



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sisäisen viestinnän kehittäminen yritys X:ssä

Juhola, Leena

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sisäisen viestinnän kehittäminen yritys X:ssä

Leena Juhola
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Tammikuu, 2013

Leena Juhola

Sisäisen viestinnän kehittäminen yritys X:ssä

Vuosi	2013	Sivumäärä	109
-------	------	-----------	-----

Aiheena opinnäytetyössäni on kohdeyritykseni sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Tutkin yrityksen sisäistä viestintää ja selvitän sen niin sanotut kipupisteet. Kipupisteillä tarkoitetaan viestinnän epäkohtia, jotka eivät toimi. Aihevalintaani vaikutti yritys X:ssä viime keväänä suoritettu henkilöstötyytyväisyyskysely. Henkilöstötyytyväisyyskysely osoitti, että tässä osaluokassa olisi kehitettävää.

Työni tarkoituksena on miettiä kipupisteiden kautta, miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää. Tavoitteena opinnäytetyölläni on myös saada yritykselle uutta näkökulmaa sisäiseen viestintään. Työni tavoitteena on kehitysehdotusten kautta pystyä antamaan ehdotuksia, miten sisäistä viestintää voitaisiin parantaa.

Yritys X on teollisuuden alalla toimiva maahantuontiyritys. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 18 työntekijää. Yritys X on jaettu neljään eri osastoon ja jokaisessa toimii noin 3 - 6 henkilöä.

Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. Matti puhuu Maijalle, ja Maija vastaa ilmeillä, eleillä ja sanoilla, joihin Matti reagoi. Viestintää tarvitaan kertomaan yrityksen taustatietoja, niin sisäisesti eli omalle henkilökunnalle, kuin ulkoisesti muille sidosryhmille. Yrityksessä viestitään kaikkialla ja jatkuvasti: teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestintävälineiden välityksellä, virallisesti ja epävirallisesti. Viestintä liittyy yhdeksi kokonaisuudeksi yrityksen työntekijät ja toiminnot.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen, jonka ympärillä on ulkoinen viestintä eli markkinointiviestintä ja yritysviestintä. Sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia: niin johdon, esimiesten kuin jokaisen yksittäisen työntekijänkin.

Tutkimuskysymykseksi muodostui ”Miten kehitetään pienyrityksen sisäistä viestintää?”. Tutkimus suoritettiin sähköisellä kysymyslomakkeella ja se lähetettiin sähköpostilla kaikille yrityksen 18 työntekijälle. Vastausprosentiksi tutkimukseen saatiin 83 %.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että sisäisen viestinnän kanavat toimivat hyvin ja niissä ei ole mitään suurempia ongelmia. Tutkimuksessa esiin nousi kuitenkin kolme kehitettävää kohtaa. Nämä kolme kohtaa ovat osastojen välinen viestintä, sisäisen viestinnän aktiivisuus sekä asioista keskusteleminen.

Asiasanat viestintä, sisäinen viestintä

Leena Juhola

Internal communications development in company X

Year	2013	Pages	109
------	------	-------	-----

The subject of this thesis is the status and development of internal communication at the target company. During the thesis project the company's internal communications were studied and weaknesses or 'pain points' were identified. These are areas where communication does not function properly. An employee satisfaction survey conducted in autumn 2012 also indicated there was a need for development in this area at company X.

The purpose of this thesis is to consider ways of improving internal communication. The objective of the thesis is also to offer company X new perspectives on internal communication and to present development proposals for that purpose.

Company X is an import company in the industrial sector. The company currently has 18 employees. It is divided into four different departments and each department employs approximately three to six people.

Communication is interaction between people. Companies need to communicate their actions both internally and externally and communication joins the employees and functions of a company into a single unit.

Internal communication refers to the internal flow of information and interaction within a work community or organization. Internal communication is a central aspect of the company's communications, within the larger sphere of external communication. Internal communication is a common area between management and employees.

The research question addressed in this thesis project concerns how to develop a small business's internal communications. The research was conducted using an electronic questionnaire and distributed via email to all employees. The response rate was 83 %.

The results suggest that the internal communication channels are working well and that there is no evidence of major problems. However, three areas for potential development were identified. These are communication between different departments, the level of activity in internal communication and the discussion of factual matters.

Keywords communication, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Työn tausta ja tavoite	7
1.2	Tutkimusongelma	7
2	Toimeksiantaja ja pienyritykset	8
3	Viestintä	9
3.1	Yhteisöviestintä	10
3.2	Työyhteisöviestintä	10
4	Sisäinen viestintä	11
4.1	Tehtävät ja tavoite	12
4.2	Vaikutus	13
4.3	Muodot	13
4.3.1	Johdon ja esimiesten viestintä	14
4.3.2	Osastojen välinen viestintä	15
4.3.3	Muutosviestintä	15
4.4	Henkilökohtaiset viestintätaidot	16
4.5	Kanavat	17
4.5.1	Suullinen viestintä	20
4.5.2	Kirjallinen viestintä	21
4.5.3	Sähköinen viestintä	22
4.6	Kehityskeskustelu	25
5	Sisäinen markkinointi	26
6	Tutkimus	28
6.1	Kvalitatiivinen tutkimus	28
6.2	Kvantitatiivinen tutkimus	29
6.3	Tausta	29
6.4	Tutkimusongelma	29
6.5	Kysymyslomake	30
6.6	Tutkimuksen suoritus	31
6.7	Tutkimuksen luotettavuus	31
7	Tutkimuksen tulokset	31
7.1	Sisäisen viestinnän muodot	32
7.2	Sisäisen viestinnän kanavat	35
7.2.1	Kasvokkaisviestintä	38
7.2.2	Osastopalaverit	39
7.2.3	Info Cafe	41
7.2.4	Sähköpostilla lähettävät sisäiset tiedotteet	43

7.2.5	Konsernin intranet	44
7.3	Kehityskeskustelut	45
7.4	Tyytyväisyys	47
7.5	Avoimet kysymykset	49
8	Johtopäätökset	49
8.1	Sisäisen viestinnän muodot	50
8.2	Sisäisen viestinnän kanavat	51
8.3	Sisäisen viestinnän tyytyväisyys	55
9	Kehitysehdotukset	55
	Lähteet	58
	Kuviot	60
	Liitteet	61

1 Johdanto

Aiheena opinnäytetyössäni on kohdeyritykseni sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Tutkin yrityksen sisäistä viestintää ja selvitän sen niin sanotut kipupisteet. Kipupisteillä tarkoitetaan viestinnän epäkohtia, jotka eivät toimi. Työni tarkoituksena on myös miettiä kipupisteiden kautta, miten sisäistä viestintää voitaisiin kehittää.

1.1 Työn tausta ja tavoite

Olen töissä yritys X:ssä, joten saan tehdä opinnäytetyöni kyseiseen yritykseen. Valitsin aiheksi sisäisen viestinnän, koska se kiinnostaa minua. Sisäinen viestintä ei myöskään koskaan ole täydellistä, joten sitä voi aina kehittää. Näin ollen se sopii hyvin opinnäytetyön aiheekseni.

Aihevalintaani vaikutti myös yritys X:ssä viime keväänä suoritettu henkilöstötyytyväisyyskysely. Kyselyn oli jaettu eri osa-alueisiin, joista viestintä oli yksi. Henkilöstötyytyväisyyskysely osoitti, että tässä osa-alueessa olisi kehitettävää.

En ole paneutunut sisäiseen viestintään koulussa, joten tässä samalla pystyn itse oppimaan paljon uutta kyseisestä aiheesta. Haluaisin oppia myös siitä, miten sisäistä viestintää voidaan kehittää. Jos löydän opinnäytetyössäni jotain kehitettävää, voin nähdä käytännössä sen, miten asiaa voidaan kehittää työpaikallani.

Tavoitteena opinnäytetyölläni on tehdä perusteellinen selvitys, mikä kommunikoinnissa on ongelmana. Kommunikoinnilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sisäistä viestintää. Tarkoituksena on selvityksen pohjalta määrittää sisäisen viestinnän pahimmat kipupisteet, joiden perusteella yritys voi toteuttaa korjaavia toimenpiteitä.

Tavoitteena opinnäytetyölläni on myös saada yritykselle uutta näkökulmaa sisäiseen viestintään. Työni tavoitteena on kehitysehdotusten kautta pystyä parantamaan sisäistä viestintää.

1.2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma pohjautuu yritys X:ssä tehtyyn keväiseen henkilöstötyytyväisyyskyselyyn. Tyytyväisyyskyselyn pohjalta eniten esiin nousi kommunikoinnin, eli tässä tapauksessa sisäisen viestinnän, toimivuus. Kysymys, joka nousi esiin keväisessä henkilöstötyytyväisyyskyselyssä, oli ”mikä kommunikoinnissa mättää”.

Tämän kysymyksen perusteella tutkimusongelmaksi muotoutui: ”Miten kehitetään pienyrityksen sisäistä viestintää?”.

2 Toimeksiantaja ja pienyritykset

Toimeksiantajana työssäni toimii yritys X. Yritys X on teollisuuden alalla toimiva maahantuontiyritys. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 18 työntekijää. Yritys X on jaettu neljään eri osastoon ja jokaisessa toimii noin 3 - 6 henkilöä. Rooleja yrityksessä ovat muun muassa toimitusjohtaja, talouspäälikkö, myyjä ja myyntisihteeri sekä logistiikka/varasto.

Työni aihe on rajattu käsittelemään yrityksen kaikki 18 työntekijää. Näin olleen saadaan näkökulmaa jokaiselta osastolta ja työntekijältä.

Keskityn työssäni pienyritykseen. Kohdeyrityksessäni työskentelee tällä hetkellä 18 työntekijää, joten kyseessä on niin sanottu pienyritys.

Pienyritykset kuuluvat niin sanottuihin pk-yrityksiin eli pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Pienyrityksessä työskentelee 10 - 49 työntekijää. (Työterveyslaitos 2011.) Pienyrityksen määritelmään kuuluu myös se, että liikevaihto tai taseen loppusumma ei ylitä 10 miljoonaa euroa (Euroopa 2007).

Pk-yritysten tulee myös täyttää seuraava määritelmä: ” Riippumattomia yrityksiä ovat ne yritykset, joiden pääomasta tai äänivaltaisista osakkeista 25 prosenttia tai enemmän ei ole yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa tilanteen mukaan joko pk-yrityksen tai pienen yrityksen määritelmää.” (Tilastokeskus 2012.)

Kaikkien kolmen kriteerin eli henkilömäärän, liikevaihdon tai taseen loppusumman sekä riippumattomuuskriteerin on oltava voimassa yhtä aikaa (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012).

”Näillä erilaisilla säännöksillä varmistetaan, että pk-yritysten tukitoimet ja EU:n pk-tukiohjelmat hyödyttävät ainoastaan niitä yrityksiä, jotka ovat ominaisuuksiltaan aitoja pk-yrityksiä” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012).

Vuonna 2011 Suomessa näissä pk-yrityksissä työskenteli 878 000 työntekijää. Tämä määrä oli 61 % koko yrityssektorin työntekijöistä. Vuonna 2011 uusista työpaikoista kolme neljästä syntyi pk-yrityksiin. (Työterveyslaitos 2011.)

3 Viestintä

”Viestintä on vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. Matti puhuu Maijalle, ja Maija vastaa ilmeillä, eleillä ja sanoilla, joihin Matti reagoi” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11). Viestintää voidaan kuvata siis prosessina tai tapahtumana. Tarkemmin sanottuna, se on vaihdantaa. Sanomia vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 1989, 14.)

Viestintää tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista, niin sisäisesti eli omalle henkilökunnalle, kuin ulkoisesti muille sidosryhmille (Åberg 1989, 178). Yrityksessä viestitään kaikkialla ja jatkuvasti: teksteinä ja puheena, henkilökohtaisesti ja viestinten välityksellä, virallisesti ja epävirallisesti (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7).

Viestintä liittyy yhdeksi kokonaisuudeksi yrityksen työntekijät ja toiminnot. Viestintä liittyy myös yrityksen toiminnot ulkopuolella olevaan ympäristöön, niin ihmisiin kuin tapahtumiin ja muihin organisaatioihin. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 7.)

”Ihmisten välinen vuorovaikutus, eli viestintä, muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen eli verbaalinen viestintä tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Ihminen tarvitsee puheen tuottamiseen ääntä, joka on osa sanatonta eli non-verbaalista viestintää. Äänen lisäksi ihminen viestii ilmeillä, katseella, eleillä, liikkeillä, asennoilla, tilankäytöllä ja välimatkoilla.” (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

Suomalaiset ovat olleet kulttuuri, jolle on ominaista pohdiskeleva ja analyyttinen ote viestintään. Tämä on näkynyt eräänlaisena hitauden sallimisena: hitaasti, vähitellen ja monen mutkan kautta etenevä keskustelutyyli on yleistynyt. ”Suomalainen ajattelee ennen kuin sanoo”-tyyppiset sananlaskut kertovat tässä osaltaan siitä, miten viestintäkulttuurimme toimii. (Puro 2004, 28-29.)

Yrityksen viestinnän tehtäviä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Yksi sen tehtävistä on olla oleellinen osa johtamista. Toinen tehtävä on olla vuorovaikutussuhteiden verkostona, joka liittyy eri toimijat ja toiminnot yhteen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 8.) Viestinnän kolmas tehtävä on myös luoda me-henkeä. Yksilöt voivat samaistua ryhmään ja vahvistaa ryhmäidentiteettiä. Tämä taas parantaa yrityksen yhteishenkeä ja viestintää työntekijöiden välillä. (Åberg 1989, 153.)

Viestintä muodostaa rakenteen, joka koostuu viestintäsuhteista eli siitä, kuka viestii ja kenelle sekä sanomien sisällöistä eli mitä viestitään. Viestinnän rakenteeseen kuuluu myös käytännön järjestelyt eli miten viestitään sekä resurssit eli millä viestitään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9.)

Viestintä ei kuitenkaan ole informaation välitystä. Lausahdus ”minä informoin”, voi johtaa kohtalookkasti harhaan. Tarkasteltuna tämä lause tarkoittaa, että esimies tai tiedottaja lähetti informatiivista sanomaa. Sanomia, jotka vähensivät epätietoisuutta ja joilla oli arvoa kaikille vastaanottajille. Näin ei kuitenkaan käy koskaan. Jokainen vastaanottaja saa eri määrän informaatiota samasta sanomasta. (Åberg 1989, 17-18.)

3.1 Yhteisöviestintä

”Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman kanssa” (Lohtaja ym. 2007, 50). Se on tavoitteellista ja johdettua vuorovaikutusta organisaation tai yhteisön ja sen sidosryhmien ja - henkilöiden välillä. Viestintä pohjautuu yrityksen strategiaan ja on sen arvojen mukaista. Yhteisöviestintä tähtää koko organisaation menestykseen. (Juholin 2010, 19.)

Yhteisöviestinnästä käytetään myös termiä yritysviestintä (Lohtaja & Kaivovirta-Rapo, 2007, 50). Yritysviestinnällä tarkoitetaan yksityisen sektorin organisaatioiden viestintää (Juholin 2009, 22).

Yhteisöviestintä poikkeaa kahdenkeskeisestä - tai pienryhmä viestinnästä. Yhteisöviestinnässä on organisoidut puitteet, jotka vaikuttavat viestinnän järjestelyihin. Yksilötavoitteiden lisäksi, yhteisön viestintää tukee yhteisön tavoitteiden saavuttaminen. (Åberg 1989, 61.)

Yhteisöviestinnän peruseriaate on se, että vastuu on jakamatonta. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön korkein johto vastaa yhteisöviestinnästä, kuten kaikesta muustakin toiminnasta. (Åberg 1989, 269.)

3.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä sisältää kaiken viestinnän ja vuoropuhelun organisaation jäsenten kanssa. Se ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen vaan sitä tapahtuu erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla. (Juholin 2010, 85.) Työyhteisöviestintä luo edellytykset työpaikan menestykselle. Siihen osallistuvat työyhteisön jäsenten lisäksi tilanteen mukaan asiakkaat ja muut osapuolet. Kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja tekee tulosta. (Juholin 2010, 19.)

Työyhteisöviestinnän tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen, jalostaminen ja yhteinen oppiminen. Tämä tapahtuu vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. (Juholin 2010, 19.)

”Työyhteisön tavoitteellisuus sekä organisointi vaikuttavat suuresti työyhteisön viestintään. Tavoitteellisuus on tuloksen tekemisen elinehto.” (Åberg 1989, 49.)

4 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkeen yhteisön toimintaan. Sisäinen viestintä on välttämätön osa-alue johtamista ja esimiestyötä, yhtä hyvin kuin se on osana tiedon hallintaa, ihmisten motivoimista ja sitoutumista tehtäviinsä. Sisäinen viestintä vaikuttaa yhteisön ulkoiseen kuvaan eli imagoon, joka puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassaoloon ja menestykseen. (Juholin 1999, 13.)

Jaakko Lehtonen on määritellyt sisäisen viestinnän seuraavasti: ”Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja yksilöiden välillä. Sisäisen viestinnän määritelmä on laajempi kuin sisäinen tiedottaminen.” (Isohookana 2007, 222.)

Sisäinen viestintä muodostaa yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ytimen, jonka ympärillä on ulkoinen viestintä eli markkinointiviestintä ja yritysviestintä. Sisäisen viestinnän tulee siis tukea sekä markkinointi- että yritysviestintää. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä on edellytys markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Sisäisen viestinnän lopullisena päätepineen tulee kuitenkin nähdä asiakkaat ja sidosryhmät. (Isohookana 2007, 221-222).

Sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia: niin johdon, esimiesten kuin jokaisen yksittäisen työntekijänkin. Se on viestintää ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä horisontaalisesti osastoittain. Viestinnän avulla kerrotaan missä mennään ja mitä pitää tehdä. Sen avulla annetaan myös palautetta. Asioiden ja ihmisten johtamiseen tarvitaan siis viestintää. (Isohookana 2007, 221-227.)

Sisäisen viestinnän onnistuminen näkyy välittömästi yrityksestä ulospäin ja se muokkaa suuresti eri sidosryhmien mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista ja palveluista. (Isohookana 2007, 222.)

Nykypäivänä toimintaympäristö muuttuu kokoajan, joten yrityksen tulee muuttaa strategiaansa, viestintäänsä ja toimintojansa sen mukaan. Viestintä muutostilanteissa on yksi johdon ja esimiesten erityishaasteista. Viestintään liittyy erilaisia odotuksia työsuhteen eri vaiheissa. Tällöin huomiota tulee kiinnittää muun muassa rekrytointiviestintään, perehdyttämiseen, kehityskeskusteluihin ja työsuhteen loppumiseen liittyvään viestintään. (Isohookana 2007, 221.)

4.1 Tehtävät ja tavoite

Viestintä on siinä mielessä vaikea laji, koska siihen on vaikea antaa yleisiä ohjeita. Viestintä on aina sidoksissa kyseiseen yhteisöön, sen kulttuuriin, arvoihin ja päämääriin. Viestintä perustuu näille asioille, näin ollen viestinnän tekijöiden on tunnettava oma yhteisönsä voidakseen sovittaa viestintä palvelemaan sen tavoitteita. Jokaisen yhteisön on itse määriteltävä mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälleen asettaa. Pelkistäen voidaan sanoa, että sisäisen viestinnän tehtävät jakautuvat kolmeen pääkategoriaan:

- Tiedonkulkuun eli siihen, että ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti saatavilla ja etsittävässä
- Vuoropuheluun ja vaikuttamiseen henkilöiden, henkilöstöryhmien, tiimien ja osastojen kesken siten, että jokainen voi ilmaista mielipiteensä ja häntä kuunnellaan
- Keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn (Juholin 1999, 43.)

Sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluu myös seuraavat asiat: sitouttaa toiminta-ajatukseen ja arvoihin, motivoida tavoitteisiin ja tuloksiin, tiedottaa asioita, vaikuttaa työnteon sujuvuuteen, luoda positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, ehkäistä ristiriitatilanteita ja konflikteja, sitouttaa yrityskulttuuriin sekä tukea markkinointia ja markkinointiviestintää (Isohookana 2007, 223).

Viestinnän tehtävien määrittely työyhteisössä on tärkeää monesta syystä. Kun tehtävät tiedetään, osataan hankkia niitä hoitamaan oikeanlaisia henkilöitä ja kyetään arvioimaan realistisesti viestinnän vaatimat resurssit. Kun sisäisen viestinnän tehtävät on määritelty, osataan perehdyttää viestintäkäytäntöihin koko organisaatio tai vähintään johto, esimiehet, asiantuntijat ja luottamushenkilöt. Tehtävien ja tavoitteiden määrittelyn avulla, voidaan arvioida niiden toteuttamista. Viestinnän tehtäviä voi määritellä myös arvioimalla kanavia ja keinoja, joita viestinnässä käytetään (Juholin 1999, 29-35.)

Viestinnän tehtäviä voidaan lähteä purkamaan myös sisällöstä eli siitä, mistä asioista yhteisössä viestitään tai tulisi viestiä eri muodoissa ja eri kanavia käyttäen (Juholin 1999, 34).

Viestintä perustuu yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän tehtävä on tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiinsa (Juholin 1999, 22). Eri osastojen välinen viestintä on myös entistä tärkeämpää, jotta voidaan suunnata yhdessä kohti tavoitteita. Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä, sisäisiä suhteita ja vaikuttaa siten yrityksen tavoit-

teiden saavuttamiseen. Sisäinen viestintä liittyy yrityksen eri henkilöt, tasot, osastot ja prosessit yhteen. (Isohookana 2007, 221.)

Sisäisen viestinnän puuttuminen näkyy muuan muassa siten, että tehdään vääriä asioita, tehdään oikeita asioita muuta väärin tai väärään aikaan. Viestinnän puuttuminen voi näkyä myös yrityksen sisäisenä on eripurana ja työpahoinvoinnin lisääntymisenä (Isohookana 2007, 223).

4.2 Vaikutus

Sisäisen viestinnän vaikutukset ovat osittain epäsuoria. Sen tarkoituksena on kuitenkin antaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle, lisätä työmotivaatiota, vaikuttaa tyytyväisyyteen ja työpaikan ilmapiiriin. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat omalta osaltaan työn tuottavuuteen. Työnjälki on parempaa, kun kaikki tietävät omat roolinsa sekä ovat motivoituneita ja tyytyväisiä työhönsä. Tärkeää on myös, että työpaikalla vallitsee hyvä henki. (Åberg 1989, 197.)

Jokaisen yksilön on tunnettava oma vastuunsa sisäisen viestinnän kokonaisuudessa. Yksilön henkilökohtaisilla viestintätaidoilla on suuri merkitys asioiden tehokkaaseen hoitoon, mutta myös viihtyvyyteen ja työhyvinvointiin. (Isohookana 2007, 222.)

Työyhteisön jäsenet eivät tyydy ”vain” tekemään työ, vaan haluavat tietää miten yhteisöllä menee nyt ja miten mahdolliset muutokset vaikuttavat omaan työhönsä ja sen tulevaisuuteen (Juholin 1999, 16). Tyytyväisyys työhönsä ja työyhteisöön sekä koettuun viestintään ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Tuhansissa tutkimuksissa on todettu niiden olevan riippuvaisia toisistaan, eli kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, hän on tyytyväinen myös viestintään ja päinvastoin. (Juholin 1999, 18.)

Tohtori Jussi T. Koski kehitti tiedon ylitarjonnalle ammattitermin infoähky, joka kuvaa liian tiedon aikaansaamaa uupumusta ja stressiä. Yhteisössä voi vallita tilanne, missä toisaalta tietoa on liikaa ja toisaalta liian vähän. Vaikka tietoa on tarjolla, siitä ei osata tai ehditä poimia oleellisia asioita. Tieto voi olla vaikeasti ymmärrettävää tai se voi olla laadultaan käyttökelvotonta. Toisaalta tietoa ei saada niistä asioista joista halutaan, eli markkinointitermillä kysyntä ja tarjonta eivät kohtaa. (Juholin 1999, 38.)

4.3 Muodot

Sisäisessä viestinnässä on mahdollisuus käyttää monia eri muotoja. Muodon valinnassa on otettava huomioon esimerkiksi viestinnän tavoite, sanoma, kohderyhmä, aikataulu ja osapuolten maantieteellinen etäisyys. Usein käytetään eri muotojen ja kanavien yhdistelmiä sanoman

perillemenon varmistamiseksi ja vahvistamiseksi. Liian monen kanavan käyttöä tulisi välttää, sillä se vie aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa. (Isohookana 2007, 226.)

4.3.1 Johdon ja esimiesten viestintä

Johto vaikuttaa viime kädessä toimivaan sisäiseen viestintään. Se vaikuttaa yrityksen tulokseen näyttämällä oikeata suuntaa ja antamalla palautetta. Johdon tehtävä on sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa. Vain näin henkilökunta toimii tehokkaasti ja laadukkaasti. Tällä on suora vaikutus kustannuksiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen. (Isohookana 2007, 227.)

”Esimies on välittävä linkki yksikkönsä, muun organisaation sekä toimistoympäristön välillä. Esimiesten tehtävänä on johtaa ja kehittää osastoja, projekteja, tiimejä tai muuta ryhmiä yrityksessä. He ovat vastuussa osastojensa tavoitteista ja tuloksista. Käskevä johtamistyyli ei toimi tämän päivän maailmassa.” (Isohookana 2007, 228.)

Johdon ja esimiesten viestintää liittyy johtamisviestintä. Johtamisviestintä määritellään seuraavasti: ”Sen on organisaatiossa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkin- ta, toimintaan tarvittavat tiedon tuottaminen ja jakaminen. Siihen kuuluu myös yksilöiden ja ryhmätyön suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” (Åberg 2006, 93.)

Johto ja esimiehet muokkaavat suuresti yrityksen viestintäilmapiiriä ja identiteettiä. Johdon tehtävä on viestiä nykytilanteesta, tavoitteista ja arvopohjasta jolle toiminta rakentuu. Esimiesten viestintään liittyy paljon vaatimuksia, sillä he ovat vuorovaikutuksessa sekä johdon, että alaisten kanssa. (Isohookana 2007, 221.)

Johdon tehtävä on varmistaa, että työyhteisö toimii. Toimivan työyhteisön peruspilarit ovat:

- työntekoa tukeva organisaatio
- työntekoa palveleva johtaminen
- selkeät töiden järjestelyt
- yhteiset pelisäännöt
- avoin vuorovaikutus
- toiminnan jatkuva arviointi. (Isohookana 2007, 227.)

Johdon viestinnän tehtävä on varmistaa, että henkilöstö tietää mikä on yrityksen historia, nykytila ja visio. Tähän voidaan pyrkiä avoimella vuorovaikutuksella. Tämä on yrityksen yksi-peruspilareista, johon vaikuttavat yrityksen toimivuus ja hyvinvointi. (Isohookana 2007, 227.)

Viestinnän avulla johto ja esimiehet viestivät missä mennään ja mitä pitää tehdä. Sen avulla myös johto ja esimiehet antavat palautetta henkilöstölle. Näin ollen toimitusjohtaja ja yrityksen johto toimivat yrityksen keulakuvana koko henkilöstölle. Johdon ja esimiesten tulee olla näkyvillä, tavoitettavissa ja läsnä organisaation arjessa. Asioiden johtamiseen tarvitaan viestintää, mutta myös henkilöitä sen taakse. (Isohookana 2007, 227 - 228.)

Johdon viestintään liittyy asioiden johtaminen (management), ihmisten johtaminen (leadership) sekä esimerkkinä oleminen (Isohookana 2007, 228).

4.3.2 Osastojen välinen viestintä

Yrityksen osastojen välinen viestintä on yksi yrityksen menestyksen kulmakivi. Yrityksessä on eri osastoja ja toimintoja, joiden sitouttaminen yhteen on tärkeää. Jokainen osasto on erikoistunut omalle osaamisalueelleen: talous, markkinointi, henkilöstö, tiedonhallinta, tuotanto, logistiikka ja viestintä. (Isohookana 2007, 229.)

Viestintä koskettaa kaikkia yrityksen työntekijöitä. Viestinnän avulla on mahdollista sitoa eri tasot ja osastot yhteen. Tämän avulla voidaan luoda yritykselle vahva asema niin markkinoilla kuin koko yhteiskunnassa. (Isohookana 2007, 231.)

4.3.3 Muutosviestintä

Markkinat muuttuvat joka alalla; kuluttajat ja heidän ostotarpeensa muuttuvat, kilpailutilanne muuttuu. Ympäristön muutoksista johtuen yrityksen tulee muuttua mukana, niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Se voi organisoida toimintojaan uudelleen, supistamalla tai laajentamalla niitä, muutoksesta riippuen. Mikäli muutoksesta ei viestitä, ei toimintakaan pysty muuttumaan. (Isohookana 2007, 231.)

Muutosviestintää tarvitaan esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuvassa prosessissa, joka edellyttää toimintatapojen muutosta ja vaatii monisuuntaista vuorovaikutusta. Muutosviestintä kuvaa sekä toteuttaa muutosta. Sen voi toteuttaa eri tavoin, joko hallitusti tai niin, että se johtaa kriisiin. Johdon rooli on muutosviestinnässä erittäin keskeinen. (Juholin 2009, 320.)

Muutosviestinnän keinoja ovat, muun muassa johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet sekä yksikkö- ja osastopalaverit. Muutosviestinnän sisältöön kuuluu esimerkiksi muutoksen perustelu ja selostus, tulevaisuuden hahmottelu eli onnistumisien ja epäonnistumisien seuraus. Sisällyksessä voidaan myös korostaa ihmisen roolia muutoksessa ja käydä läpi millä tavalla hän voi edistää muutosta. Muutosviestinnän keinoilla opetetaan ihmiset kohtaamaan ulkopuoliset ih-

miset ja mitä heille kuuluisi kertoa. Tärkeää keinoissa on korostaa ihmisen panosta ja kuunnella hänen tuntojaan. (Juholin 2009, 337-338.)

Muutosviestinnässä on tärkeää ihmisten sitouttaminen muutokseen. Tämä edellyttää pitkällä aikavälillä vision ja arvojen kokemista tärkeäksi, mahdollisuutta käyttää omia kykyjä sekä mahdollisuutta kasvaa. Puolestaan lyhyellä aikavälillä edellytetään, että työ on mielekästä, hyvää työilmapiiriä, mahdollisuutta vaikuttaa työhönsä ja saamaan välitöntä palautetta. Sitouttaminen on yhtä tärkeää kuin oikean kanavan valinta. Kanavan valintaan vaikuttaa suuresti viestintätilanne. (Juholin 2009, 320-325.)

Jatkuva muutosviestintä puoltaa se, että yleensä muutokset eivät tapahdu niin kuin on ajateltu. Tällöin on tärkeää, että muutoksesta syntyy kokonaiskuva. (Åberg 2006, 131.)

”Muutosviestintää liittyy myös jatkuva tiedottaminen. Silloinkin on tiedotettava, kun ei ole varsinaisia uutisia. Muuten uutistyhjiö täyttyy huhuilla. Uutinen on kytkettävä muutosprosessiin. On kerrottava mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä on tulossa. On myös kerrottava, mitkä asiat ovat sellaisia mistä ei saa juuri nyt kertoa ja miksi niistä ei saa kertoa. (Åberg 2006, 132.)

4.4 Henkilökohtaiset viestintätaidot

Henkilökohtaisiin viestintätaitoihin kuuluvat puheviestintätaidot, sanatonviestintä, pukeutuminen, ulkoinen olemus, ensivaikutelma sekä small talk eli niin sanottu ”rupattelu taito” (Isohookana 2007, 242 -244).

Kaikissa viestintä tilanteissa tärkeää on olla oma itsensä ja oma persoonansa. Aitous on tärkeää viestintä tilanteissa. Yleensä ihmiset vaistoavat teennäisen ja opetellun tyylin. (Isohookana 2007, 243.)

Jokaisen yksilön henkilökohtaisissa viestintätaidoissa korostuu puheviestinnätaidot. Puhuja ilmaisee itseään sanallisilla ilmaisuillaan ja erilaisilla äänellisillä keinoilla. Puheviestinnässä kuuntelija ja puhuja vastaavat ärsykkeisiin omien tietojensa, havaintojensa, taustojensa, kokemustensa ja kiinnostustensa perusteella. (Isohookana 2007, 242.)

Sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys viestin perillemenoon. Jokaisessa viestintätilanteessa myös keho viestii: katseen suunta, vartalon asento, liikkeet, etäisyys, pukeutuminen. Myös ääni ja sen kuuluvuus viestivät sanattomasti. Välinpitämätön, poissaoleva tai teennäinen olemus vaikuttavat myös viestin perillemenoon. Sanaton viestintä kiinnittää huomiota erityisesti silloin, jos puhe on ristiriidassa eleiden ja ilmeiden kanssa. (Isohookana 2007, 242-243.)

Pukeutumisella viestitään henkilön kokonaisvaikutelmaa. Sillä kerrotaan itsestään, edustetaan yritystä ja kunnioitetaan vastaanottajaa. Businesspukeutumiseen kannattaa kiinnittää huomioita, sillä joissain maissa epäasiallinen pukeutuminen voidaan kokea laukkaavana. (Isohookana 2007, 243.)

Ensivaikutelma on erittäin tärkeä ja sen voi tehdä vain kerran. Sanattomalla viestinnällä on suuri rooli ensivaikutelmassa. Se perustuu pääosin näköhavaintoihin. Ensivaikutelmasta 50 % muodostuu ulkonäöstä, ilmeistä, liikkeistä ja katseesta. 30-40 % ensivaikutelmasta perustuu ääneen ja noin 10 % perustuu siihen mitä sanomme eli sanoihin ja niiden sisältöön. (Isohookana 2007, 243-244.)

4.5 Kanavat

Valitsemme sopivan tavan viestiä, eli kanavan, sen mukaan kenelle ja miksi viestimme. Viestinnän sisältöön ja muotoon eli siihen, mitä sanomme ja miten esitämme asiamme vaikuttavat viestinnän kohderyhmä ja tavoite. (Lohtaja ym. 2007, 12.)

Viestintä onnistuu parhaiten, kun yritys osaa valita sopivat kanavat viestinnälleen. Kanavan valinnassa onnistuu parhaiten, jos kunnioittaa viestin vastaanottajaa ja viesti lähetetään vain niille, joita asia koskee. Kaikkien kanavien käyttöä ei kannata suosia, sillä joukossa saattaa olla huonostikin toimivia kanavia. (Lohtaja ym. 2007, 50.)

Viestinnän kanavien määrä on organisaatioissa suuri. Usein ajatellaan, mitä enemmän erilaisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat ovat. Usein tämä osoittautuu harhaluukoksi. (Juholin 1999, 35.) Ongelmaksi osoittautuu tällöin tiedon tulva. Koetaan, että tietoa tulee liikaa joka suunnasta ja sen hallitseminen käy mahdottomaksi. (Lohtaja ym. 2007, 50.)

Kanavien määrittelyssä on kaksi puolta. Toisaalta pitäisi katsoa, mitä kanavia on olemassa ja toisaalta, mihin tarkoitukseen niitä käytetään. (Juholin 1999, 36.) Eri kanavat sopivat eri viestintätilanteisiin. Esimerkiksi kun yritys tiedottaa tilikautensa tuloksia, on tärkeää että tieto välittyy ja säilyy muuttumattomana. Jos taas halutaan synnyttää keskustelua ja osallistua siihen, toimii jokin toinen kanava tässä tilanteessa paremmin. (Lohtaja ym. 2007, 50-51.)

Viestintä kanavaa valittaessa tulee huomioida seuraavat asiat:

- sopiiko kanava viestiin ja kohderyhmälle
- säilyykö viesti muuttumattomana
- saavatko ihmiset viestin oikeaan aikaan
- edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno

- voidaanko viestissä hyödyntää useaa esitystapaa, esimerkiksi tekstiä, kuvaa ja ääntä. (Lohtaja ym. 2007, 50.)

Kanavan valinnassa tulee huomioida kanavien monipuolisuus. Adlerin ja Elmhörstin laatimassa mallissa (kuvio 1) palautteen luonne on kasvokkaisuviestintässä sekä puhelimessa välitön eli palautteen saa välittömästi. Sähköpostissa ja tiedotteissa palaute tulee viiveellä. Sähköposti ja tiedote soveltuvat sen sijaan paremmin kyykyyn kontrolloida viestin laadintaan. Kasvokkaisuviestinnässä ja puhelimessa tämä on vaikeampaa. Kasvokkaisuviestinnässä pystyy kontrolloimaan viestin vastaanottoa. Puhelimessa, sähköpostissa ja tiedotteissa tämä on heikkoa. Sähköposti ja tiedote soveltuvat paremmin, kun viestissä on tärkeää yksityiskohtien esille tuominen. (Puro 2004, 48.)

	<i>Palautteen luonne</i>	<i>Kyky kontrolloida viestin laadintaa</i>	<i>Kyky kontrolloida viestin vastaanottoa</i>	<i>Mahdollisuus yksityiskohtien esille tuomiseen</i>
Kasvokkaisuviestintä	Välitön	Kohtuullinen	Erinomainen	Heikko
Puhelin	Välitön	Kohtuullinen	Heikohko	Heikko
Sähköposti	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä
Tiedote	Viiveinen	Erinomainen	Heikko	Hyvä

Kuvio 1: Adlerin ja Elmhörstin malli (Puro 2004, 48)

Kuvioissa 1 on Adlerin ja Elmhörstin laatima malli kanavien monipuolisuudesta. Mallin tarkoitus on ohjata ajatteluaamme sen suhteen, millaista palautetta haluamme kanavasta, millainen kontrollin tarve viestillämme on ja millaisia yksityiskohtia viestimme sisältää. Näiden kohtien kautta voimme pohtia, mikä kanava sopii viestillemme parhaiten. (Puro 2004, 48.)

Viestinnän kanavat jaetaan kolmeen luokkaan: suullisiin -, painettuihin - ja sähköisiin kanavoihin. Sähköisiin kanaviin kuuluvat muun muassa sähköposti, Internet ja intranet (Juholin 1999, 35-36).

Viestintäkanavat jaetaan myös virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Epävirallista kanavaa kutsutaan myös toiselta nimeltään puskaradioiksi. Suunnitellussa, eli virallisessa viestinnässä, hyödynnetään enemmän virallisia kanavia. Näitä ovat esimerkiksi osastopalaverit, tiedotteet, henkilöstölehti ja verkkosivut. Epävirallisilla kanavilla on myös tärkeä tehtävä viestinnässä. Niihin kuuluvat muun muassa työntekijöiden väliset keskustelut niin suullisesti kopiokoneella,

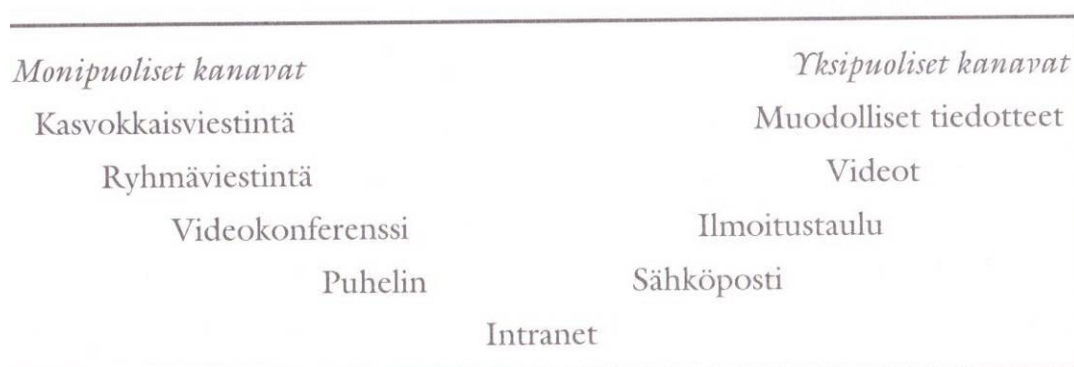
kahvihuoneessa tai tupakkapaikalla kuin kirjalliset keskustelut sähköpostitse. Epävirallisella viestinnällä työntekijät selkeyttävät virallisten viestintäkanavien kautta saamaansa tietoa. (Lohtaja & Kaivovirta-Rapo, 2007, 53.)

Jos työntekijät saavat virallisia kanavia pitkin tarpeeksi tietoa, epävirallisen viestinnän tehtäväksi jää vain täydentää virallista viestintää. Ongelma muodostuu silloin, kun viralliset kanavat eivät välitä kaikkea sitä tietoa mitä työntekijä tarvitsevat. Tämä voi synnyttää ”uutistyhjiön”, joka täytetään huhuilla ja muilla epävirallisilla viesteillä, jotka saattavat usein olla värittäneitä. Onnistuneessa viestinnässä hyödynnetään virallisia kanavia ja epävirallisia -. (Lohtaja ym. 2007, 53.)

Kanavalähtöinen tarkastelu pakottaa purkamaan sen, mitä varten yrityksessä viestitään (Juholin 1999, 36).

Kanavien tarkastelussa kannattaa myös huomioida niin sanottu kanavan rikkaus. Kuvioissa 2 Daftin ja Lengelin ovat jakaneet sisäisen viestinnän kanavat monipuolisiin (rich) ja yksipuolisiin (lean) viestinnän kanaviin. (Puro 2004, 47.)

Periaate kanavien jaottelun rikkauden perusteella on se, että mitä yksipuolisempi kanava on, sitä epämääräisemmäksi sen kautta välitetty viesti ymmärretään. Jos halutaan vähentää epävarmuutta tai - tarkkuutta, kannattaa käyttää monipuolista viestintäkanavaa. Rutiinin omi- sissa ja yksinkertaisissa viesteissä kannattaa käyttää yksipuolista viestintäkanavaa. Daftin ja Lengelin peruskysymys kuuluukin: mikä kanavavalinta vähentää eniten asiaan liittyvää epätietoisuutta ja epävarmuutta? (Puro 2004, 47.)



Kuvio 2: Monipuoliset - ja yksipuoliset kanavat (Puro 2004, 47)

Kuvioissa 2 on esitetty monipuoliset (rich) - ja yksipuoliset (lean) kanavat. Monipuolisia kanavia ovat muun muassa kasvokkaisviestintä, ryhmäviestintä ja puhelin. Yksipuolisia kanavia

ovat muodolliset tiedotteet, ilmoitustaulu ja sähköposti. Intranet voi kuulua molempiin. (Puro 2004, 47.)

4.5.1 Suullinen viestintä

Suullisissa viestinnässä asiat välitetään kasvokkain, usein keskustellen. Suullisen viestinnän kanavia ovat muun muassa palaverit, neuvottelut ja tiedotustilaisuudet. (Lohtaja ym. 2007, 51.)

Kasvokkaisviestintä (face-to-face)

Kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava ja sitä tulisi käyttää kaikkein tärkeimpien asioiden käsittelyyn. Kirjalliset ja sähköiset kanavat eivät luo samanlaisia edellytyksiä vuorovaikutukselle, joten ne kannattaa yleensä varata rutiininomaisille tai taustoittaville asioille sekä toimimaan kasvokkaisviestinnän rinnalla. (Juholin 1999, 36.)

Palaveri

Palavereihin menee monesti paljon työaika, joten tästä syystä niiden tulisi olla tavoitteellisia, mielekkäitä ja tehokkaita (Isohookana 2007, 245). Suomalainen kokous- ja palaveriajattelu on muuttunut suoraviivaista tehokkuutta ja ajankäyttöä suosivaksi. Nykyään rupatteluun käytetään aikaa hyvin vähän, jos ollenkaan. Kaikilta kokoukseen tai palaveriin osallistujilta odotetaan myös hyvää valmistautumista. (Puro 2004, 27.)

Palaverit voivat olla säännöllisiä tai kertaluontoisia. Niiden tulisi olla kokoontumisia, jossa pääpaino on yhteisillä tavoitteilla ja ratkaisujen kehittämisellä. Hyvät palaverit luovat osaltaan myös yhteishenkeä. (Isohookana 2007, 245.)

Palavereita voidaan toteuttaa kasvotusten, puhelimitse tai virtuaalisesti. Verkko- ja puhelinpalaverit ovat yleistyneet ja ne ovat hyviä, silloin kun osapuolet eivät ole samassa tilassa. (Isohookana 2007, 245-247.)

Kasvokkain toteutetussa palaverissa etuna on se, että palaute saadaan toiselta osapuolelta välittömästi ja viestin väärinymmärtämisen riski pienenee. Puhelinpalaverit sopivat erityisesti tilanteisiin, jotka vaativat nopeaa päätöksentekoa. (Isohookana 2007, 247.)

Monissa yrityksissä on niin sanottuja turhia palavereita, joissa käsitellään epäoleellisia asioita, paikalla on vääriä henkilöitä, kaikkia ei kuunnella tai palaverillä ei saada aikaan jatko-suunnitelmaa. (Isohookana 2007, 245.) Ihmiset turhautuvat nopeasti, varsinkin jos aikaa me-

nee hukkaan. Tiedämme menettävämmme tuon ajan jostain muualta. Aiemmin ihmiset harmitelivat käytävällä turhia kokouksia, nykyään on enemmän niitä, jotka ottavat turhautumisensa puheeksi kokouksessa. Nykyään koetaan, että harmitteluun ei ole enää aikaa. (Puro 2004, 27.)

4.5.2 Kirjallinen viestintä

Kirjallisissa kanavissa viesti välitetään tekstin avulla. Kirjallinen viestintä välittää asiat yhdenmukaisemmin, kuin suullinen viestintä. Kirjallisen viestinnän kanavia ovat muun muassa tiedotteet, raportit, henkilöstölehti, vuosikertomus tai verkkosivut. (Lohtaja ym. 2007, 51-53.)

Henkilöstölehti

Joillekin yrityksille, varsinkin isommille, tärkeä viestinnän väline on henkilöstölehti. Lehteä voidaan julkaista painettuna, sähköisesti tai molemmissa muodoissa. Sähköinen muoto on suosittu tänä päivänä. Jotkut ihmiset lukevat mielellään painettua lehteä työpaikalla, kotona tai työmatkalla. (Isohookana 2007, 241.)

Sisäisen viestinnässä henkilöstölehti täydentää muita kanavia (Isohookana 2007, 241). Tutkimusten mukaan henkilöstölehti ei toimi ensisijaisena tiedonhakukanavana, mutta toimii parhaiten täydentämään sitä ja jopa viihdyttävänä mediana (Juholin 1999, 150).

Lehti voi olla aikakausilehtimäinen ja ilmestyä vain muutaman kerran vuodessa (Isohookana 2007, 241). Neljästä kuuteen kertaa vuodessa ilmestyvä lehti toimii hyvin tietovirtaa syventävänä kanavana (Juholin 1999, 150).

Lehden tavoitteena on asioiden taustoittaminen ja me-hengen luominen. Henkilöstölehdessä voidaan syventää muissa kanavissa kerrottuja asioita. Lehdessä voidaan kertoa muun muassa asiakkaista, tuotteista, palveluista tai kilpailutilanteesta. Siinä voidaan esitellä yrityksessä työskenteleviä henkilöitä, osastoja ja tiimejä. Henkilöstö lehdissä kerrotaan myös usein harrastus mahdollisuuksista ja vapaa-ajan toiminnasta. (Isohookana 2007, 241.)

Henkilöstölehteä tehdessä tulee miettiä kenelle lehti on tarkoitettu, mitkä ovat lehden tärkeimmät tehtävät, mitä sisältöjä lehdessä käsitellään, ketkä tekevät lehteä, ilmestymistiheys sekä sen laajuus (Isohookana 2007, 242).

Sisäiset tiedotteet

Tiedotteissa on tärkeä muistaa, että henkilöstö on jokaisen yrityksen tärkein sidosryhmä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105). Sisäisen tiedotteiden tavoite on avoin tiedonkulku ja työmotivaation lisääminen (Kortetjärvi-Nurmi & Rosentröm 2002, 224). Sen tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään: tiedonkulkuun, vuorovaikutukseen sekä sitouttamiseen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106).

Tärkeää tiedotteissa on, että yrityksentyöntekijät saavat nopeasti ja rehellisesti tietää yrityksen muutoksista ja uutisista. Sisäisen tiedotteiden tehtäviin kuuluvat informointi, keskustelu, sisäinen markkinointi ja vuorovaikutuksen mahdollistaminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 224.) Sisäisen tiedotteen tehtävänä on usein myös täydentää kasvokkaisviestintää (Juholin 1999, 148).

Tiedotteet voidaan julkaista joko painettuna tai sähköisinä. Tiedotteet toimivat silloin, kun asia on yksiselitteinen ja voidaan olettaa että vastaanottajat ymmärtävät sen. Tiedote voi olla tehokas tiedon välittäjä, jos se on laadittu oikein. (Juholin 1999, 148-149.)

Tärkeää on miettiä tiedotteen rakenne sekä ilmaisu. Erityisesti huomioita kannattaa kiinnittää otsikkoon ja ingressiin. Näistä pitää ilmetä tiedotteen asia ensisilmäyksellä. Tiedote ei saa sisältää turhaa eikä liian yksityiskohtaista tietoa. (Juholin 1999, 149.)

4.5.3 Sähköinen viestintä

”Sähköinen viestintä on tehnyt viestinnästä reaaliaikaista ja mahdollistanut aiempaa avoimemman ja jatkuvan tiedottamisen. Sähköpostin ja verkkoviestinnän myötä entistä useammat organisaation jäsenet ovat tiedontuottajia ja -välittäjiä. Siksi viestinnän asiantuntijuutta tarvitaan paitsi koko yrityksen tasolla myös kaikissa yksiköissä ja tiimeissä.” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 103.)

Sähköposti

Sähköposti on nopea ja paljon käytetty viestinnän kanava. Sitä käytetään, niin sisäisessä, kuin ulkoisessa viestinnässä. Sähköposti helpottaa ja nopeuttaa vuorovaikutusta henkilöstön kesken. Sähköposti on pääsääntöisesti tarkoitettu kertaluonteisiin viesteihin, mutta voi toimia hyvin viestintä kanavana pienemmässä yrityksessä. (Isohookana 2007, 275-277.)

Yhtenä ongelmana sähköpostin käytössä voi muodostua niin sanotut jakelulistat. Listojen kautta lähetetään sellaisille henkilöille joita kyseinen asia ei koske. Tämä ”varmuuden vuok-

si”-mentaliteetti voi johtaa helposti tiedon ylitarjontaan. Jussi T. Koskinen onkin keksinyt tätä tilannetta kuvaamaan ammattitermin infoähky. (Juholin 1999, 155.) Sähköposteja ei siis tule lähettää liian suurelle määrälle kiireessä ja varmuudenvuoksi (Isohookana 2007, 276).

”Sähköposti koostuu vastaanottajan tiedoista, otsikosta, teksteistä, lähettäjätiedoista ja mahdollisista liitteistä. Automaattiset poissaoloviestit kertovat viestin lähettäjälle milloin hän voi odottaa vastausta, onko henkilö tavoitettavissa muilla välineillä tai kenen toisen henkilön puoleen hän voi tänä aikana kääntyä. ” (Isohookana 2007, 276.)

Sähköpostin otsikolla on suuri merkitys, koska se kuvaa koko viestin sisällön (Isohookana 2007, 276). Otsikkoa miettiessä ja kirjoittaessa on ajateltava myös vastaanottajan näkökulmaa. Vastaanottajalle saattaa tulla kymmeniä viestiä, jolloin otsikon tulee erottaa viestit ja kertoa viestin sisällöstä ja tärkeydestä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 99.)

Sähköpostin otsikolla on myös tietosuojan kannalta merkitystä työelämässä. Otsikon perusteella arvioidaan kuuluuko viesti työnantajalle. (Isohookana 2007, 276.) Finlexissä sanotaan: ”Työnantaja ei saa toimenpiteillään vaarantaa työntekijän yksityisluonteisten luottamuksellisten viestien salaisuutta sähköpostin ja tietoverkon käytössä” (Finlex 2001).

Kahdenkeskeisessä sähköpostivaihdossa voi käyttää kieltä, joka sopii paremmin keskustelijoiden väliseen tilanteeseen. Jos viestejä lähetetään monille vastaanottajalle, turvallisinta on pysyä yleiskielessä. Kannattaa ottaa huomioon, että viestin saaja voi levittää viestiä edelleen, jolloin kahdenkeskeiseksi tarkoitettu sävy saattaa tuntua oudolta muiden silmissä. (Juholin 1999, 157.)

Sähköpostin käytössä on hyvä muistaa, että jos kerrottavana on ikäviä asioita, kannattaa suosia henkilökohtaista- tai puhelunkeskustelu (Isohookana 2007, 276).

Pysyvä ja kaikille avoin tieto kannattaa julkaista jossain muussa kanavassa. Sähköposti soveltuu lähinnä kahden- ja ryhmäkeskeisten viestien lähettämiseen. (Isohookana 2007, 276.)

Nykypäivänä sähköpostin määrä on kasvanut huomasti. Suuri määrä sähköposteja tuo mukanaan ongelmia. Yksi niistä liittyy aikaan. (Puro 2004, 64.) Sähköposteihin odotetaan tänä päivänä nopeaa reagointia (Isohookana 2007, 241). Jos et saman päivän aikana vastaa sinulle tulleet sähköpostiin, sinua voi odottaa seuraavana aamuna kysymys ”etkö ole saanut meiliäni” tai eilinen viesti uudestaan lipun tai huutomerkien kera. (Puro 2004, 64.)

”Sähköpostiviestit ovat yrityksen liiketeksteinä hyvinkin vuorovaikutteisia: ne sisältävät keskustelualoitteita, reaktioita toisiin teksteihin, ne on kirjoitettu tiettyä, usein nimettyä tai

puhuteltua lukijaa varten. Niitä voidaan tietyin varauksin pitää interaktiivisina online-viesteinä.” (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 95.)

Sähköposti antaa henkilökunnalle mahdollisuuden monipuolistaa kommunikointiaan. Kun sähköpostit kulkevat yli virallisten organisaatorajojen ja kommunikointi monipuolistuu, myös toimintapa muuttuu yrityksessä. Tästä johtuen sähköpostit toimivat parhaiten johtamiskulttuurissa, joka suosii avoimuutta, osallistumista, mielipiteiden vaihtoa ja erilaisuutta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 97-98.)

Intranet

”Intranetillä on kaksi päätehtävää: se on sekä tietokanta että sisäisen viestinnän kanava.” Intranetin kautta henkilöstö voi etsiä tietoa ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Se myös välittää tietoa koko organisaatiolle. Intranetiä voidaan sanoa yrityksen sähköiseksi kohtaamispaikaksi. Sen avulla pystytään sitomaan verkon kautta yhteen yrityksen johto, osastot, esimiehet, tiimit ja yksiköt. (Isohookana 2007, 278.)

Intranetti on investointi, joka vaikuttaa yrityksen eri prosessien parempaan hallintaan ja sitä kautta tuottavuuteen. Oikein käytettynä intranet mahdollistaa ajankohtaisten asioiden nopean viestinnän yhtä aikaa koko henkilökunnalle. Sitä voidaan myös hyödyntää keskustelukanavana sekä ideoiden ja ajatusten vaihto paikkana. (Isohookana 2007, 279.)

Intranetin tarkoituksena on muun muassa tukea johtoa ja esimiehiä, vaikuttaa tuottavuuteen ja yrityskulttuuriin, toimia palautekanavana, mahdollistaa sisäisen vuorovaikutuksen ja interaktiivisuuden, toimia tiedon arkistona ja tietokantana, helpottaa arjen työtä sekä mahdollistaa osaamisen jakamisen. Intranetin rooli ja tavoitteet viestinnän kanavana tulee määritellä huolella, muuten siitä voi tulla paikka, jossa on valtavasti tietoa. Silloin se ei palvele viestinnälle asetettuja tavoitteita. (Isohookana 2007, 278-280.)

Yrityksen jokapäiväisessä elämässä intranet toimii tietokantana ja yhteisenä kohtaamispaikkana. Se helpottaa työntekoa ja vapauttaa aikaa vievältä työltä. Intranetistä voi löytyä muuan muassa ohjeita, manuaaleja, dokumentteja, kalenteri, muistioita ja raportteja. (Isohookana 2007, 279.)

Pitää muistaa, että sanonta ”se on siellä intrassa”, ei ratkaise viestinnän ongelmia, jos henkilökunnan tarvitsee keskustella henkilökohtaisesti. Intranetin heikkouksia saattaakin olla se, että se ei tue yrityksen tai viestinnän tavoitteita. Se voi olla monimutkainen käyttää, eikä yrityksellä ole resursseja kehittää tai päivittää intranettiä. (Isohookana 2007, 280-281.)

Puhelin

Puhelin oli ennen väline, johon vastattiin jos oltiin paikalla. Nykyään suhde puhelimeen on muuttunut. Matkapuhelin seuraa nykyään kaikkialle, eikä ilman sitä pärjättäisi. Kännykällä hoidetaan yrityksen juoksevia, niin sisäisiä, kuin ulkoisia asioita missä päin maailmaa tahansa. Kännykkä voi tehdä työpäivästä helposti kovin hektisen. On opittu, että kännykällä varustettu työntekijä on aina tavoitettavissa. Varsinkin jos työnkuva sitä vaatii. (Puro 2004, 50-51.)

Kännykkä seuraa nykyään työajan ulkopuolellekin. Kännykän tarkoittaa sitä, että työ ulottuu entistä painavammin yksityiselämän puolelle. Aikaisemmin työnantajalla oli suhteellisen korkea kynnys soittaa työntekijän kotipuhelimeen, mutta nykyään hän pystyy helposti soittamaan työntekijälle kännykkään. (Puro 2004, 51.)

”Puhelimen käyttöön liittyvät vapaudet ja velvoitteet näkyvät myös työyhteisön sisäisessä kännykänkäytössä. Kännykän ovat tuoneet mukanaan entistä levottomammat kokoukset ja keskustelut.” (Puro 2004, 52-53.)

Kännykkä korjaa nykyään jo kannettavan. Deski.fi (2009) sivuilla sanotaan: ”Työmatkat ovat yhä useammalle yritys-elämässä toimivalle suomalaiselle tehokasta työaikaa. Aikaisemmin matkan aikana tehtiin töitä kannettavalla tietokoneella, mutta nykyään mukaan otetaan yhä useammin vain matkapuhelin.”

”Bisneskäyttöön suunnitellulla matkapuhelimella pystyy käytännössä tekemään samoja töitä kuin tietokoneellakin, kunhan se on rakennettu osaksi yrityksen it-järjestelmää. Viikonlopun jälkeen työmatkan aikana ehtii jo silmäillä tuoreimmat sähköpostit läpi, joten osa päivän töistä on jo tehty siinä vaiheessa, kun ehtii työpöydän ääreen.” (Deski.fi 2009.)

4.6 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen välisistä henkilökohtaisista vuorovaikutustilanteista. Sisäisellä viestinnällä vaikutetaan siihen, että jokainen työntekijä suoriutuisi jokapäiväisistä työtehtävistään ja tätä voidaan edistää kehityskeskusteluilla. Kehityskeskustelussa esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti työhön liittyviä asioita ja luoda puitteet yhteisen tulevaisuuden hahmottamiselle. (Isohookana 2007, 239-248.)

Kehityskeskustelu on ennalta sovittu tapaaminen esimies ja alaisen välillä. Kehityskeskustelussa on mahdollisuus saada palautetta menneestä, mutta tarkoituksena on myös keskustella

tulevaisuudesta. Mietitään miten kulunut vuosi on mennyt ja sitä mitä työntekijä odottaa tulevalta vuodelta. Työntekijällä on mahdollisuus kertoa oma mielipiteensä ja ilmaista oma näkemyksensä asioista. Kehityskeskustelu on niin sanottua vuoropuhelua esimiehen ja alaisen välillä. (Lohtaja ym. 2007, 160-161.)

Kehityskeskustelut yleensä pidetään säännöllisesti vuosittain tai puolivuositain. Niissä tarkoitus pääsääntöisesti on keskittyä oman työn kehittämiseen. Keskustelut vaihtelevat paljon työpaikoittain ja ne eroavat muista esimiehen ja alaisen välisistä keskusteluista. Kehityskeskustelu tarjoaa hyvän tilaisuuden kiireisen arjen keskellä keskittyä ja käydä rauhassa läpi omaa työtä ja sen tavoitteita. Kiireisessä arjessa voi helposti kiinnittää huomioita yksittäisiin epäkohtiin. (Lohtaja ym. 2007, 160-161.)

Kehityskeskusteluun kannattaa suhtautua positiivisesti. Jos uskot keskustelusta olevan hyötyä, silloin siitä todennäköisesti on. Jos taas asenoidut niin että kehityskeskustelu on turha, siitä voi helposti tulla sellainen. Keskusteluun kannattaa valmistautua ja miettiä joitain ajatuksia jo paperille valmiiksi. Varsinkin jos yrityksessä ei ole käytössä mitään lomaketta, joka täytetään ennen kehityskeskustelua. (Lohtaja ym. 2007, 162-163.)

Kehityskeskustelulle kannattaa varata rauhallinen paikka ja riittävästi aikaa. Esimies johdattelee keskustelua eteenpäin esittämällä kysymyksiä ja kommentoimalla neutraalisti. Vuorovaikutus sanattomasti ja sanallisesti on tärkeää sekä toisen osapuolen kuunteleminen ja kiinnostuksen osoitus. (Lohtaja ym. 2007, 162-163.)

5 Sisäinen markkinointi

Grönroos (2009, 443) sanoo, että ulkoiset asiakassuhteet eivät kehity menestyksekkäiksi ilman hyviä ja toimivia sisäisiä suhteita. Sisäisellä viestinnällä edistetään näitä sisäisiä suhteita toimimaan paremmin yhdessä sisäisen markkinoinnin kanssa.

Sisäisen markkinoinnin perusajatus on se, että työntekijät muodostavat organisaation sisäiset markkinat. Ellei tuotteita, palveluita ja ulkoisia viestintä kampanjoita pystytä markkinoimaan tälle sisäiselle kohderyhmälle, ei markkinoinnin ulkoisille asiakkaille voida odottaa onnistuvan. (Grönroos 2009, 443.)

Sisäinen markkinointi on siis toimintatapa, jolla saadaan johtaminen vietyä henkilöstön jokapäiväiseen toimintaan. Sen tavoite on saada liikeidea toteutumaan suunnitellulla tavalla jokapäiväisessä työssä, jokaisen asiakkaan kohdalla (Rope 2005, 605-643).

Sisäisen markkinoinnin on myös liikejohdon ajattelutapa, josta johdetaan toimintasuunnitelmat joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään tukemaan ulkoisen markkinoinnin kampanjaa siten, että koko henkilökunnalla on oleellista tietoa ja viestinnän välineet. (Åberg 1989, 138-139.)

Laajemmin sisäisellä markkinoinnin avulla pyritään vaikuttamaan henkilöstön perusasenteisiin, ”myyvään” ajattelutapaan ja jopa työmotivaatioon. Työilo ja työyhteisön tavoitteiden sisäistäminen ovat asioita, joiden tulisi tulla itse työn tekemisestä, työilmapiiristä ja esimiehen kannustuksesta. (Åberg 1989, 138.)

Sisäinen markkinoinnin painopiste on kaikkien tasojen työntekijöiden välissä, jotta kaikille kehittyä asiakaslähtöinen ajattelutapa. Tällainen ajattelutapa ei yksinään kuitenkaan riitä. Sen lisäksi tarvitaan riittäviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Sisäinen viestintä ja sisäinen markkinointi kulkevat siis käsi kädessä. (Grönroos 2009, 444-445.)

Yritykset ovat jo aiemmin kiinnittäneet huomioita työntekijöiden asenteisiin ja motivointiin. Sisäisen markkinoinnin käsite tuo henkilöstönhallintaan kolme uutta näkökulmaa:

- Työntekijät muodostavat yrityksen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
- Yritys pyrkii aktiivisesti ja määrätietoisesti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen.
- Yrityksen sisäisiä ihmisiä ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakkaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin. (Grönroos 2009, 444.)

Jokainen työntekijä markkinoi ja tiedottaa yrityksen asioita. Jokaisen sen on siis tiedettävä asioita kampanjoista tai muista sellaisista. Tämä edellyttää muun muassa markkinoinnin ja sisäisen tiedotuksen yhteistyötä. (Åberg 1989, 140.)

”Sisäinen markkinointi voidaan sanoa kuuluvan kaksi tasoa:

1. liikeidean sisäinen markkinointi
2. toimintatason sisäinen markkinointi (Rope 2005, 609).”

Ensimmäisestä tasolla Christian Grönroos käyttää nimitystä strategien sisäinen markkinointi ja toiselta tasolta operatiivinen sisäinen markkinointi. Ensimmäisen tason tehtävänä on varmistaa liikeidean suunnitelman mukainen toiminta kaikissa työpisteissä. Toisen tason tehtävänä on varmistaa tehtyjen toimintasuunnitelmien toimivuus yrityksen toiminnassa. (Rope 2005, 609.)

Sisäinen markkinointi vaati kahdenlaista johtamisprosessia: asennejohtamista sekä viestintäjohtamista. Ensimmäisessä on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisesti. Viestintäjohtamisessa työntekijät tarvitsevat tietoa pystyäkseen suoriutumaan tehtävistään. (Grönroos 2000, 449-450.)

6 Tutkimus

Tutkimusmenetelmänä tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimus täyttää osittain molempien tutkimusmenetelmien määritelmiä.

Tutkimus suoritettiin sähköisellä kysymyslomakkeella ja se lähetettiin kaikille yrityksen työntekijöille. Yrityksessä on tällä hetkellä töissä 18 henkilöä, joten kysymyslomake pystyttiin lähettämään helposti kaikille sähköpostilla. Kun kysymyslomake lähetettiin kaikille, saatiin myös kaikkien ihmisten näkökulmaa viestintään. Näin ollen myös saatiin näkökulmaa kaikkien osastojen sisäisestä viestinnästä.

Sähköinen lomake soveltui parhaiten tutkimukseen. Suurin osa yrityksen työntekijöistä on myyjiä, jotka eivät ehdi viettää aikaa toimistossa. Näin ollen saatiin myös heidän näkökulmaansa, kun kysymyslomake lähetettiin sähköisenä ja hekin pystyisivät vastaamaan siihen missä vain.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa annetaan usein sijaa tutkimuskohteena olevien henkilöiden omille tulkinnoille (Tilastokeskus 2012). Suorittamassani sisäisen viestinnän tutkimukseen osallistuneille henkilöille annettiin tilaa kirjoittaa omia mielipiteitä avoimet kommentit ja vapaa sana - kenttiin.

”Tutkijan etukäteen laatimien kysymysten sijaan tutkimushenkilöt saavat suhteellisen vapaamuotoisesti kertoa aihealueeseen liittyvistä kokemuksistaan ja mielipiteistään esimerkiksi syvähaastattelussa tai ryhmätilanteessa.” (Tilastokeskus 2012.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yritetään selvittää numeeristen arvioiden sijaan mielipiteitä, sekä niiden syitä ja seurauksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa jakaumien ja keskiarvojen sijaan, keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Tutkimukset ovat luonteeltaan kuvailevia, diagnosoivia ja arvioivia. (Taloustutkimus 2012.)

”Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää sekä itsenäisesti että yhdessä kvantitatiivisen tutkimuksen kanssa. Kvalitatiivisella esiselvityksellä voidaan laatia kvantitatiivisen vaiheen kysymykset, jotka loogisesti rakentuvat kattamaan tutkimusongelman kannalta keskeisiä osalualueita ja kokonaisuuksia. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan myös syventää kvantitatiivisessä mittauksessa saatuja tuloksia.” (Taloustutkimus 2012.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään tyypillisesti kasvotusten tai joko ryhmäkeskusteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. (Taloustutkimus 2012).

6.2 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus kuvaa ja tulkitsee tutkimuksen tuloksia numeraalisesti ja esittämällä mahdollisimman tarkkoja mittausten menetelmiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kerätään tutkimusaineistot muun muassa edustavista väestötoksista ja käsittelemällä tutkimusaineistoja tilastotieteen menetelmin. (Tilastokeskus 2012.)

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu kohteen kuvaamiseen ja tulkitsemiseen tilastojen ja numeroiden avulla. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välistä eroa usein korostetaan, vaikka molempia menetelmiä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa ja molemmilla menetelmillä voidaan selittää, tosin eri tavoin, samoja tutkimuskohteita. (Jyväskylän yliopisto 2012.)

6.3 Tausta

Tutkimuksen pohjana on yritys X:ssä keväällä suoritettu henkilöstötyytyväisyyskysely. Henkilöstötyytyväisyyskyselyn suurimmaksi ongelmaksi nousi kommunikoinnin toimivuus. Kommunikoinnilla tässä tapauksessa tarkoitetaan sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän tutkimuksella pyritään selvittämään, mitä kohtia viestinnässä voitaisiin parantaa.

6.4 Tutkimusongelma

Tutkimusongelma pohjautuu yritys X:ssä tehtyyn keväiseen henkilöstötyytyväisyyskyselyyn. Tytyväisyyskyselyn pohjalta eniten esiin nousi kommunikoinnin, eli tässä tapauksessa sisäisen viestinnän, toimivuus. Kysymys, joka nousi eniten esiin, oli ”mikä kommunikoinnissa mättää?”

Tämän kysymyksen perusteella tutkimusongelmaksi muodostui: ”Miten kehitetään pienyrityksen sisäistä viestintää?”.

6.5 Kysymyslomake

Tutkimus sekä kysymyslomake koostuvat kuudesta osasta. Ensimmäinen osa koostuu taustatietokysymyksistä. Taustatietokysymyksiin kuuluvat kysymykset 1- 5. Taustatietokysymyksiä ovat muuan muassa sukupuoli, rooli yrityksessä sekä kysymys siitä vastasivatko tähän tutkimukseen osallistuneet keväällä yritys X:ssä suoritettuun henkilöstötyytyväisyyskyselyyn. Haasteena tausta tietokysymyksissä oli se, että pienyrityksessä ei voi kysyä paljoa demografisia tietoja vastaajista ilman, että vastaajat tunnistetaan.

Kysymyslomakkeen toinen osa koskee sisäisen viestinnän muotoja. Tähän osioon kuuluu kysymys 6. Kysymyksessä 6 on 15 erilaista väittämää sisäisen viestinnän muodoista, joihin vastaajien tulee ottaa kantaa.

Kysymyslomakkeen kolmas osuus liittyy sisäisen viestinnän kanaviin. Tähän osioon kuuluvat kysymykset 7-13. Kysymyksissä 7 ja 8. hahmotellaan sitä, minkä verran vastaajat saavat tietoa eri tietolähteistä ja minkä verran he haluaisivat saada tietoa eri tietolähteistä. Kysymykset 9-13. käsittelevät eri kanavia. Jokaisesta kanavasta on kuvaamassa erilaisia adjektiiveja, joihin vastaajien tulee ottaa kantaa kuinka hyvin ne kuvaavat yrityksessä käytettyjä kanavia.

Neljäs osuus tutkimuksessa käsittelee kehityskeskusteluja. Tässä osioissa käsitellään kysymystä 14. Vastaajia pyydetään ottamaan kantaa miten hyvin eri ominaisuudet kuvaavat yrityksen kehityskeskusteluja.

Viides osuus kysymyslomakkeessa koskee tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään. Tähän osioon kuuluvat kysymykset 15 ja 16. Kysymyksellä 15. hahmotellaan vastaajien tyytyväisyyttä tiedottamiseen koko organisaation tasolla sekä oman osaston tasolla. Kysymyksellä 16. puolestaan taas hahmotetaan tyytyväisyyttä mahdollisuuksiin saada tietoa yrityksestä koko organisaation tasolla sekä oman osaston tasolla.

Viimeinen eli kuudes osuus lomakkeessa on avoimet kysymykset. Kysymykseen 17. vastaajat pystyivät ketomaan miten sisäistä viestintää heidän mielestään tulisi parantaa, jotta he voisivat työskennellä tehokkaammin. Viimeinen kysymys, eli kysymys 18, on vapaa sana. Vastaajat saivat kirjoittaa tähän kysymyskenttään mitä heidän mieleensä juolahtaa, niin sisäisestä viestinnästä, kuin kysymyslomakkeestakin.

Kysymyksien 6-14. jälkeen on mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia tai kommentteja kysymyksiin. Kysymyksien jälkeen on avoin kenttä, johon pystyi kirjoittamaan mielipiteitään. Nämä kohdat on avattu tutkimuksen tulokset-kappaleessa.

Tarkemmin kysymyslomaketta voi tarkastella liitteestä 2.

6.6 Tutkimuksen suoritus

Tutkimus suoritettiin sähköisellä lomakkeella eli e-lomakkeella. Tutkimus lähetettiin yrityksen 18 työntekijälle. Jokaiselle osallistujalle lähetettiin sähköpostilla linkki, josta he pystyivät kirjautumaan lomakkeelle järjestelmän generoimalla tunnuksella ja salasananalla. E-lomake oli auki 9-17.10.2012 välisen ajan. Vastauksia saatiin yhteensä 15 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui noin 83 %:a.

6.7 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää luotettavan, sillä vastausprosentiksi muodostui 83 %:a. Näin ollen lähes kaikki yritys X:n työntekijät vastasivat sisäisen viestinnän tutkimukseen. Vain kolme yritys X:n työntekijää jätti vastaamatta tutkimukseen.

Vastausprosentti osoittaa, että saatiin näkökulmaa kaikilta osastolta ja melkein kaikilta työntekijöiltä. Parempaan vastausprosenttiin ei olisi välttämättä ollut mahdollisuuksia, sillä aina jollain on kiireitä, eikä ehdi vastaamaan tutkimukseen.

7 Tutkimuksen tulokset

Tässä osiossa käsitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tutkimus lähetettiin yritys X:n kaikille työntekijälle. Työntekijöitä yrityksessä on tällä hetkellä 18 henkilöä. Vastauksia saatiin yhteensä 15 kappaletta. Vastausprosentiksi tutkimukseen saatiin 83 %:a. Tutkimukseen vastannasta noin 73 % vastasi keväällä tehtyyn henkilöstötyytyväisyyskyselyyn, joka osoitti, että sisäisen viestinnän tutkimukselle olisi tarvetta.

Vastaukset ovat avattu niin, että vaihtoehtoa 'täysin samaa mieltä' kuvataan sanalla täysin, esimerkiksi vastaajista 50 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. 'Jokseenkin samaa mieltä' - vaihtoehto on kuvattu sanalla jokseenkin eli esimerkiksi vastaajista 50 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. 'Jokseenkin eri mieltä' - vaihtoehto on kuvattu sanalla osittain ja 'täysin eri mieltä' - vaihtoehto on kuvattu täysin eri mieltä ilmaisulla.

Tästä eteenpäin tutkimuksen tuloksia tarkastellaan suurimmaksi osaksi prosenteissa ja 6 % vastaajista tarkoittaa yhtä vastaajaa.

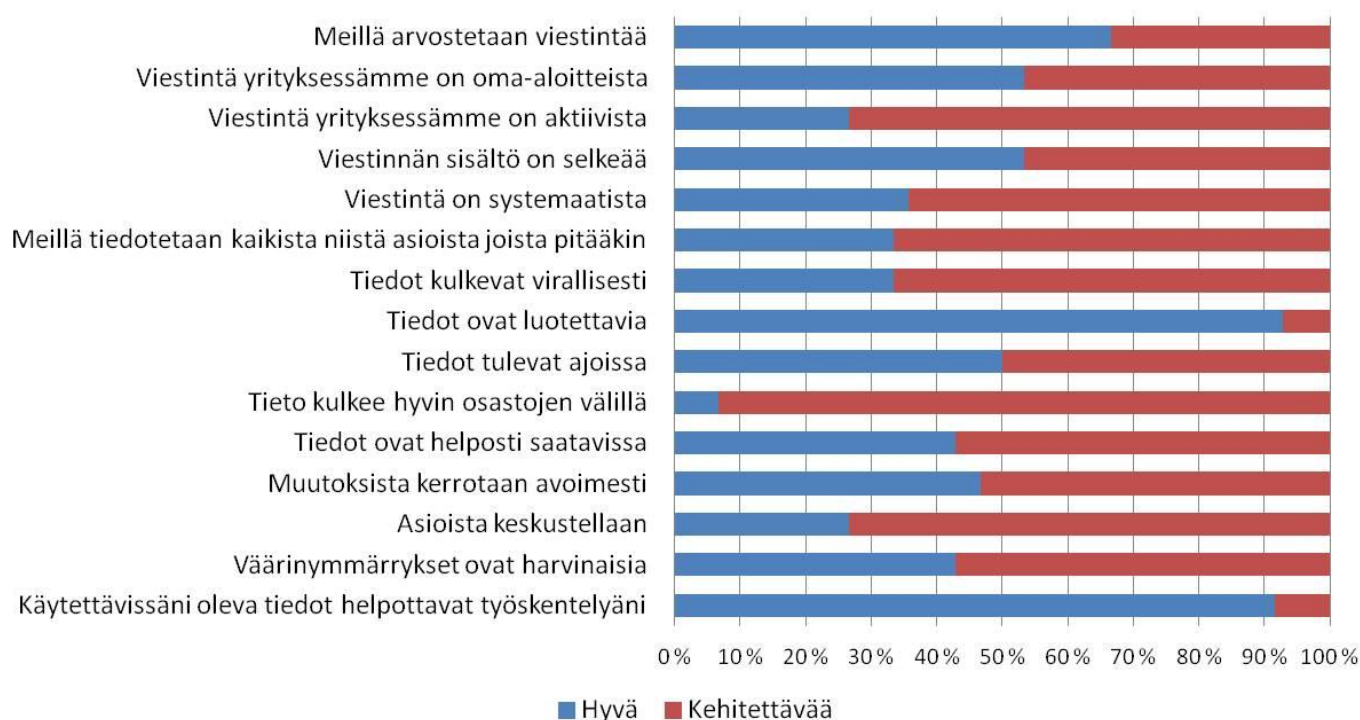
7.1 Sisäisen viestinnän muodot

Kysymyksessä 6. sisäisen viestinnän muodoissa pyydettiin vastaajia ottamaan kantaa väittämiin, koskien heidän työpaikkansa sisäistä viestintää. Asteikkona kysymyksessä käytettiin: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa.

Väittäminä kysymyksessä olivat muun muassa seuraavat väittämät: meillä arvostetaan viestintää, viestintä yrityksessämme on oma-aloitteista, viestin on aktiivista, viestinnän sisältö on selkeää, viestintä on systemaattista, tiedot ovat luotettavia, tieto kulkee hyvin osastojen välillä, muutoksista kerrotaan avoimesti sekä käytettävissäni olevat tiedot helpottavat työskentelyäni.

Väittämien tulokset on kerätty yhteen kuvioon 3. Kuviosta näkee, mitkä väittämistä koetaan hyvinä ja missä on kehitettävää.

Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:



Kuvio 3: Kysymys 6. Sisäisen viestinnän muodot

Kuvioon 3 on kerätty Kysymyksen 6. väittämien tulokset yhteen. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastausvaihtoehdoista täysin samaa mieltä sekä osittain samaa mieltä - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastausvaihtoehdoista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan. Jokaisen väittämän yksityiskohtaisemmat prosenttijakaumat löytyvät liitteistä.

Ensimmäisessä väittämässä ”meillä arvostetaan viestintää”, noin 65 % vastaajista on sitä mieltä, että yrityksessä arvostetaan viestintää. Noin 6 % vastaajista eli yksi vastaaja, on täysin eri mieltä väittämän kanssa ja loput noin 26 % on jokseenkin eri mieltä väittämästä.

Tutkimukseen vastanneista noin puolet on sitä mieltä, että yritys X:n sisäinen viestintä on oma-aloitteista. Loput vastaajat ovat taas sitä mieltä, että viestintä ei ole oma-aloitteista ja tässä olisi kehitettävää.

Viestinnän aktiivisuus ei vastaajien mukaan ole kovin suurta, sillä vastaajista suurin osa ei pidä viestintää aktiivisena. Noin 26 % vastaajista pitää viestintää osittain aktiivisena. Kukaan vastaajista ei pidä viestintää täysin aktiivisena.

”Viestinnän sisältö on selkeää” - väittämässä noin puolet vastaajista ei pidä viestinnän sisällöstä selkeänä. Yksi vastaaja on sitä mieltä, että viestinnän sisällöt eivät ole ollenkaan selkeitä. Vastaajista noin 53 %:n mielestä viestinnän sisällöt ovat jokseenkin selkeitä.

Suurin osa vastaajista ei pidä, että yritys X:n viestintä olisi systemaattista. Vastaajista noin 6 % ei pidä sitä ollenkaan systemaattisena ja noin 53 % vain osittain systemaattisena. Vastaajista vain noin 33 % pitää sitä jokseenkin systemaattisena. Kukaan vastaajista ei pidä sitä täysin systemaattisena eli järjestelmällisenä.

Suurin osa vastaajista kokee myös, että yritys X:ssä ei tiedote niistä asioista joista pitää. Vastaajista 20 % on väittämän kanssa täysin eri mieltä ja noin 46 % vain osittain samaa mieltä. Vastaajista noin 6 % eli yksi vastaaja, on taas väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja noin 26 % jokseenkin samaa mieltä.

”Tiedot kulkevat virallisesti” - väittämään noin 6 % valitsi vaihtoehdon täysin eri mieltä ja noin 53 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä. Vastaajista noin 33 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä. Väittämään ei osannut vastata noin 6 % vastaajista.

Tietoja pidetään luotettavina yritys X:ssä. Vastaajista noin 13 % pitää tietoja todella luotettavina ja suurin osa jokseenkin luotettavina. Vastaajista noin 6 % pitää tietoja vain osittain luotettavina. Vastaajista yksi ei osannut vastata väittämään.

Tiedot tulevat ajoissa - väittämä liittyy muutosviestintää. Väittämän tarkoitus on hahmottaa sitä, kerrotaanko esimerkiksi muutoksista ajoissa. Vastaajista noin 46 % on sitä mieltä, että tiedot tulevat jokseenkin ajoissa. Vastaajista noin 33 %:n mielestä tiedot tulevat osittain ajoissa ja noin 13 %:n mielestä, ne eivät tule ollenkaan ajoissa. Vastaajista noin 6 % ei osannut vastata kysymykseen.

Vastaajista noin 5/15 mielestä tiedot eivät kulje hyvin osastojen välillä. Yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että tiedot kulkevat vain osittain hyvin osastojen välillä ja tässä asiassa olisi kehitettävää. Tutkimukseen vastanneista yhden mielestä tiedot kulkevat jokseenkin hyvin osastojen välillä.

Vastaajista 40 % kokee, että tiedot ovat jokseenkin helposti saatavissa. Vastaajista samansuuruisen osa, eli 40 %, on taas sitä mieltä, että tiedot ovat vain osittain helposti saatavissa. Tutkimukseen vastanneista noin 13 %:n mielestä tiedot eivät ole lainkaan helposti saatavissa.

”Muutoksista kerrotaan avoimesti” - väittämällä hahmoteltiin taas muutosviestintää. Tutkimukseen vastanneista lähes puolet valitsi vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä tähän väittämään. Vastanneista noin neljäs osa valitsi jokseenkin eri mieltä - vaihtoehdon väittämään ja loput valitsi vaihtoehdon täysin eri mieltä.

Vastanneista noin neljäs osan mielestä asioista keskustellaan jonkun verran yritys X:ssä. Suurin osa vastanneista, eli noin vähän yli puolet, on taas sitä mieltä, että asioista keskustellaan vain osittain. 20 % vastanneiden mielestä asioista ei keskustella ollenkaan.

Toiseksi viimeinen väittämä oli ”väärinymmärrykset ovat harvinaisia”. 40 % vastanneista kokee, että väärin ymmärrykset ovat jokseenkin harvinaisia. Vastanneista taas noin 33 % kokee, että väärin ymmärrykset ovat osittain yleisiä ja noin 20 %, että ne ovat todella yleisiä.

Viimeinen väittämä ”käytettävissäni oleva tiedot helpottavat työskentelyäni” jakoi vastaajien mielipiteitä enemmän positiiviseen suuntaan. Heistä noin 66 % kokee, että käytettävissä olevasta tiedosta on jokseenkin hyötyä ja noin 6 %, että siitä on täysin hyötyä. Vastanneista vain noin 6 % kokee, että käytettävissä olevista tiedoista ei ole mitään hyötyä heidän työlleen. Tutkimukseen osallistuneista 20 % ei osannut vastata väittämään.

Avoimet kommentit:

”Viestinnän aktiivisuus vaihtelee todella paljon, koska ihmiset suhtautuvat töihinsä ja rooleihinsa eri tavoin - osalle ei siis vain klo 8-16 työ...vaan he oikeasti haluavat olla mukana yrityksen toiminnassa ja kehittämässä sitä.”

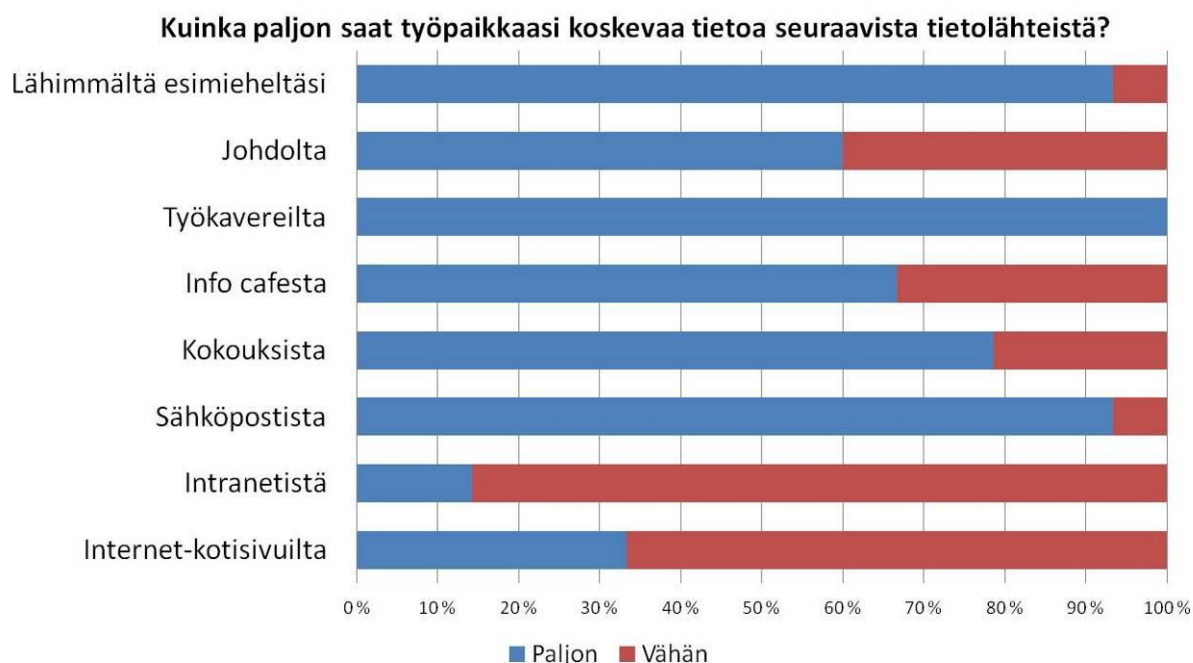
”Näin pienessä yrityksessä johtajat eivät voi nostaa itseään korokkeelle ja sieltä ”säättää” yrityksessä tapahtuvia asioita, vaan kaikista asioista tulee keskustella yhdessä avoimesti ja asioista tulee myös jossakin määrin päättää yhdessä. Silloin myös hyödynnetään yrityksessä olevaa osaamista.”

7.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Tässä kappaleessa käsitellään kysymyksiä, jotka koskevat sisäisen viestinnän kanavia. Sisäisen viestinnän kanavien kysymyksillä haetaan näkökulmaa siihen, mistä tällä hetkellä tutkimukseen vastanneet saavat tietoa ja mistä se sitä haluaisivat saada. Kanavakohtaisilla kysymyksillä hahmotellaan millaisina eri kanavat koetaan ja mitkä kanavat toimivat yritys X:ssä parhaiten.

Ensimmäinen kysymys sisäisen viestinnän kanavista on kysymys 7. kuinka paljon vastaajat saavat työpaikkaansa koskevaa tietoa eri tietolähteestä (kuvio 4). Seuraavassa kysymyksessä (kysymys 8.) tutkittiin kuinka paljon he haluaisivat saada tietoa eri tietolähteistä (kuvio 5). Kysymyksessä 7 ja 8. käytetään asteikkoa paljon, jonkin verran, vähän, en ollenkaan sekä en osaa sanoa. Jokaisen kohdan tarkemmat prosenttiosuudet ja vastaus jakaumat löytyvät liitteistä.

Kysymykset 9 - 13. käsittelevät sisäisen viestinnän eri kanavia, kun muun muassa kasvokkain viestintää, osastopalavereita sekä sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita. Kysymyksissä 9 -13. käytetään asteikkona täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä sekä en osaa sanoa.



Kuvio 4: Kysymys 7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

Kuvioon 4 on laskettu yhteen kysymyksen 7. tietolähteiden vastukset yhteen. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista paljon sekä jonkin verran - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista vähän sekä en ollenkaan - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Yritys X:ssä eniten tietoa vastaajien mukaan saadaan työkavereita. Vastaajista 5/15 saa paljon tietoa työkavereiltaan ja 9/15 vastaajaa jonkin verran tietoa. Toiseksi eniten tietoa saadaan lähimmältä esimieheltä. Vain yksi saa vähän tietoa lähimmältä esimieheltään.

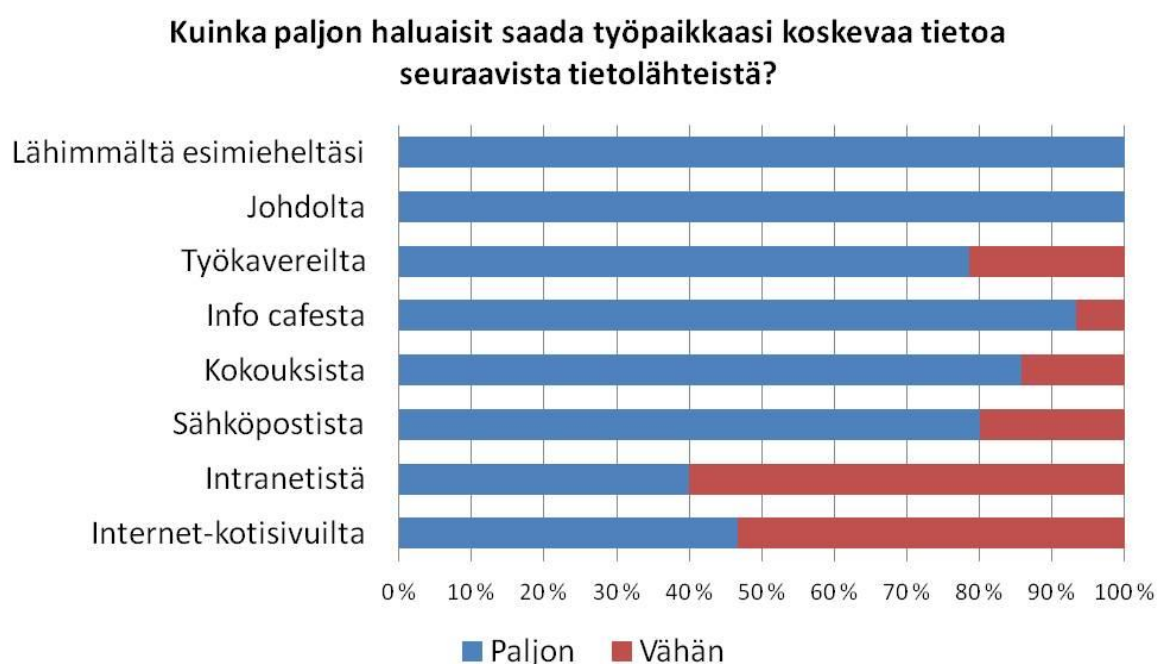
Paljon sisäiseen viestintään liittyvää tietoa saadaan myös sähköpostista. Tutkimukseen vastanneista 93 % saa paljon tietoa sähköpostista ja vain 7 % saa vähän tietoa sähköpostista. Sisäiseen viestinnän tietoa saadaan myös kokouksista, johdolta sekä Info Cafesta.

Vähiten tietoa sisäiseen viestintään saadaan Intranetistä sekä Internet- kotisivuilta. Vain noin 13 % saa intranetistä jonkin verrantietoa. Vastaajista vähän yli puolet ei saa intranetistä ollenkaan tietoa ja 26 % vain vähän tietoa.

Avoimet kommentit:

”Tällaisessa organisaatiossa viestintä pitäisi perustua tähän hetkeen - eli jos tiedotettavaan niin silloin pyydetään porukka koolle!! Yleisesti asioista riippumatta tieto kulkee talon sisällä välillä liiankin hyvin(..epävirallinen tieto, huhut, tärkeät asiat..) Sellainen toistuva ”byro-kraattinen & virallinen) tapa ei istu tällaiseen organisaatioon.”

”Ei ole olemassa sellaista kun ”jakaa liikaa tietoa”. Kaikki työntekijöitä koskettavat asiat tulee tiedottaa heti kun mahdollista. Ehkä tällöin firman rikkinäinen puhelin häviäisi?”



Kuvio 5: Kysymys 8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

Kuvioon 5 on laskettu yhteen vastukset kysymyksen 8. kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteiden. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen vastausvaihtoehtoista paljon sekä jonkin verran. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen vastausvaihtoehtoista vähän sekä en ollenkaan - vastukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Eniten tietoa yritys X:ssä haluttaisiin saada lähimmältä esimieheltä sekä johdolta. Suurin osa vastaajista haluisi saada paljon tietoa lähimmältä esimieheltään ja muutama vastaaja jonkin

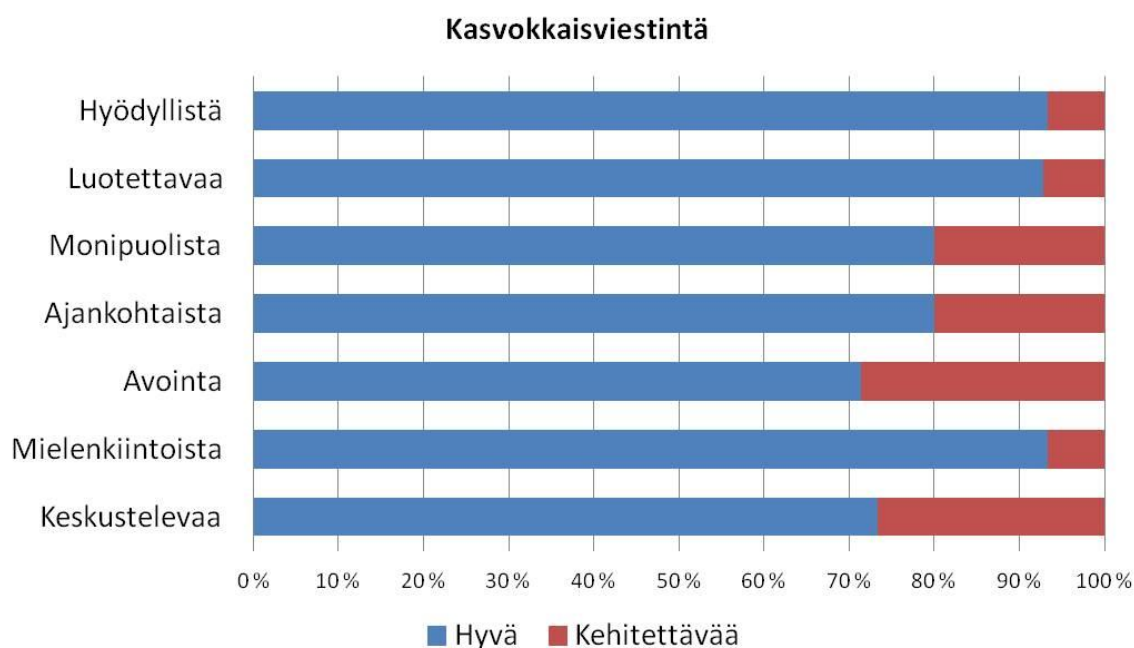
verran tietoa. Johdolta haluttaisiin taas saada paljon tietoa, 9/15 vastaajasta on tätä mieltä. loput 6/15 vastaajaa haluaisi saada johdolta jonkin verran tietoa.

Sisäisen viestintään liittyvää tietoa haluttaisiin saada myös Info Cafesta, kokouksista, työkavereita sekä sähköpostista. Sähköpostista 66 % vastaajista haluaisi saada paljon tietoa ja noin 13 % jonkin verran tietoa. Vain 20 % vastaajista haluaisi saada vähän tieto sähköpostilla.

Vähiten tietoa haluttaisiin saada intranetistä sekä Internet-kotisivuilta. Vastaajista noin 13 % haluaisi saada paljon tