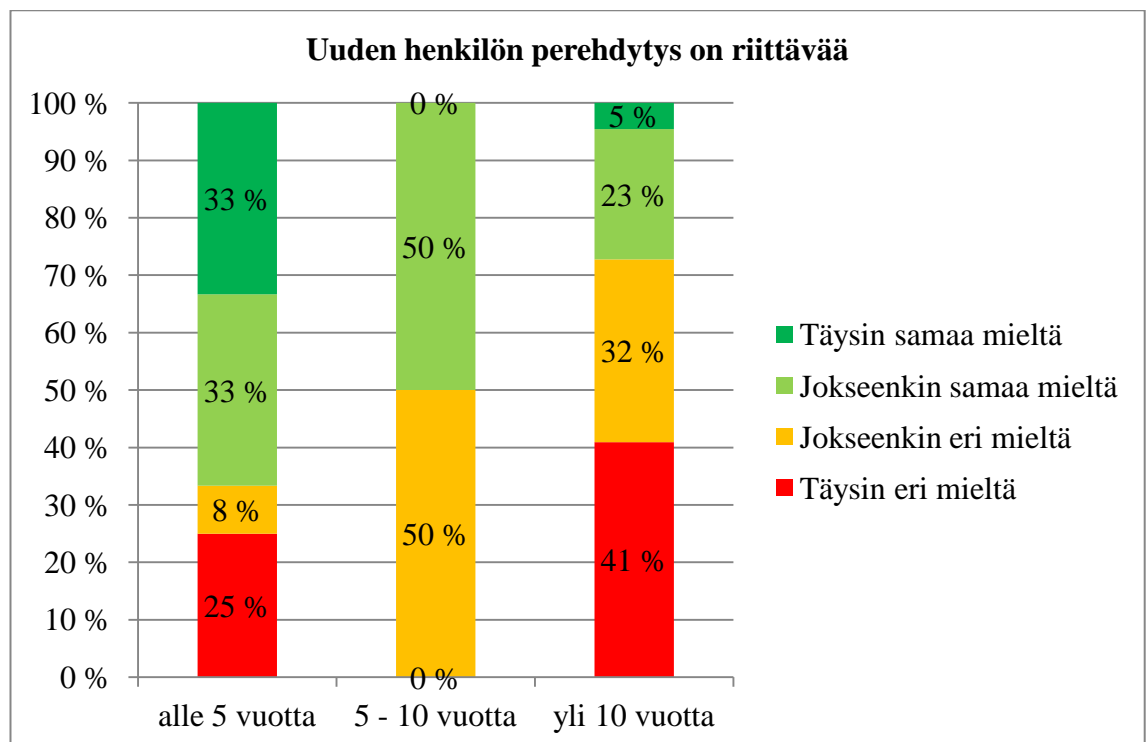
KUVIO 35. Minulle annetaan selkeät ohjeet koskien työtehtävääni



KUVIO 36. Esimieheni osaa ilmaista asiansa selkeästi

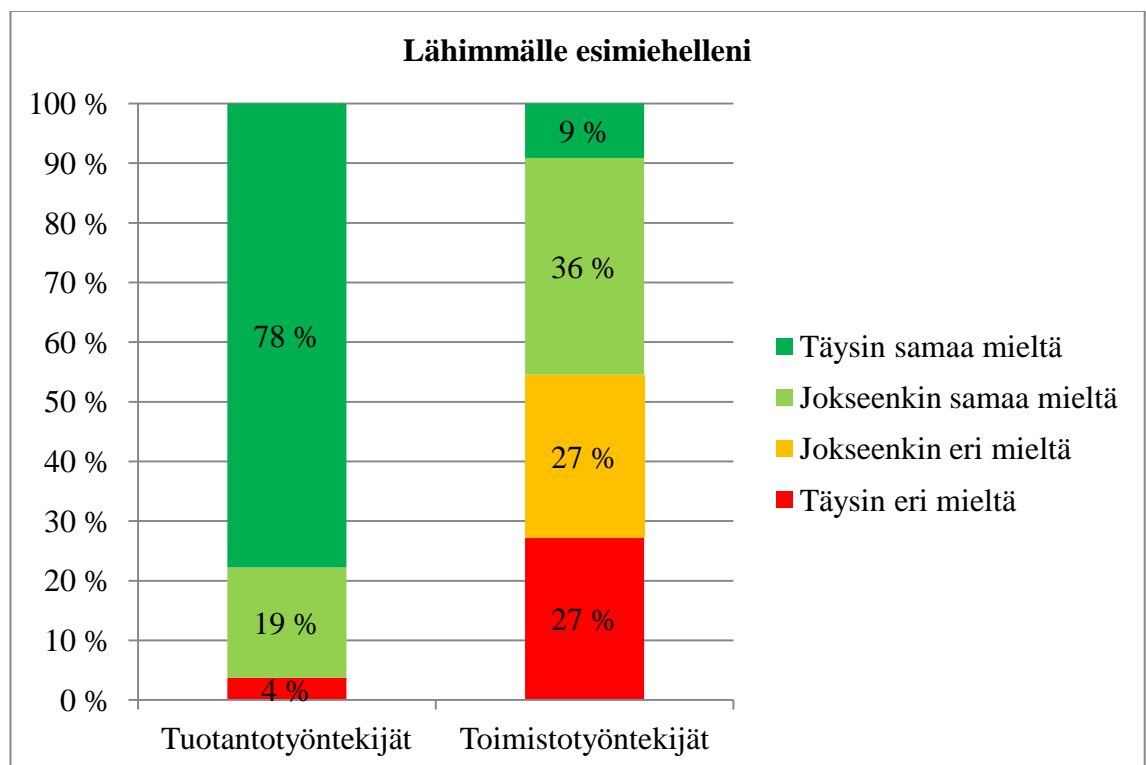


KUVIO 37. Uuden henkilön perehdytys on riittävää, vastaukset työtehtävän mukaan

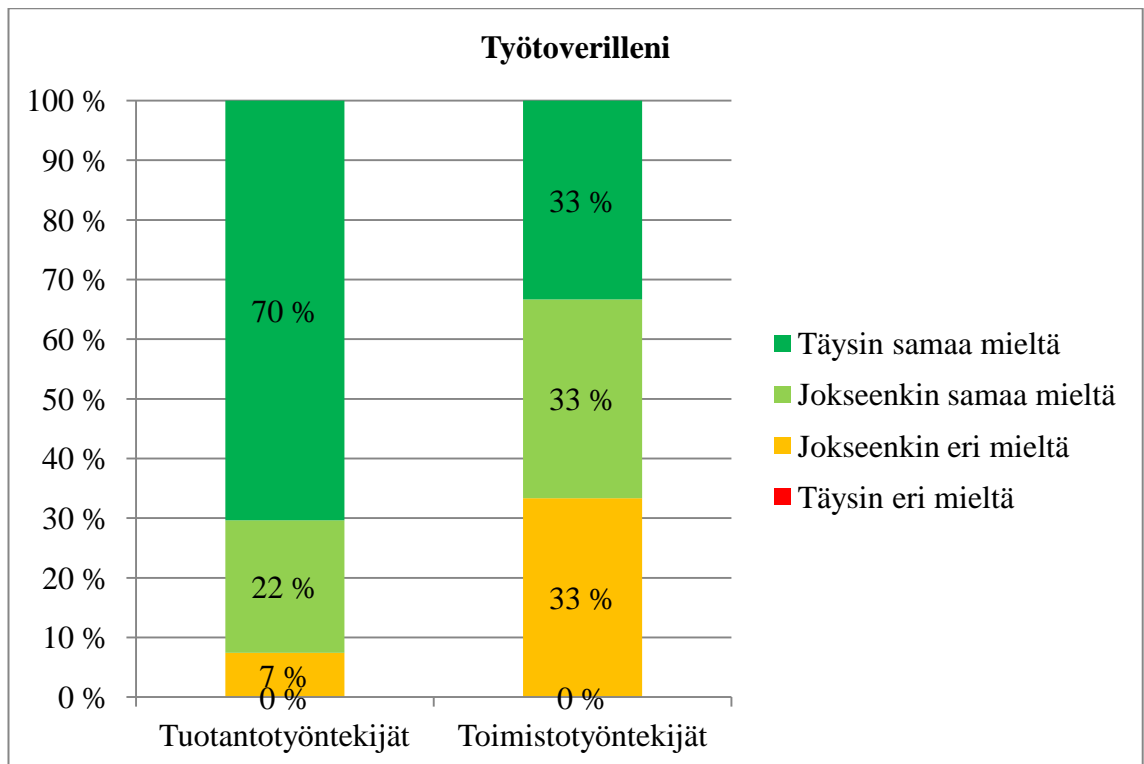


KUVIO 38. Uuden henkilön perehdytys on riittävää, vastaukset työssäoloajan mukaan

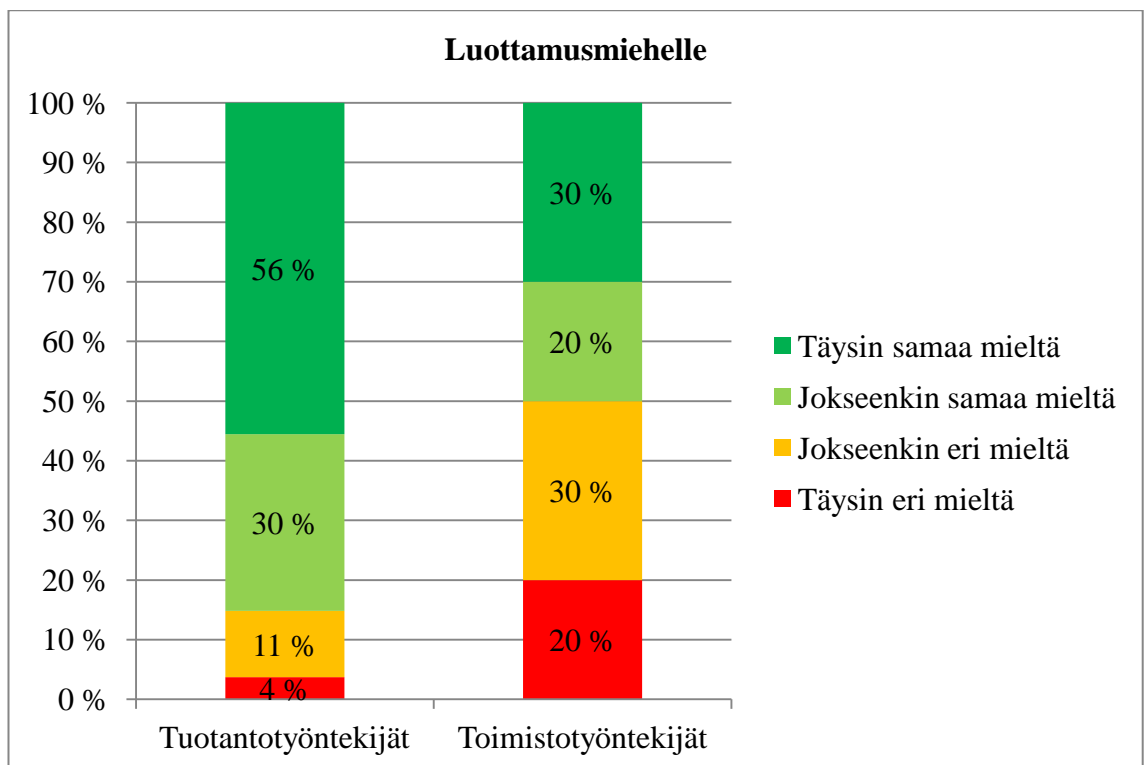
Kysymys 13. Kysymyksen avulla kartoitettiin palautteen ja muutosehdotustenannon helppoutta eri henkilöille yrityksessä. Toimistotyöntekijöistä 54 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että palautteenanto esimiehelle on helppoa (kuvio 39). Tuotantotyöntekijöistä ja toimistotyöntekijöistä kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä kysyttäessä palautteenannon helppoutta työtoverille (kuvio 40). Erityisesti toimistotyöntekijöiden mielestä palautteenanto luottamusmiehelle koettiin vaikeaksi, koska 50 % kertoi olevansa väittämän kanssa jokseenkin tai täysin eri mieltä (kuvio 41). Tuotantotyöntekijöistä 28 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa kysyttäessä palautteenannon helppoudesta talouspäällikölle (kuvio 42). Tuotantopäällikölle palautteenanto koettiin yleisesti helpoksi erityisesti tuotannon työntekijöiden mielestä (kuvio 43), kun taas tuotannon johtajalle hieman edellistä vaikeammaksi (kuvio 44). Toimitusjohtajan (kuvio 45) ja omistajien (kuvio 46) kohdalla toimistotyöntekijöistä jopa 59 % vastasi olevansa jokseenkin tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Yrityksen toimitusjohtaja ja omistaja on sama henkilö. Kysymyksellä haluttiin kuitenkin selvittää, onko tämä työntekijöiden tiedossa. Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen omistaja on kaikkien tiedossa, koska tulokset ovat molempien kohdalla lähes samanlaiset.



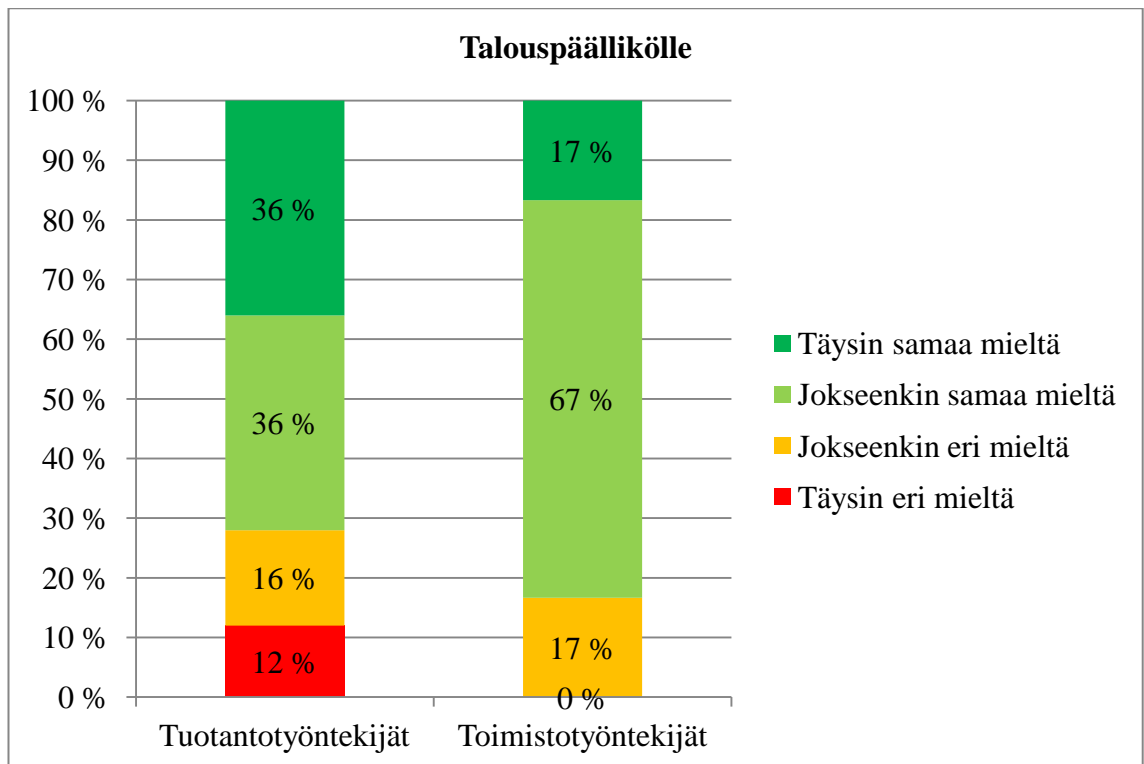
KUVIO 39. Lähimmälle esimiehelleni



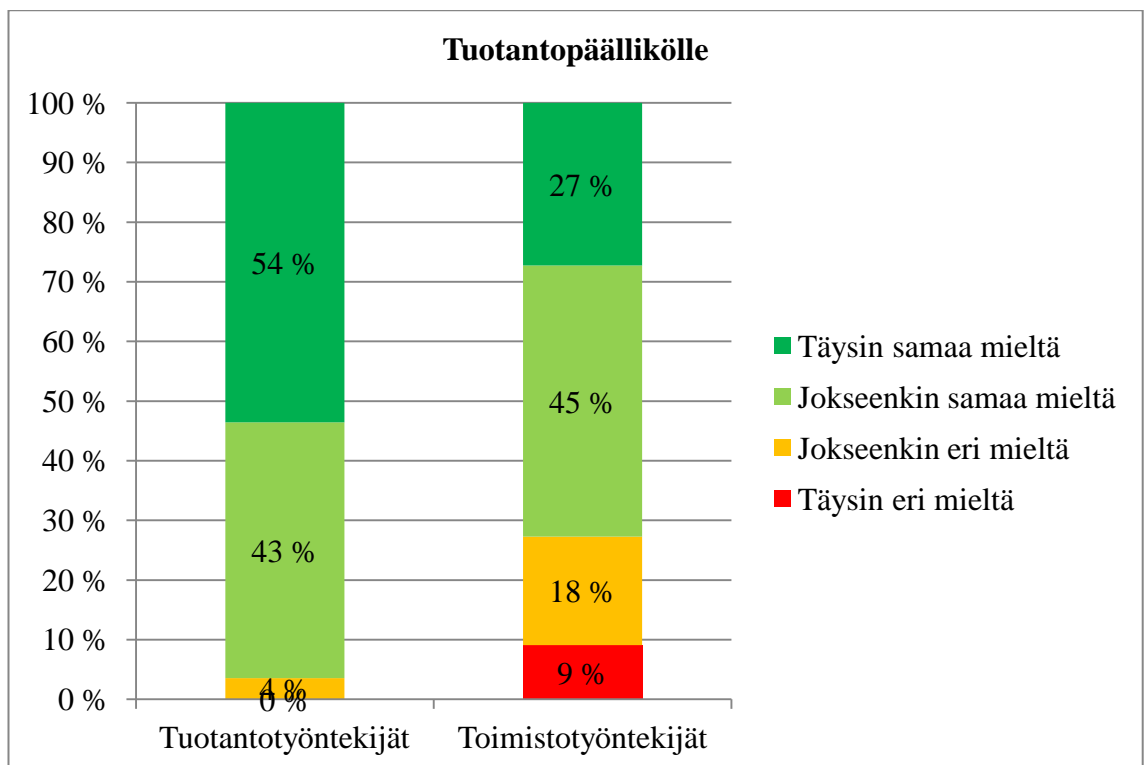
KUVIO 40. Työtoverilleni



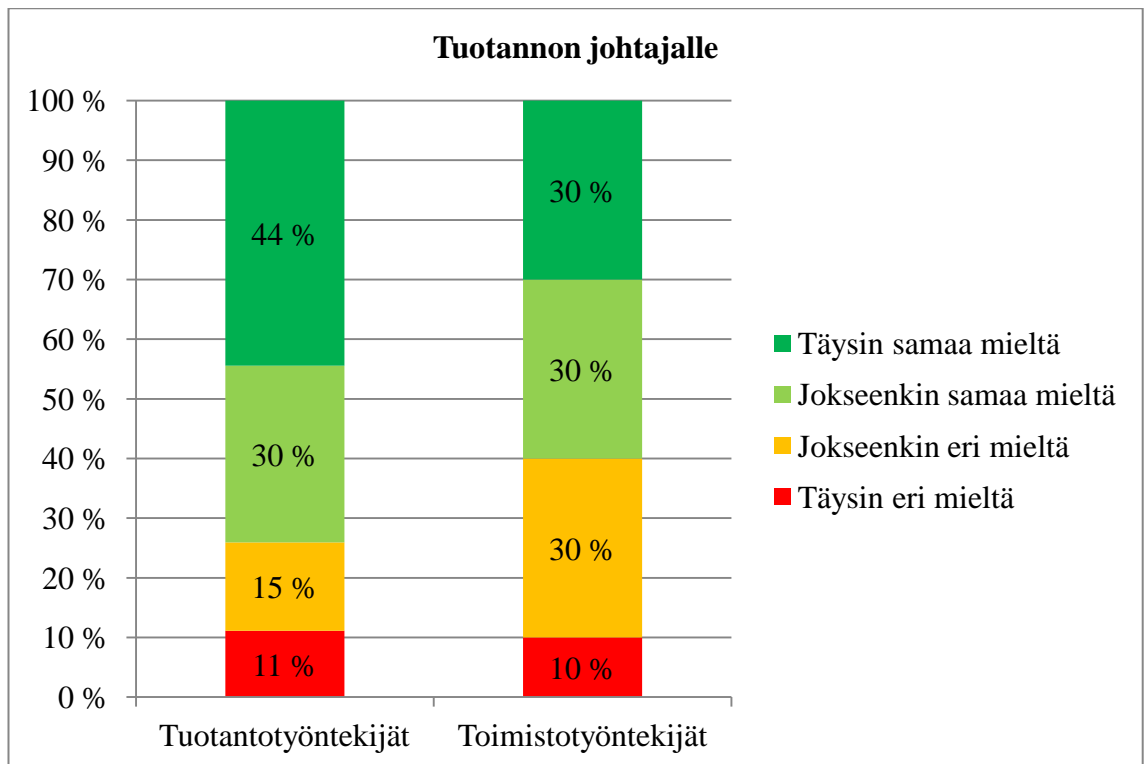
KUVIO 41. Luottamusmiehelle



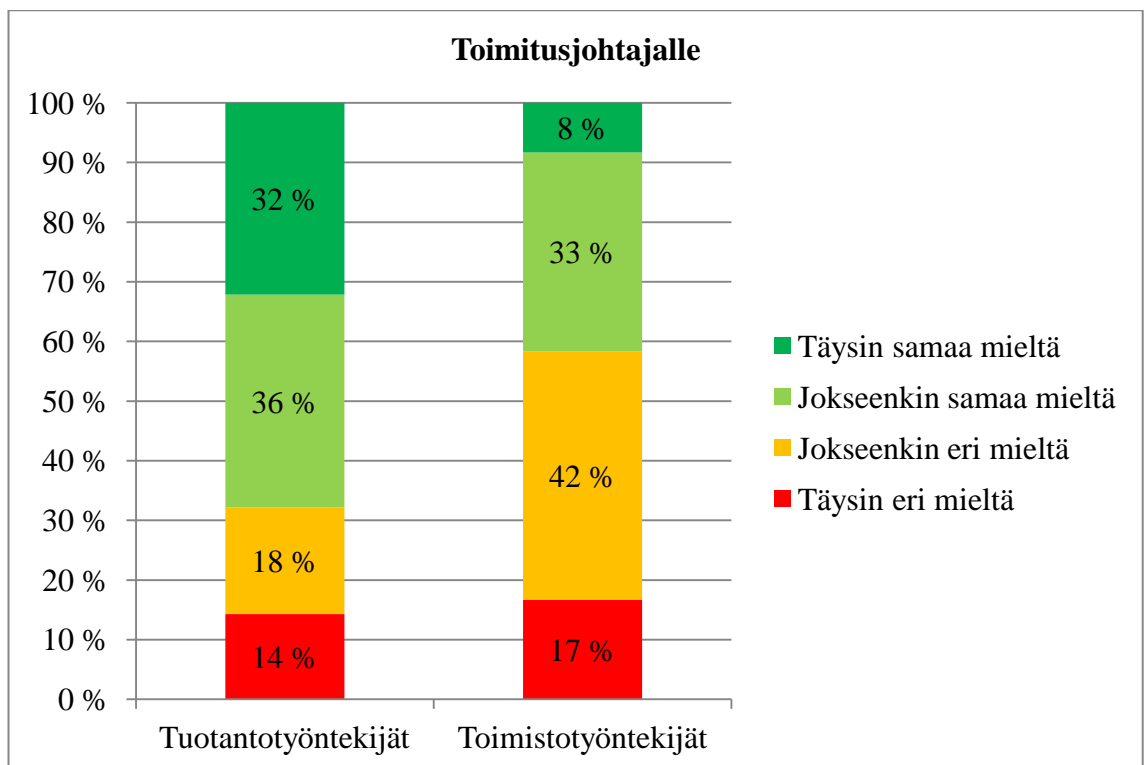
KUVIO 42. Taluspäälliköille



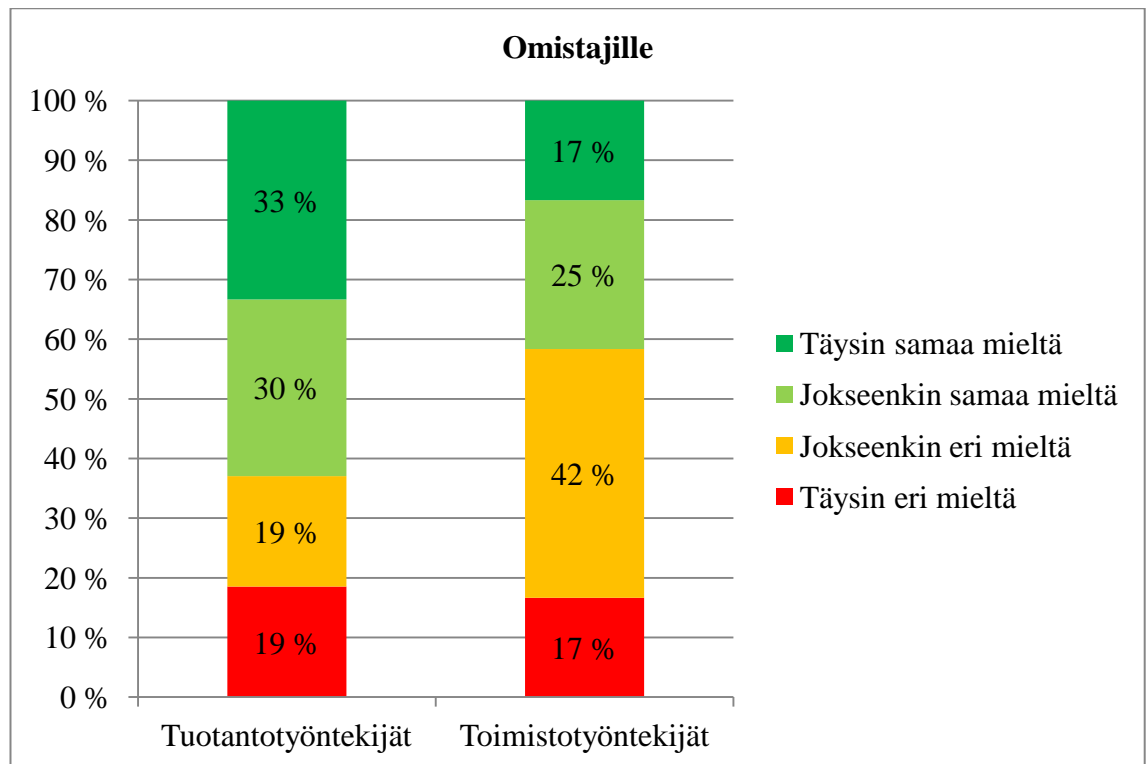
KUVIO 43. Tuotantopäälliköille



KUVIO 44. Tuotannon johtajalle

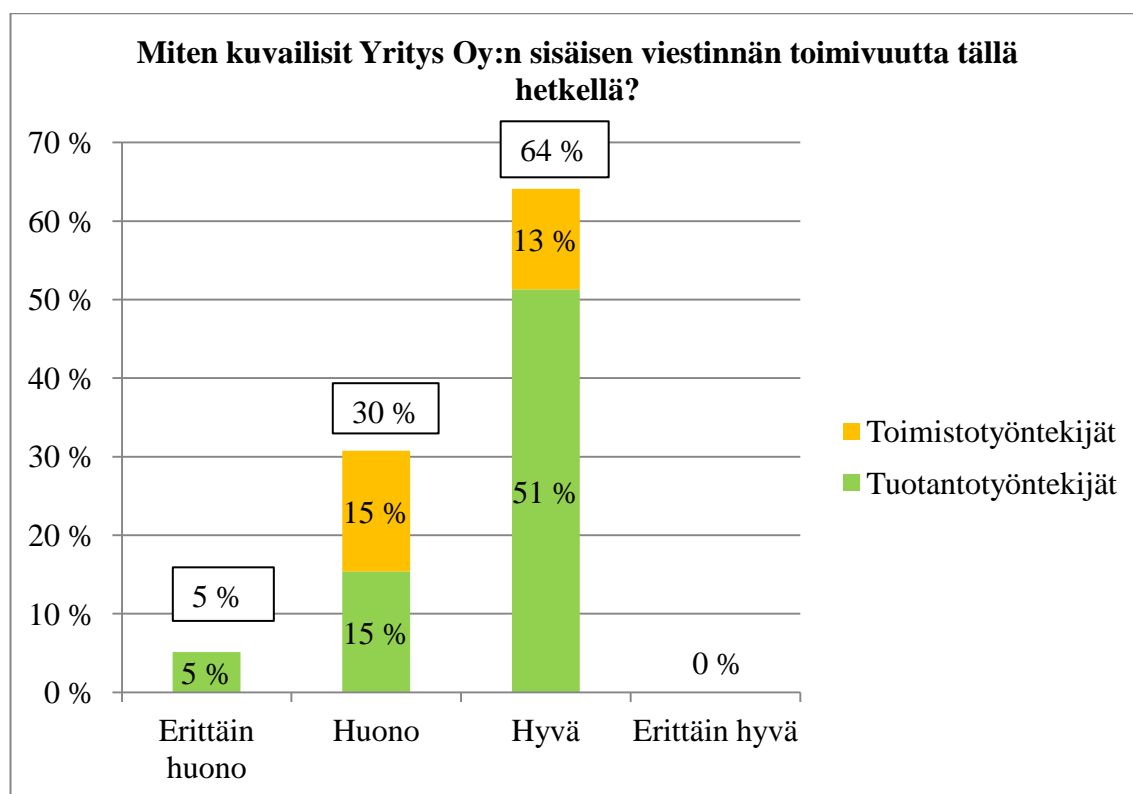


KUVIO 45. Toimitusjohtajalle



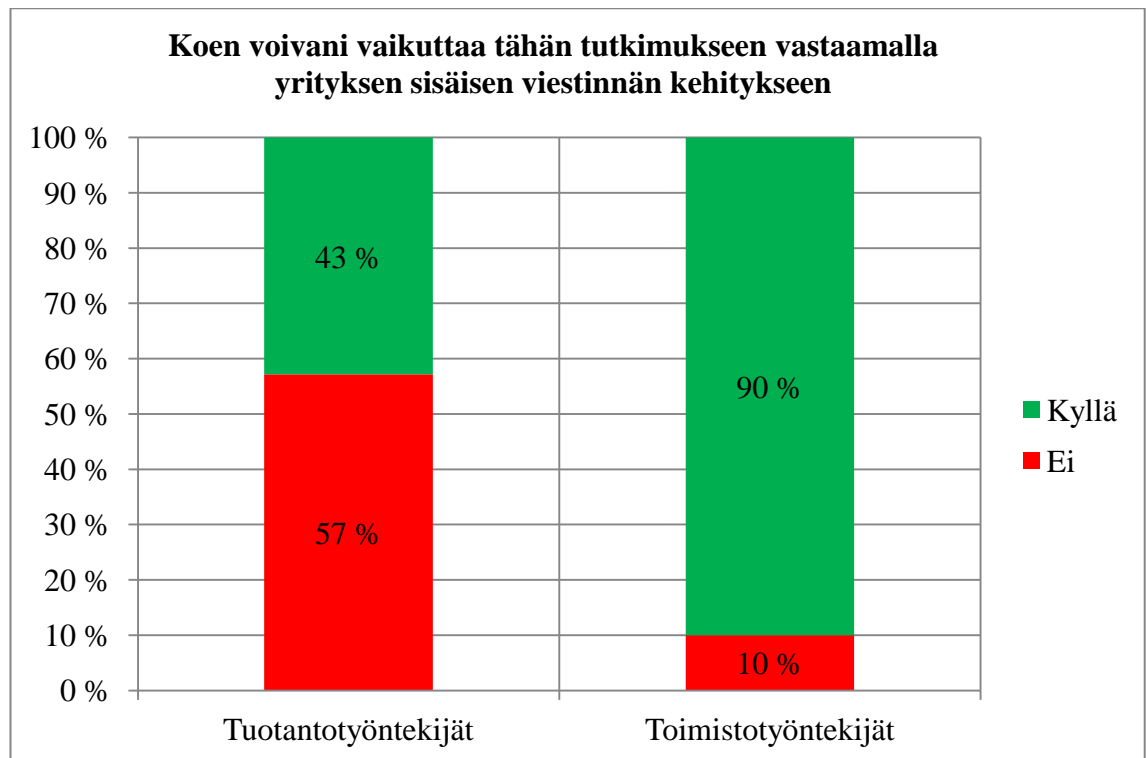
KUVIO 46. Omistajille

Kysymys 14. Kysymyksellä kartoitettiin mielipidettä siitä, nähdäänkö yrityksen sisäinen viestintä yleisesti toimivana (kuvio 47). Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä hyvin (64 %). 30% vastaajista valitsi vaihtoehdon ”huono”. Kyseisen vastauksen antaneista puolet oli toimistotyöntekijöitä ja puolet tuotantotyöntekijöitä. Vastaajista 5 % vastasi vaihtoehdon ”erittäin huono” ja heistä kaikki olivat tuotantotyöntekijöitä.

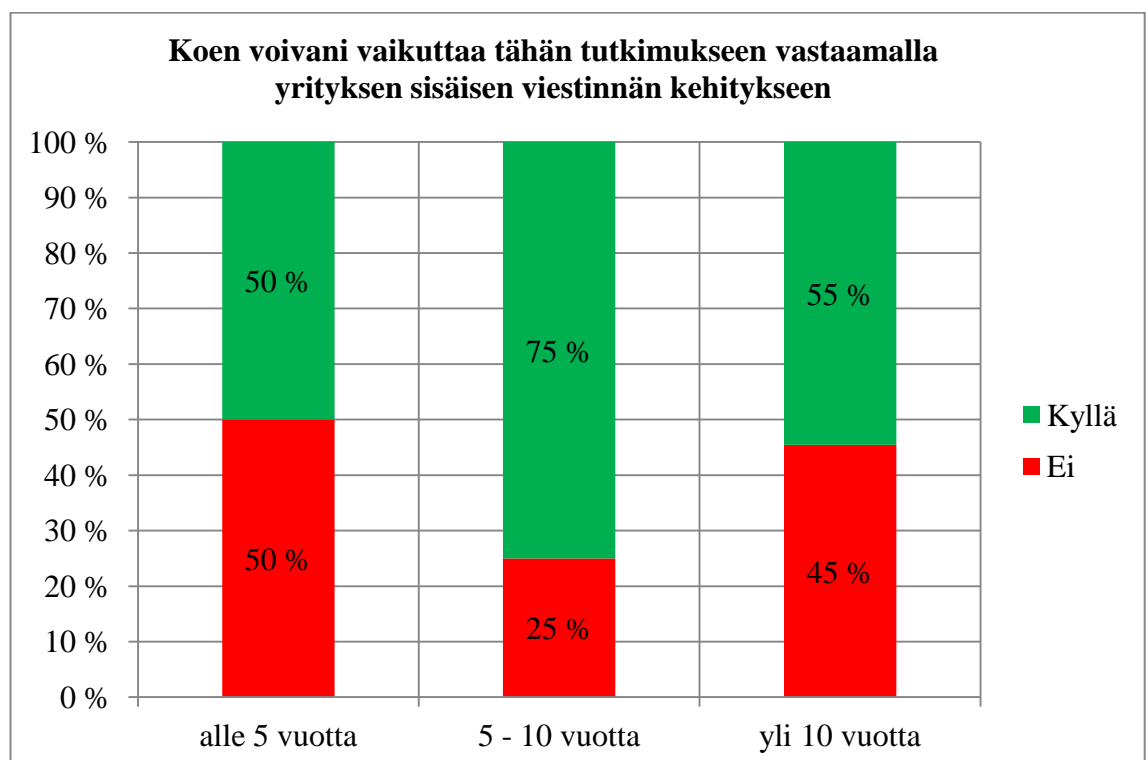


KUVIO 47. Miten kuvailisit Yritys Oy:n sisäisen viestinnän toimivuutta tällä hetkellä?

Kysymys 15. Toimeksiantajan toiveesta haluttiin selvittää kysymyksen 15 avulla, kokevatko työntekijät voivansa vaikuttaa sisäisen viestinnän kehittämiseen vastaamalla tutkimukseen (kuvio 48). Jopa 90 % toimistotyöntekijöistä uskoi voivansa vaikuttaa, kun taas vain 43 % tuotannon työntekijöistä vastasi väittämään vastauksen ”kyllä”. Negatiiviset vastaukset jakaantuivat lähes tasaisesti kaikkien työntekijöiden kesken jaettaessa työntekijät ryhmiin työssäoloajan mukaan (kuvio 49). Käytännössä sekä toimisto, että tuotantotyöntekijöillä on yhtäläiset mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Tuotantotyöntekijöiden tunteeseen vaikuttamismahdollisuuksista voi vaikuttaa fyysinen etäisyys yrityksen johdosta. Toisaalta kysymyksen asettelu saattaa olla johdatteleva, jolloin negatiivinen vastaus on helpompi valita.



KUVIO 48. Koen voivani vaikuttaa tähän tutkimukseen vastaamalla yrityksen sisäisen viestinnän kehitykseen, vastaukset työtehtävän mukaan



KUVIO 49. Koen voivani vaikuttaa tähän tutkimukseen vastaamalla yrityksen sisäisen viestinnän kehitykseen, vastaukset työssäoloajan mukaan

Kysymys 16. Henkilökunnalta haluttiin saada ideoita ja kehitysehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden parantamiseen. Kysymys oli avoin ja siihen vastasi kahdeksan työntekijää. Jokainen vastaus viittaa siihen, että sisäistä viestintää kaivataan enemmän. Pääpaino tuloksista on se, että erilaisia palaverieita tai pienryhmäkeskusteluja halutaan ottaa käyttöön, koska niille nähdään tarvetta. Vastaukset ovat liitteessä 2.

Kysymys 17. Toimeksiantajan toimesta vastaajille haluttiin jättää mahdollisuus antaa vapaasti palautetta viimeisen kysymyksen kohdalla. Kysymys ei liittynyt suoraan sisäiseen viestintään, mutta joukosta löytyy muutama hyvä ajatus. Kohtaan vastasi 7 työntekijää. Kahdesta palautteesta voidaan havaita, että tieto ei kulje kaikille yrityksen työntekijöille yhtä hyvin. Tutkimustuloksissa on havaittavissa eroja toimisto- ja tuotantotyöntekijöiden välillä esimerkiksi kysyttäessä tiedonsaannin riittävydestä yrityksen arvoissa ja visiossa, sekä toimialan kehityksessä ja mahdollisissa muutoksissa. Vastaukset ovat liitteessä 2.

5.5 SWOT- analyysi

Seuraavaksi tiivistetään tutkimuksen päähavainnot SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats)– analyysiin. SWOT-analyysin avulla kootaan yrityksen sisäisen viestinnän nykytilan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat (taulukko 2). Ruutuihin on kerätty myös täydentävää tietoa yritysjohton kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, jotta tilanne saadaan havainnollistettua mahdollisimman kattavasti.

Kokoavasti voidaan todeta yrityksen sisäisen viestinnän pääongelmiksi sisäisen viestinnän suunnitelmallisuuden puute ja viestintäroolien epävarmuus. Voidaan myös havaita, että yritysjohto tiedottaa liian vähän henkilöstölle esimerkiksi yritykseen, sen taloudelliseen tilanteeseen ja työnteekoon liittyen. Näiden heikkouksien kautta uhkaksi muodostuvat esimerkiksi sisäisen viestinnän merkityksen ymmärtämättömyys ja muutoshasteet. Mahdollisuutena voidaan nähdä uuden strategian myötä panostus sisäiseen viestintään. Olemassa olevat viestintäkanavat ovat hyvä lähtökohta, joita tehostamalla saadaan luotua tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään.

TAULUKKO 2. SWOT-analyysi yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta

Strenghts - Vahvuudet	Weaknesses - Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Muutostilanteen eli sukupolvenvaihdoksen tiedottaminen on onnistunut hyvin ja siihen ollaan tyytyväisiä • Työsuhteet pitkäikäisiä • Työntekijöiden välillä kohtalaisen hyvä ilmapiiri • Sisäisen viestinnän kanavilla omat tehtävänsä 	<ul style="list-style-type: none"> • Olemassa olevaa sisäisen viestinnän suunnitelmaa ei ole • Sisäiselle viestinnälle ei ole asetettu tavoitteita tai mittareita • Uusien työntekijöiden perehdytys heikolla tasolla • Ei palaverikäytäntöjä • Ei viestintähenkilöstöä-/yksikköä • Henkilöstö ei täysin tyytyväinen sisäisen viestinnän tasoon • Esimiehet eivät ole täysin ymmärtäneet viestintävastuutaan
Opportunities – Mahdollisuudet	Threats – Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen uuden strategian, vision ja arvojen myötä mahdollisuus myös sisäisen viestinnän strategian luomiselle • Tehostamalla viestintäkanavia ja luomalla uusia saadaan aikaan tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään • Sisäisen viestinnän suunnitelma vapauttaa resursseja vähentämällä päällekkäin tekemistä • Panostamalla sisäiseen viestintään vähennetään tilanteita, joissa toimitaan väärin puutteellisen tai väärän tiedon takia 	<ul style="list-style-type: none"> • Vastuunjako viestinnässä on uhka, koska sisäiseen viestintään liittyvät tehtävät tehdään oman toimen ohessa • Esimiehet ja johto eivät ymmärrä sisäisen viestinnän merkitystä, eivätkä sitoudu siihen • Muutosajan erityisvaatimuksiin ei ole varauduttu sisäisessä viestinnässä

6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa ja kehittää Yritys Oy:n sisäisen viestinnän toimivuutta. Yrityksen henkilöstölle toteutettiin sisäisen viestinnän toimivuutta tutkiva kysely, jonka perusteella löydettiin sisäisen viestinnän keskeisimmät ongelmat ja puutteet. Ongelmien ratkaiseminen otettiin huomioon yritykselle tehdyssä sisäisen viestinnän suunnitelmassa (liite 3). Sisäisen viestinnän suunnitelmassa korostettiin viestintätehtävien dokumentointia prosesseiksi, minkä tarkoituksena on tehostaa ja parantaa sisäisen viestinnän laatua.

Henkilöstölle toteutetun tutkimuksen perusteella suurimmaksi ongelmaksi todettiin liian vähäinen tiedottaminen. Yritysjohdon kanssa käytyjen keskustelujen perusteella ongelmiksi havaittiin myös sisäisen viestinnän koordinoinnin puute sekä viestintävastuiden epäselvyys. Henkilöstön mielestä tiedotus ei ole riittävää monissa aiheissa, kuten henkilöstöasioissa sekä toimialan kehityksessä ja muutoksissa. Tutkimuksen perusteella henkilöstön mielestä kolme tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa ovat tiedotustilaisuus, ilmoitustaulu ja työtoverit. Esimiesviestintä on vasta neljännellä sijalla, minkä vuoksi sisäisen viestinnän suunnitelmassa pohditaan keinoja erityisesti esimiesviestinnän toimivuuden parantamiseksi. Esimiesviestintä on heikko viestintäkanava, jos viestintävastuut eivät ole selvillä, eikä sisäisen viestinnän tärkeyttä ymmärretä.

Tiedottamisen riittävyudessa on parannettavaa kaikissa tutkimuksessa mainituissa osaluissa, paitsi sukupolvenvaihdoksen kohdalla. Yrityksessä tähän aiheeseen on viime aikoina panostettu erityisesti ja siinä on onnistuttu. Kyselyssä selvitetään myös sitä, mistä aiheista vastaaja haluaisi saada lisää tietoa. Suurin osa vastaajista haluaisi saada lisää tietoa esimerkiksi sukupolvenvaihdoksesta. Kysymyksen asettelu saattaa vaikuttaa siihen, että vaikka tietoa saadaan riittävästi, halutaan sitä silti saada enemmän. Kysymyksen muotoilusta voi myös päätellä, että on olemassa tietoa, jota ei ole vielä jaettu henkilöstölle. Vastaaja saattaa haluta lisää tietoa pelkästä uteliaisuudesta, vaikka sitä ei varsinaisesti tarvitsekaan.

Henkilöstölle tehdyssä tutkimuksessa suurimmaksi tyytymättömyyden aiheeksi ilmeni uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Sisäisen viestinnän suunnitelmassa pohdittiin keinoja, joilla tyytyväisyyttä voisi parantaa, mutta tyytymättömyyden syitä olisi hyvä myös selvittää lisää. Kyselyn voi suorittaa esimerkiksi esimiesten toimesta kehityskes-

kusteluissa. On tärkeää saada selville, miksi tyytymättömyys kasvaa työssäoloajan mukaan ja mitä ongelmia asian suhteen on kohdattu. Perehdyttäjille tulee myös kerätä palautetta siitä, missä on onnistuttu, sillä monen mielestä perehdytys oli kuitenkin hyvällä tasolla.

Tutkimuksessa onnistuttiin kartoittamaan sisäisen viestinnän nykytilasta yleiskatsaus. Tutkimustuloksiin olisi voinut pureutua syvemmin toteuttamalla jatkotutkimus aiheesta ja haastatteleamalla työntekijöitä tai esimiehiä. Jatkotutkimuksella olisi voitu selvittää ilmenneiden ongelmien syitä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin. Jatkotutkimuksen toteuttaminen olisi kuitenkin vaatinut enemmän aikaa ja resursseja niin tutkijalta kuin yritykseltäkin.

Tilastollinen tutkimus työmenetelmänä oli toimivin ratkaisu kyseisessä tutkimuskohhteessa. Tutkimuksella etsittiin koko henkilöstön tyytyväisyyden keskiarvoa yksilöiden mielipiteiden ja tarkempien taustatekijöiden sijaan. Hahmottamalla nykytilanne kokonaisuutena pystyttiin rakentamaan ongelmakohtiin keskittyvä ja helposti ylläpidettävä sisäisen viestinnän suunnitelma, jonka dokumentoidut prosessit ovat helposti ymmärrettäviä ja toteutettavia. Dokumentoidut prosessit toimivat sisäisessä viestinnässä yhtä hyvin kuin muissakin yrityksen toistuvissa prosesseissa. Haasteena oli kuitenkin se, miten ulkopuolinen tekijä voi luoda käyttökelpoisia prosesseja yritykselle, jossa hän ei ole ollut töissä. Prosessien testaaminen, arviointi ja jatkojalostaminen jäävät prosesseja toteuttavien työntekijöiden vastuulle. Myös hiljaisen tiedon siirtyminen on yrityksen henkilöstön vastuulla. Sisäisen viestinnän suunnitelman toimivuus nähdään vasta, kun toimenpiteitä kokeillaan. Jos dokumentoidut prosessit ja muut muutosehdotukset toimivat, yrityksen sisäinen avoimuus paranee. Silloin myös henkilöstön tyytyväisyys tiedottamista ja vuorovaikutusta kohtaan kasvaa.

Sisäisen viestinnän suunnitelma on yritysjohton työkalu, jonka avulla sisäistä viestintää on helpompi hallita. Suunnitelmallisuus vähentää päällekkäistä tekemistä ja turhia työvaiheita sekä helpottaa organisointia, sitouttaa koko henkilöstöä ja edistää kehittymistä. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa henkilöstön toimintaan ja näkyy myös ulospäin. Henkilöstö puhuu tyytyväisyydestä omaa työpaikkaansa kohtaan niin töissä kuin vapaa-ajallakin. Sisäisen viestinnän kautta luotu tyytyväisyys on tärkeää Yritys Oy:lle oikeanlaisen yrityskuvan sekä tavoitteiden saavuttamiseksi.

LÄHTEET

Aaltola, J. (Toim.), & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Anttila, T. Viestintäjohtaja. 2012. Parempia pomoja esimiesviestinnällä. Luento. Markkinointiviestinnän viikko 27.9.2012. Wanha Satama. Helsinki: Sampo Pankki.

Communica Oy. 2009. Viestintätoimintojen resurssitilanne ja toistuvien toimintojen prosessointi Suomessa toimivissa yrityksissä. [pdf]. Tulostettu 22.8.2012. <http://www.communica.fi/images/stories/pdf/tutkimusraportti.pdf>

Isokangas, A. & Kankkunen, P. 2011. Suora yhteys: Näin sosiaalinen media muuttaa yritykset. Helsinki: Taloustieto Oy. Tulostettu 19.9.2012. <http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/05/Suora-yhteys.pdf>

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor Oy

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Korhonen, N. & Rajala, R.. 2011. Viestinnän prosessointi: Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum Media Oy.

Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Mattila, P. 2011. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Niipola, S. & Rauramo, P. 2008. Hyvät kokouskäytännöt työpaikan arjessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Säteri, R. 2009. Opas esimiesviestintään. Helsinki: Viestintätoimisto Deski. Tulostettu 27.6.2012. http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Opas_Esimiesviestinta_2009.pdf

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Yhteistoimintalaki 30.3.2007/334.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslomake

KYSELY - SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUS YRITYS OY:SSÄ

1 (4)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedottamista. Tällä tutkimuksella kartoitetaan sisäisen viestinnän toimivuutta, ongelmakohtia ja kehitysalueita Yritys Oy:ssä. Tulosten perusteella kehitetään yrityksen sisäistä viestintää. Tulokset julkistetaan syksyllä 2012.

VASTAAJAN PERUSTIEDOT

1. Nimi: _____ (vapaaehtoinen)
2. Sähköpostini: _____ (vapaaehtoinen)

Annan luvan käyttää sähköpostiani yrityksen sisäiseen viestintään.

3. Sukupuoli

nainen

mies

4. Vastaajan ikä

alle 20 vuotta

20 - 29 vuotta

30 - 39 vuotta

40 - 49 vuotta

yli 50 vuotta

5. Työssäoloaika Yritys Oy:ssä

alle 5 vuotta

5 - 10 vuotta

yli 10 vuotta

6. Työsuhde

vakituinen työsuhde

vuokratyöntekijä

määräaikainen työsuhde

kesätyöntekijä

7. Työtehtävä

Tuotantotyöntekijä / Tuotannon tuki

Tuotannon toimihenkilö

Myynnin toimihenkilö

Myynnin / taloushallinnon tuki

Ylemmät vastuuhenkilöt

(jatkuu)

KYSELY

2 (4)

8. Mielestäni yrityksen kolme tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa tällä hetkellä ovat

<input type="checkbox"/>	lähin esimies
<input type="checkbox"/>	yrityksen johtaja ja muut esimiehet
<input type="checkbox"/>	työtoverit
<input type="checkbox"/>	ilmoitustaulu
<input type="checkbox"/>	tiedotustilaisuus
<input type="checkbox"/>	sähköposti
<input type="checkbox"/>	palaveri

Vastaa kysymyksiin 9 - 13 valitsemalla mielipidettäsi vastaava vaihtoehto alla olevan mukaisesti.

- (1) Täysin eri mieltä
 (2) Jokseenkin eri mieltä
 (3) Jokseenkin samaa mieltä
 (4) Täysin samaa mieltä

9. Yrityksen tulisi käyttää hyväkseen seuraavia viestintäkanavia enemmän

	(1)	(2)	(3)	(4)
Ilmoitustaulu				
Tiedotustilaisuus				
Sähköposti				
Palaveri				
Kuukausittainen tiedote				
Verkkotiedote				
Muu, mikä? _____				

10. Saan riittävästi tietoa

	(1)	(2)	(3)	(4)
Yrityksen strategiasta				
Yrityksen arvoista ja visiosta				
Yrityksen tavoitteista				
Sukupolven vaihdoksesta				
Yrityksen taloudellisesta tilanteesta				
Toimialan kehityksestä / mahdollisista muutoksista				
Henkilöstöasioista				
Omaan työhöni liittyvistä asioista				
Velvollisuuksistani työntekijänä				
Oikeuksistani työntekijänä				
Yrityksen tuotteista ja materiaaleista yleisesti				

11. Haluaisin saada lisää tietoa seuraavista asioista

3 (4)

	(1)	(2)	(3)	(4)
Yrityksen strategiasta				
Yrityksen arvoista ja visiosta				
Yrityksen tavoitteista				
Sukupolven vaihdoksesta				
Yrityksen taloudellisesta tilanteesta				
Toimialan kehityksestä / mahdollisista muutoksista				
Henkilöstöasioista				
Omaan työhöni liittyvistä asioista				
Velvollisuuksistani työntekijänä				
Oikeuksistani työntekijänä				
Yrityksen tuotteista ja materiaaleista yleisesti				

12. Ota kantaa väittämiin

	(1)	(2)	(3)	(4)
Saan riittävästi palautetta työstäni esimieheltä				
Minulle annetaan selkeät ohjeet koskien työtehtävääni				
Esimieheni osaa ilmaista asiansa selkeästi				
Uuden henkilön perehdytys on riittävää				

13. Minun on helppo antaa palautetta ja muutosehdotuksia

	(1)	(2)	(3)	(4)
Lähimmälle esimiehelleni				
Työtovereilleni				
Luottamusmiehelle				
Taluspäällikölle				
Tuotantopäällikölle				
Tuotannon johtajalle				
Toimitusjohtajalle				
Omistajille				

14. Miten kuvailisit Yritys Oy:n sisäisen viestinnän toimivuutta tällä hetkellä?

- ☐ Erittäin hyvä
☐ Hyvä
☐ Huono
☐ Erittäin huono

15. Koen voivani vaikuttaa tähän tutkimukseen vastaamalla yrityksen sisäisen viestinnän kehitykseen

- ☐ Kyllä
☐ Ei

16. Miten kehittäisit Yritys Oy:n sisäistä viestintää?

4 (4)

17. Vapaa sana

Kiitos vastauksestasi!

Liite 2. Vastaukset avoimiin kysymyksiin

Kysymys 16: Miten kehittäisit Yritys Oy:n sisäistä viestintää?

1 (2)

”Pitämällä kaikkia koskevia palaverieita / tiedotustilaisuuksia enemmän.”

”Avointa keskustelua tavoitteista ja odotuksista molemmin puolin. Kenties pienemmissä ryhmissä.”

”Ilmoitustaululuonteiset asiat ajoissa esim. ilmoitustaululle. Työaikamuutokset ilmoitettava TES:n mukaan, noin 2 viikkoa ennen.”

”Keskustelemalla kutakin asiaa koskevaa tehtävää, informaatiota kunkin kanssa erikseen se miten se vaikuttaa ko. henkilön työtehtävien parantamiseen: tieto missä mennään ja mitä tehdään ja päätöksissä pysyminen.”

”Sähköpostia voitaisiin käyttää enemmän. Toki voi olla, että osa henkilökunnasta voisi kaivata ”lisäkoulutusta” sen käyttöön, mikäli sitä käytetään enemmän. Pidettäisiin esim. kerran kuussa palaveri, jossa käsiteltäisiin tulevat tapahtumat ja kuulumiset.”

”Avoimuudella, tiedottamista lisäämällä, muoto voisi olla tiedotustilaisuudet kerran kuussa, tai kuukausitiedote (jos asiaa on) vaikka tilinauhan yhteydessä tai ilmoitustaululla. Itse en vain juuri koskaan lue ilmoitustauluja.”

”Laittaisin keskelle tuotantoa sähköisen ilmoitustaulun, johon toimihenkilöt voivat lähettää tiedotuksia esim. vierailijoista, tavoitteiden saavuttamisesta jne.”

LISÄÄ LIKSAA!

Muuten kaikki OK.

+++ Rohkeudesta kehityksen & muutoksen tukemiseen. Muistakaa maltti on valttia

Mallin mukaan merkintä papereihin yksi merkintä mistä päin

Tiedottamista voidaan aina parantaa. Koen kuitenkin, että itse saan riittävästi tietoa, mitä yrityksessä tai alalla tapahtuu. Tiedän kuitenkin, että kaikki työntekijät eivät ole tyytyväisiä tiedottamiseen. Paljon riippuu siitä mitä työtä Yritys Oy:ssä teet. Tietenkin on totta että aina kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea.

Sisäinen viestintä ei aina toimi riittävästi toimiston ja tuotannon välillä esim. muutokset annettuihin tehtäviin, mittamuutokset. Jotkut asiat, kuten henkilöstön lomat ja muut tiedotteet aikaisemmin ilmoitustaululle. Asiat mielestäni kohtuu hyvin, mutta aina löytyy parannettavaa.

Tiedottaminen ei saa muodostua työksi, vaan sen on meidän kokoluokassa oltava osa jokaisen päivää!

SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA

Yritys Oy

Enni Jaatinen

Opinnäytetyö
Syyskuu 2012
Liiketalous
Yrittäjäyys, Proakatemia

(jatkuu)

Tämä vuosisuunnitelma on tehty pohjaksi yrityksen sisäiselle viestinnälle. Sitä voidaan päivittää esimerkiksi päivämäärien ja vastuiden osalta tarkemmaksi aina tarvittaessa. Vuosisuunnitelman päivitys on yritysjohtoon vastuulla, ja se tulee tehdä vähintään puolivuosisittain. Sisäisen viestinnän suunnitelma on työkalu, jonka tarkoituksena on helpottaa sisäisen viestinnän toteutusta. Toteutus tulee olla yrityksen arvojen, vision ja tavoitteiden mukaista, siksi suunnitelman peilaaminen näihin yritystoiminnan kulmakiviin on erityisen tärkeää.

Sisäisen viestinnän toteutuksessa hyödynnetään dokumentoituja prosesseja. Prosessien tarkoituksena on tehostaa ja parantaa sisäisen viestinnän laatua. Prosesseja voi rakentaa jatkossa lisää aina kun koetaan se tarpeelliseksi. Prosessit on rakentanut opinnäytetyön tekijä, joka ei tunne tehtäviä yksityiskohtaiseksi. Siksi tehtävien varsinaisten toteuttajien työksi jää lisätä yksityiskohtaista tietoa prosesseihin. Varsinaisten toteuttajien vastuulle jää myös tehtävien arvioiminen ja päivittäminen aina, kun työtavat muuttuvat. Siten dokumentoituna on aina uusin ja pisimmälle jalostettu toimintatapa.

Tämä sisäisen viestinnän suunnitelma perustuu kolmeen näkökulmaan, jotka ovat henkilöstö, yrityksen johto ja opinnäytetyön tekijä. Henkilöstön mielipide selvitettiin tutkimuksen avulla, jossa kartoitettiin heidän mielipiteensä sisäisen viestinnän toimivuudesta yrityksessä. Tutkimustulosten sekä yritysjohtoon kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta syntyi tämä sisäisen viestinnän suunnitelma Yritys Oy:lle.

TAVOITTEET

3 (20)

Yritys Oy:n sisäisen viestinnän tarkoitukset ovat henkilöstön informointi, henkilöstön sitouttaminen yrityksessä tapahtuviin muutoksiin, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, työmotivaation ylläpito ja työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen. Näitä tarkoituksia ja tarpeita varten luotiin sisäisen viestinnän tavoitteet.

Yritys Oy:n sisäisen viestinnän tavoitteeksi asetetaan avoimuuden lisääminen. Avoimuus saavutetaan tiedottamalla asioista nykyistä enemmän ja parantamalla vuorovaikutteisuutta. Työyhteisössä halutaan korostaa tasapuolisuutta ja luoda merkityksellisyyden tunnetta, sillä jokaisen työntekijän yksilöllisellä panostuksella on merkitystä yrityksen menestymisen kannalta. Työyhteisössä halutaan vähentää huhujen määrää, sekä tiedottaa riittävästi välttämällä tiedon perustamista arvailujen varaan.

Sisäisen tiedottamisen määrää tulee lisätä.

- Ilmoitustaulujen tavoitteeksi asetetaan jatkuva ajantasaisuus ja selkeys.
- Kuukausitiedotteen tulee ilmestyä kerran kuukaudessa, palkkakuitin yhteydessä.
- Esimiehet järjestävät kehityskeskustelun vähintään kaksi kertaa vuodessa.
- Palaverikäytäntö vakinaistetaan.
- Perehdyttämisprosessiin panostetaan uudella tavalla.
- Esimiesviestintä nostetaan yrityksen keskeisimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi.

Edellä mainittujen asioiden toteutuminen mittaa sitä, kuinka hyvin asetettu tavoite avoimuuden lisäämisestä saavutetaan. Henkilöstön tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän nykytilaan tulee tarkkailla jatkuvasti normaalin keskustelun ja kanssakäymisen yhteydessä. Varsinainen tutkimus kannattaa suorittaa kahden vuoden kuluttua, kun uudet sisäisen viestinnän rutiinit toimivat.

HAASTEET

4 (20)

Seuraavaksi esitellään viisi sisäiseen viestintään liittyvää haastetta, jotka vaikuttavat Yritys Oy:ssä. Sisäisen viestinnän suunnitelma kokonaisuudessaan pyrkii poistamaan näitä haasteita. Haasteet tulee tunnistaa, jotta ne pystytään ratkaisemaan. Viestintään liittyvät haasteet voivat muuttua jatkossa, joten niitä tulee tarkailla ja uusia ratkaisukeinoja etsiä tulevaisuudessa.

Viestintäroolia ei ymmärretä

Jos yrityksen työntekijä tai johtaja ei ymmärrä viestintärooliaan, hän ei viesti asioista, joista pitäisi. Tällaisessa tilanteessa syntyy uutistyhjiöitä. Tilanne synnyttää työyhteisössä huhuja puuttuvan tiedon täydentämiseksi. Viestintäroolit on helpompi ymmärtää, kun vastuut on jaettu selkeästi. Vastuullisen tulee myös ymmärtää, mitä häneltä odotetaan, ja miksi se on tärkeää.

Ei ole tarpeeksi aikaa, eikä resursseja

Yritys Oy:ssä viestintä tapahtuu oman toimen ohessa jolloin riskinä on, että aika ei riitä viestintätoimenpiteiden suorittamiselle. Viestintätoimenpiteiden tekemättä jättäminen vaikuttaa koko yrityksen menestymiseen ja työyhteisön tyytyväisyyteen. Viestintävastuullisten on itse huolehdittava, että heille jää aikaa suorittaa viestintätoimenpiteet muiden töiden lisäksi. Jos kuitenkin toteutuksessa koetaan resurssipuutteita, kuten tarve viestinnän lisäkoulutukseen, tulee asia esittää yrityksen johdolle, joka pohtii miten tilanne ratkaistaan.

Liikkeenjohto ei ole sitoutunut viestintään

Jos yrityksen johto ei ymmärrä sisäisen viestinnän toimivuuden strategista tärkeyttä, se ei sitoudu viestintään, ja tällöin viestintä jää keskinkertaiseksi. Sisäinen viestintä tukee yritystoimintaa ja on tärkeää sen tavoitteiden läpiviemisen kannalta. Sisäisen viestinnän toimivuus lähtee yritysjohdon ymmärryksestä ja sitoutumisesta.

Viestintä on epätasalaatuista

Sisäisen viestinnän epätasalaatuisuus ilmenee esimerkiksi tiedotteiden, kehityskeskusteluiden ja kuukausitiedotteiden laatuvaihteluina. Laatuvaihtelu luo epäyhtenäistä kuvaa yrityksestä. Jos esimerkiksi kuukausitiedotetta kirjoittaa eri henkilö eri kuukausina ilman yhtenäistä ohjeistusta, lopputulos saattaa vaikuttaa ailahtelevalta. Ratkaisu laadun

ylläpitämiseen on tässä sisäisen viestinnän suunnitelmassa esitetyt selkeät ohjeet sisäisen viestinnän toimenpiteistä.

Tiedonhallinnan puutteellisuus

Jos yrityksen tiedonhallinta on puutteellista, ei hiljainen tieto ole sitä tarvitsevien käytössä. Tällöin esimerkiksi henkilöstön vaihtuessa yritys menettää tietoa ja osaamista. Tietojen häviäminen yrityksen käytöstä voidaan estää tärkeimpien käytäntöjen kirjaamisella. Tiedonhallintaa helpottaa asianmukainen tiedon varastoiminen niin, että se on tarvittaessa helposti löydettävissä.

Jokaiselle viestintäkanavalle tulee määrittää oma roolinsa, jotta myös henkilöstö tietää, mitä viestintäkanavaa käytetään kunkin aiheen viestimiseen. Tämä helpottaa kanavien seuraamista ja varmuutta siitä, että oikea tieto löytyy aina tietystä paikasta. Talulukossa 1 on määritelty sisäisen viestinnän kanavien tehtävät ja tehtävistä vastuussa olevat henkilöt.

TAULUKKO 1. Tiedotuskavanat, niiden tehtävät ja vastuuhenkilöt

Sisäisen viestinnän kanava	Kanavan tehtävä	Vastuu
Esimiesviestintä	Työhön liittyvät muutokset, yrityksen strategian, arvojen ja vision jalkauttaminen	Esimiehet
Tiedotustilaisuus	Suuret, työntekijöitä koskevat muutokset, kuten uuden tuotteen, johtajan tai toimintasuunnitelman esittely	Toimitusjohtaja
Ilmoitustaulu	Pääasiassa yrityksen ulkopuolelta tulevat ajankohtaiset aiheet, myös lomat ja muut ei kiireelliset aiheet	Taluspäällikkö
Palaveri	Keskustelua vaativat, ajankohtaiset asiat ja päätökset	Ylin johto
Kuukausitiedote	Tapahtumia taustoittava ja positiivista yhteishenkeä luova kanava	Taluspäällikkö
Sähköposti	Toimistotyöntekijöiden välinen kanava tarvittaessa	
Puskaradio	Epävirallinen, työntekijöiden välinen kanava	Koko henkilöstö

Sisäisen viestinnän ydinprosessit tulee dokumentoida viestinnän tehokkuuden ja laadun parantamiseksi. Dokumentointi kannattaa tehdä aina silloin, kun havaitaan jokin prosessinolevan toistuva. Prosessoinnin avulla pyritään jakamaan myös hiljainen tieto toiselle toimenpidettä suorittavalle henkilölle, ja siten helpottamaan hänen suoriutumistaan tehtävästä.

Kuvattuja prosesseja tulee arvioida ja päivittää. Arvioinnin tarkoituksena on pohtia, onko prosessia mahdollista muuttaa entistä tehokkaammaksi esimerkiksi poistamalla turhia vaiheita. Dokumenttien päivittämisellä taataan ajankohtainen tieto, joka on käytettävissä myös silloin, kun toimenpiteestä normaalisti vastaava henkilö ei ole paikalla.

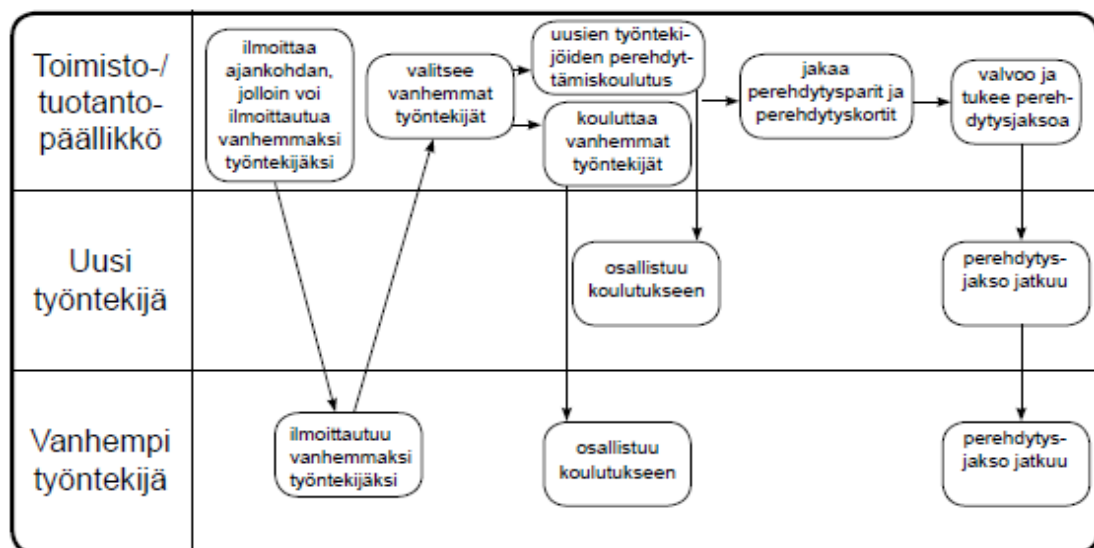
Kuvattujen prosessien arviointi ja päivittäminen on viestintätehtävää suorittavan henkilön vastuulla.

Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen alkaa työpaikkailmoituksesta ja työhaastattelusta. Prosessikaaviossa (kuvio 1) on kuvattu sisäisen viestinnän osalta perehdyttämisen keskeisin osa, joka kestää yhden kuukauden. Prosessimuotoinen kuvaus helpottaa vaiheiden ymmärtämistä suhteessa toisiinsa, ja vastuussa olevien henkilöiden on helppo tarkistaa kaaviosta omaan tehtäväänsä kuuluvat työvaiheet.

Työntekijät, jotka ovat työskennelleet yrityksessä yli viisi vuotta, voivat toimia uuden työntekijän tukena, vanhempana työntekijänä perehdytysjakson aikana. Vanhemmaksi työpariksi osallistutaan vapaaehtoisesti ilmoittamalla halukkuudestaan etukäteen toimisto- tai tuotantopäällikölle.

Valituiksi tulleet vanhemmat työntekijät osallistuvat koulutukseen, jossa heille selvitetään, mitä perehdytysprosessin aikana tulee ottaa huomioon, sekä käydään läpi perehdytyskortti. Koulutuksen järjestää toimisto- tai tuotantopäällikkö ennen uusien työntekijöiden perehdyttämiskoulutusta. Vanhempien työparien koulutuksen tarkoituksena on yhtenäistää perehdytysprosessia ja varmistaa laadukas opetus uusille työntekijöille.



KUVIO 1. Uusien työntekijöiden perehdyttämisen prosessi

8 (20)

Valitsemalla perehdytysprosessin vanhemmiksi työntekijöiksi vapaaehtoiset hakijat, varmistetaan heidän motivaationsa hoitaa työ hyvin. Valintaprosessissa tulee huomioida tasa-arvoisuus työntekijän työssäoloajan ollessa yli viisi vuotta, eikä suosia esimerkiksi pisimpään yrityksen palveluksessa olleita. Näin varmistetaan halukkuus toimia vanhempana työntekijänä myös jatkossa. Jos ilmenee, että vapaaehtoisia hakijoita on liian vähän, voidaan vanhemmaksi työntekijäksi pyytää henkilökohtaisesti siihen soveltuvia henkilöitä. Vanhempana työntekijänä toimiminen on vaihtelua tavalliseen työpäivään, sekä antaa uutta näkemystä totuttuihin työtapoihin. Yrityksen kannalta vanhemmat työntekijät ovat tärkeässä asemassa yrityksen tuotteiden korkean laadun ylläpitämiseksi.

Uusien työntekijöiden perehdytystilaisuus

Uusien työntekijöiden perehdytyksen parantamiseksi käytetään uusia toimintatapoja ja tehostetaan vanhoja. Uusille työntekijöille järjestetään perehdytystilaisuus työsuhteen alussa, jossa käsitellään työturvallisuuteen, yleisiin toimintatapoihin ja työhön liittyviä asioita. Tuotantopuolen perehdytystilaisuuksista vastaa tuotantopäällikkö ja toimistopuolen perehdytyksistä konttoripäällikkö.

Perehdytystilaisuudessa käydään läpi ainakin seuraavat asiat:

- työturvallisuus
- ruoka- ja kahvitauot
- organisaation esittely
- yhteiset tapahtumat ja vapaa-ajan ohjelmat
- sähköposti ja tietokoneiden käyttö
- avaimet
- työsopimus
- sairastapaukset
- palkanmaksu

Perehdytysparit ja perehdytyskortti

Uuden työntekijän perehdytys jatkuu kokeneemman työntekijän työparina seuraavan kuukauden ajan. Kokeneempi työntekijä käy tuotanto- tai konttoripäälliköltä saamansa

9 (20)

perehdytyskortin avulla läpi työntekoon liittyvät asiat ja palauttaa kortin sen jälkeen allekirjoitettuna takaisi. Perehdytyskortti on vanhemman työntekijän muistilista perehdytysjakson aikana läpikäytävistä asioista. Tuotanto- ja konttoripäällikkö vastaavat korttien arkistoinnista. Perehdytyskortin tarkoituksena on varmistaa siinä mainittujen asioiden läpikäynti uuden työntekijän kanssa. Perehdytysjakson aikana haasteissa ja ongelmassa käännytään toimisto- tai tuotantopäällikön puoleen, joka on vastuussa koko perehdytysprosessista.

Palaveri

Yritys Oy:n sisäisen palaverin läpivieminen on puheenjohtajan vastuulla. Palaverin pitäminen on tarpeen, kun aiheena on esimerkiksi tavoitteiden asettaminen, ongelman ratkaisu tai uuden projektin aloitus. Puheenjohtajan tulee miettiä, mikä on kunkin palaverin tarkoitus ja mitkä ovat sen tavoitteet. Myös osallistujilla on suuri vastuu palaverin onnistumisesta, koska jokaisen tulee valmistella huolellisesti oma osuutensa ennen tapaamista. Sisäisen palaverin läpivientiin liittyvät vaiheet on kuvattu taulukossa 2. Sujuvan läpiviennin edellytyksenä on myös yhteiseen palaverikulttuuriin panostaminen. Alla olevan muistilistan asiat on koottu yhteisiksi pelisäännöiksi, kunnes hyvä palaverikulttuuri on vakiintunut.

- Älä myöhästy palaverista, viet sillä muidenkin työaika.
- Laita puhelin äänettömälle ja pyri poistamaan myös muut häiriötekijät.
- Palaveri ei ole kahvitauko. Tarkoituksena on, että kaikki osallistuvat ja esittävät mielipiteensä.
- Jos sinun on poistuttava ennen palaverin loppua, ilmoita siitä etukäteen.
- Palaveriin varattu tila on rauhoitettava häiriöiltä ja muultaliikenteeltä. Älä siis keskeytä tai häiritse toisten palavereita.

TAULUKKO 2. Sisäisen palaverin läpivieminen– prosessi

10 (20)

Puheenjohtaja	<ul style="list-style-type: none"> • Laatii noin 3 vuorokautta ennen kokousta esityslistan, joka sisältää keskusteltavat ja päätettävät asiat, sekä jakaa sen palaveriin osallistuville (1) • Valmistelee palaverin ja vastaa tilajärjestelyistä, sekä informoi muuta henkilökuntaa tilanvarauksesta (4) • Vastaa palaverin sujuvasta läpiviennistä(5)
Kokoussihteeri	<ul style="list-style-type: none"> • Laatii palaverista muistion, johonkirjaa päätökset ja muut sovitut asiat (6) • Kirjoittaa muistion puhtaaksi (7) • Jakaa muistion sähköpostitse sekä palaveriin osallistuneille että tarvittaessa poissaolleille (8)
Kokoukseen osallistuva	<ul style="list-style-type: none"> • Ennen palaveria valmistelee ja kokoaa tarvittavat tiedot omasta aiheestaan (2) • Ilmoittaa palaverin puheenjohtajalle mahdollisimman pian, jos ei pääse paikalle (3)

Taulukon 2 tehtävät on numeroitu (1-8) toteuttamisjärjestyksen mukaan. Kohtia voidaan tarvittaessa lisätä ja niihin liittyviä yksityiskohtia on hyvä kirjata taulukon yhteyteen. Tämä on kuitenkin prosessin toteuttajien vastuulla, koska he tuntevat tehtäviin liittyvät tarkemmat yksityiskohdat parhaiten. Myös eri palavereilla voi olla omia erityispiirteitä, kuten esimerkiksi esimiesten palaveriin liittyvät tehtävät ja käytännöt eroavat johtoryhmän palaverista.

Palaverikäytäntöihin liittyvissä tehtävissä voi olla eroja, mutta pääpiirteissään niiden on hyvä toimia samalla tavalla. On tärkeää, että kokouksen esityslista lähetetään osallistujille hyvissä ajoin, jotta oman aiheen valmistelulle jää hyvin aikaa. Kun jokainen on valmistellut aiheensa etukäteen, itse palaverin kulku saadaan pidettyä ytimekkäänä. Aiheen valmistelussa on hyvä ottaa huomioon keskeisimmät asiat ja karsia epäoleellinen tieto pois. Oma osuus voidaan aloittaa kertaamalla, mitä viimeksi aiheesta päätettiin ja missä pisteessä ollaan nyt. Tärkeintä on antaa tiivis ja ymmärrettävä katsaus siitä, miten projekti on edennyt ja mitä seuraavaksi tapahtuu.

Palaverin muistiosta tulisi ilmetä ainakin seuraavat asiat:

- Aika ja paikka
- Puheenjohtaja, sihteeri ja muut osallistuneet
- Käsitellyt aiheet ja mitä niistä päätettiin tai sovittiin
- Vastuuhenkilöt ja asetetut aikataulut
- Seuraavan palaverin ajankohta

Tiedotustilaisuus

11 (20)

Tiedotustilaisuus järjestetään tilanteessa, jossa käsiteltävä asia saattaa herättää henkilöstössä kysymyksiä tai epävarmuutta, ja vuorovaikutteisuus nähdään tärkeänä. Tiedotustilaisuus järjestetään myös silloin, kun halutaan näyttää tai esitellä jotain, kuten uusi tuote tai johtaja.

Kutsu tiedotustilaisuuteen laaditaan ilmoitustaululle muutama päivä etukäteen. Myös esimiehet tiedottavat asiasta. Kutsusta käy ilmi tiedotustilaisuuden paikka, aika, aihe ja puhuja. Tiedotustilaisuudesta laaditaan aina tiedote, joka laitetaan mahdollisimman pian tiedotustilaisuuden jälkeen ilmoitustaululle. Tiedotteessa esitellään asia niin, että tiedotustilaisuudesta poissa olleet saavat mahdollisimman samat tiedot, kuin paikalla olleet.

Esimiesviestintä

Esimiesviestintä halutaan nostaa tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Esimiesviestinnän tärkeys perustuu henkilökohtaisuuteen. Tieto kulkee nopeasti ja sen perillemeno on varmempaa kasvatusten käytyjen keskustelujen takia. Esimies osaa myös ottaa johtoa paremmin huomioon yksikkönsä erityispiirteet, kuten miten uusi toimintapa vaikuttaa oman yksikköön.

Esimiesviestinnän parantamiseksi järjestetään kaksi kertaa kuukaudessa esimiesten tapaaminen. Tapaamisen tarkoituksena on, että esimiehet pääsevät jakamaan kokemuksiaan, sekä saavat vertaistukea työhönsä. Jaettujen kokemusten kautta käytännöt yhtenäistyvät ja esimiesviestinnän laatua saadaan parannettua. Aiheena tapaamiselle voi olla kehityskeskustelun läpivienti, palautteen anto työntekijälle, strategian jalkauttamisen haasteet, työn organisoinnin avulla lisää aikaa esimiesviestintään, oman viestinnän parantaminen, esimiesviestinnän työkalujen kehittäminen ja esimiehen oman kehittymisen seuranta.

Kehityskeskustelut järjestetään kaksi kertaa vuodessa ja niistä vastaa jokaisen yksikön oma päällikkö tai esimies. Kehityskeskustelun tehtävänä on lisätä henkilöstön ja esimiesten välistä vuorovaikutusta. Keskustelujen tarkoituksena on antaa henkilöstölle mahdollisuus antaa palautetta sekä muutosehdotuksia esimiehelle, ja sitä kautta myös johdolle. Esimiehen tehtävänä on viedä kehityskeskusteluissa nousseet asiat johdon tietoisuuteen. Yritysjohdo puolestaan käsittelee palautteet ja muutosehdotukset esimiesten kanssa palaverissa. On kuitenkin tärkeää kunnioittaa kehityskeskustelujen luottamuksellista piirrettä.

Kehityskeskustelujen toinen tarkoitus on, että esimies kannustaa, tukee ja seuraa työntekijän kehittymistä. Yritys Oy:n kohdalla tämä voi tarkoittaa esimerkiksi yksilön oppimistarpeita vuorovaikutus- tai työtehtävätaidoissa. Esimiehen tulee esittää sekä kannustavaa että rakentavaa palautetta. Oikeanlaisesta tavasta antaa palautetta kannattaa keskustella etukäteen muiden esimiesten kanssa. Tärkeintä on kuitenkin kohdistaa palaute työhön ja sen tekemiseen liittyviin asioihin, ei henkilökohtaisiin asioihin.

Haasteena ensimmäisten kehityskeskustelujen aloittamisessa saattaa olla aikaisempi toteuttamisyritys, jolloin vain muutaman työntekijän kanssa keskustelu käytiin. Tällä kertaa järjestäminen kuitenkin varmistetaan, koska päävastuussa on yritysjohdo. Toteuttamisvastuu annetaan yksikköjen esimiehille, mutta johdon tuen avulla kehityskeskustelut tullaan järjestämään koko henkilöstölle. Kehityskeskusteluista tiedottamisen tueksi kirjoitettu esimerkki on liitteessä 1 ja kehityskeskustelupohja liitteessä 2.

Kuukausitiedote

Kuukausitiedotteen tarkoituksena on ilmestyä kerran kuukaudessa siten, että se liitetään jokaisen työntekijän palkkakuitin yhteyteen. Muutama kappale voidaan tulostaa myös ruokalaan ja ilmoitustaululle. Tällä tavoin pyritään varmistaa se, että mahdollisimman moni työntekijä lukee tiedotteen. Kuukausitiedotteen rooli on tapahtumia taustoittava ja positiivista henkeä työyhteisöön luova. Tapahtumien taustoittamisella tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilanteesta kertomista avoimesti. Tarkoituksena on saada työntekijät ymmärtämään yrityksen tilanne, ja sitä kautta helpotetaan myös työntekijöiden ymmärrystä tehdyistä päätöksistä. Positiivista henkeä luodaan kertomalla

13 (20)

henkilöstölle, että heidän työnsä on merkityksellistä yrityksen menestymisen kannalta, sekä osoitetaan luottamusta ja annetaan kiitosta hyvin tehdystä työstä. Kuukausitiedote jakautuu kolmeen osioon, jotka ovat ajankohtainen uutinen, taloudellinen tilanne ja Me Yritys Oy:n väki.

Tiedotteen tuottamisen haasteena on keksiä henkilöstöä kiinnostavat ja ajankohtaiset juttuaiheet. Aihepankista (Taulukko 3) voi katsoa mahdollisia juttuaiheita.

TAULUKKO 3. Aihepankki.

14 (20)

Ajankohtainen uutinen	Taloudellinen tilanne	Yritys Oy:n väki
<ul style="list-style-type: none"> • Keitä ovat kilpailijamme ja millaisia vahvuuksia heillä on suhteessa meihin? • Tietoa sukupolven vaihdoksesta yleisesti: Kuinka yleistä Suomessa ja miksi? Haastatellaan asiantuntijaa, joka kannustaa Yritys Oy:n työntekijöitä pitkäjänteisyyteen johdolle haastavassa tilanteessa. • Alan uudet innovaatiot ja keksinnöt. • Muutokset työehdoissa yms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimitusjohtaja kirjoittama artikkeli yrityksen taloudellisesta tilanteesta: Miten tilanne on kehittynyt ja millaisia muutoksia on tapahtunut? Missä olemme onnistuneet ja missä emme? Artikkelin on hyvä tilaisuus positiivisen ja kannustavan palautteen antamiseen koko työyhteisölle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Uusien työntekijöiden esittely lyhyellä haastattelulla. • Haastatellaan Yritys Oy:ssä pyöreyttä vuosia työskennellyttä työntekijää. • Yhteiset tapahtumat: mitä luvassa? • Kuukauden kuva: mistä kuva on otettu? Voittajalle palkinto. • Kuukauden ristikko antaa syyn tiedotteen säilyttämiseen hieman pidempään. • Jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kirjoittaa lyhyt artikkeli valitsemaansa aiheesta, kuten kuukauden resepti.

Ilmoitustaulu

15 (20)

Yrityksessä on kaksi pääilmoitustaulua, jotka kertovat ajankohtaisista asioista. Muut yrityksessä olevat ilmoitustaulut ovat vapaasti päivitettävissä myös työntekijöiden omien ilmoitusten jättämiseen. Ilmoitustaulut jaetaan esimerkiksi seuraavien aiheiden mukaan osioihin: työhyvinvointi, yhteiset tapahtumat ja liiton asiat. Alueet tulee otsikoida, jotta ne on helppo erottaa toisistaan. Osioihin jakaminen voidaan tehdä esimerkiksi sinisellä nauhalla. Osioden erottelun tarkoituksena on parantaa ilmoitustaulun selkeyttä ja sitä kautta tehdä taulusta miellyttävämpi katsella. Hyvin jäsennellystä ilmoitustaulusta on helppo havaita uudet tiedotteet sekä hoitaa päivitys. Ilmoitustaulun tiedotteet laatii talouspäällikkö, jonka tehtävänä on myös poistaa vanhentuneet tiedotteet aina tarvittaessa.

Kuukausitiedotteen osiosta ”Me Yritys Oy:n väki” nouseva keskustelu ohjataan ilmoitustaululle, jonne kiinnitetään suuri tyhjä paperi ja kyniä. Tarkoituksena on, että työntekijöillä on mahdollisuus kommentoida toistensa artikkeleita kuukauden ajan ilmoitustaululle (ks. esimerkki ruokareseptistä, taulukko 3). Kommenteista voidaan myös koota juttu kuukausitiedotteeseen, jossa kerrotaan, moniko reseptiä kokeili ja todettiinko se hyväksi. Vuorovaikutuksen luominen viestintäkanavien välille saa aikaan parhaassa tapauksessa myös positiivista keskustelua työntekijöiden keskuudessa.

Ilmoitustaululla ilmoitetaan seuraavista asioista:

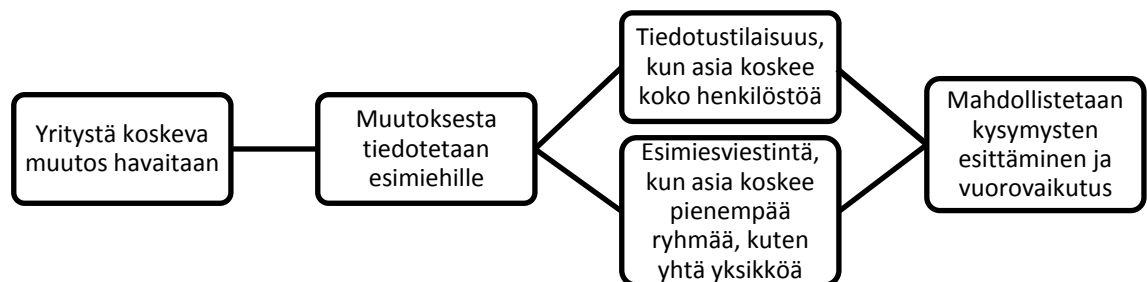
- uudet kutsut ja tiedote edellisestä tiedotustilaisuudesta
- henkilökunnan yhteiset tapahtumat
- lomat, muutokset työajoissa
- jätteiden käsittelyt
- liiton asiat
- ym.

Sähköposti

Sähköpostin rooli sisäisen viestinnän kanavana pyritään pitämään vähäisenä ja kasvokkaisviestinnän roolia kasvattamaan entisestään.

Muutosviestinnässä tullaan painottamaan avoimuutta ja mahdollisimman aikaista tiedonantoa. Tämän avulla pyritään poistamaan epävarmuutta työyhteisöstä muutoksien yhteydessä. Erityisesti sukupolvenvaihdoksen yhteydessä Yritys Oy:ssä tulee tapahtumaan vuosittain erilaisia muutoksia, joihin varautuminen etukäteen on tärkeää. Muutokset tulee kirjata vuosikelloon ajoissa, jotta niihin muistetaan reagoida tarpeeksi aikaisin. Vuosikelloa voidaan päivittää jatkuvasti, mutta seuraavan vuoden vuosikello tulee käsitellä vuosisuunnittelun yhteydessä johtoryhmän kokouksessa.

Muutoksen luonteesta riippuen muutosaiheesta tulisi tiedottaa joko tiedotustilaisuudessa tai esimiesten kautta (kuvio 2). Ennen muuta henkilökuntaa, muutos tulee esitellä ja perustella esimiehille, jotta he osaavat tukea johdon päätöksiä. Jotta henkilökunta saadaan sitoutettua muutokseen, tulee esimiehet sitouttaa siihen ensin. Johdon tulee pohtia esimiesten kanssa mahdollisia ongelmatilanteita ja esille nousevia kysymyksiä etukäteen, jotta niihin vastaaminen on helpompaa.



KUVIO 2. Muutoksesta tiedottaminen

Sukupolvenvaihdos

Vaikka toimitusjohtajan vaihdos tullaan toteuttamaan pitkällä aikajänteellä ilman varsinaista aikataulua, tulee sen etenemisestä tiedottaa aina tarvittaessa. Johdon vastualueiden jakautumisen ja siirtymisen aikatauluista ilmoitetaan hyvissä ajoin, jotta henkilöstö on aina ajan tasalla siitä, kuka yrityksessä vastaa mistäkin asiasta. Sukupolvenvaihdoksesta tiedottamisessa on onnistuttu tähän mennessä ja samaa linjaa tulee jatkaa.

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että henkilöstöä kiinnostaa alalla tapahtuva kehitys ja muutokset. Tietoa voidaan tarjota hankkimalla henkilöstön luettavaksi toimialaa koskevia lehtiä. Lehtiä voi lukea kahvi- tai ruokatauolla. Sopivia lehtiä ovat esimerkiksi Rakennuslehti ja Rakennustaito.

Koko henkilöstön yhteisissä tilaisuuksissa on havaittu, että vuorovaikutus johdon ja työntekijöiden välillä on vähäistä. Vaikka henkilöstölle tarjotaan mahdollisuus kommentoida ja kysyä lisätietoa tehdyistä päätöksistä sekä muutoksista, ei henkilöstö käytä mahdollisuutta juuri hyväkseen. Vuorovaikutuksen parantamiseksi henkilöstöltä voidaan kysyä, miten heidän mielestään tiedotustilaisuutta voisi kehittää vuorovaikutteisemmaksi. Vastauksista saattaa nousta myös esiin syitä sille, miksi vuorovaikutusta ei tällä hetkellä yhteisissä tilaisuuksissa ole. Vapaaseen vuorovaikutukseen vaikuttavat esteet tulee pyrkiä poistamaan. Toinen vaihtoehto on kannustaa esimiehiä kysymään ja kommentoimaan yhteisissä tilaisuuksissa, jotta vuorovaikutusta saadaan lisättyä. Esi- miesten esimerkin perässä myös muu henkilöstö huomaa, että avoin keskustelu on osa yhteisiä tilaisuuksia.

Sisäisen viestinnän toimivuudesta on vastuussa omalta osaltaan jokainen yrityksen työntekijä. Tärkeän tiedon välittäminen viipymättä muille, kuten työtoverille, yrityksen johdolle tai esimiehelle kuuluu jokaisen tiedotusvastuuseen. Jokaisella työntekijällä on vastuu tiedon vastaanottamisen lisäksi myös tarvitsemansa tiedon etsimisestä.

Päävastuu yrityksen sisäisestä viestinnästä on sen toimitusjohtajalla. Hänen tehtävänä on huolehtia ja vastata sisäisen viestinnän vastuiden jaosta ja suoritettavista tehtävistä. Tehtäväkohtaiset vastuut jaetaan erikseen. Sisäinen tiedottaminen tapahtuu täysin oman toimen ohessa, joten vastuullisen on itse käytettävä työaika niin, että myös sisäisen viestinnän kannalta oleelliset tehtävät tulevat suoritetuksi.

Jokaisella yrityksen työntekijällä on oma viestintävastuunsa, johon kuuluvat:

- esimiehen informointi puutteista, omaan työhön liittyvistä ongelmista, häiriöistä, poissaoloista ja muista asioista, jotka katsotaan olevan olennaista työnteon kannalta
- työtoverin informointi normaaleissa työhön liittyvissä asioissa, kuten työmenetelmien uudistumisessa sekä ongelmatilanteissa
- viestinnän vastaanottaminen ja aktiivinen tiedon etsiminen. Käytännössä tällä tarkoitetaan esimerkiksi ongelman esittämistä esimiehelle, joka auttaa tarpeellisen tiedon löytämisessä

Esimiesten viestintävastuuseen kuuluu oman yksikön informointi annetuista johdon määräyksistä ja muutoksista. Esimies vastaa esiin nouseviin kysymyksiin tai etsii tiedon, jos ei siihen itse osaa vastata. Esimiehet vastaavat myös kehityskeskustelujen suunnittelusta, pitämisestä ja jälkihoidosta. Strategian, vision ja arvojen jalkauttaminen kuuluvat myös esimiesviestintään. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että esimies keskustelee työntekijöiden kanssa siitä, miten uusi strategia näkyy yksikön tai ryhmän työssä.

Johdon viestintävastuuseen kuuluu normaalin tiedottamisen lisäksi saadun palautteen ja muutosehdotusten käsitteleminen. Johdon vastuulla on myös esimiesten tukeminen sisäisessä viestinnässä sekä viestintävastuista kertominen koko henkilökunnalle.

Liite 1. Sisäinen tiedote kehityskeskusteluista

SISÄINEN TIEDOTE

Kehityskeskustelu esimiehen kanssa nostetaan yrityksessämme tärkeäksi käytännöksi, joka suoritetaan kaksi kertaa vuodessa. Kehityskeskustelun tarkoituksena on seurata työntekijän tyytyväisyyttä työtään kohtaan ja pyrkiä parantamaan yrityksen sisäistä vuorovaikutusta. Kehityskeskustelu luo työntekijälle hyvän mahdollisuuden antaa palautetta sekä kehitys- ja muutosehdotuksia esimiehelle, ja sitä kautta myös yritysjohdolle. Esimiehen antama palaute mahdollistaa myös työntekijän kehittymisen. Kehityskeskustelut ovat täysin luottamuksellisia.

Kehityskeskustelussa käsitellään alla olevia asioita, joita voit pohtia ja listata ennen omaa kehityskeskusteluvuoroasi. Kysymyksiä voit miettiä omaan työntekoon, yritykseen ja vuorovaikutustaitoihin liittyen.

Missä olen onnistunut työhöni liittyen viime aikoina?

Missä minulla on parantamisen varaa?

Mitä olen oppinut?

Mitä kehitysehdotuksia minulla on työntekoon tai yleisiin toimintatapoihin liittyen?

Millainen työyhteisön ilmapiiri mielestäni on?

Palaute esimiehelle:

Muuta:

Keskusteluaikoihin liittyviin ongelmiin vastaa oma esimiehesi.

20 (20)

Liite 2. Kehityskeskustelulomake

Kehityskeskustelulomake esimiehelle

Työntekijän nimi:

Päivämäärä:

Aiheet viime kehityskeskustelussa:

Missä työntekijä kokee onnistuneensa?

Missä työntekijä kokee olevan parantamisen varaa omaan toimintaansa liittyen?

Mitä työntekijä on oppinut?

Mitä kehitysehdotuksia työntekijällä on työntekoon tai yleisiin toimintatapoihin liittyen?

Millaiseksi työntekijä kokee työyhteisön sisäisen ilmapiirin?

Esimiehen palaute työntekijälle:

Työntekijän palaute esimiehelle:

Muuta: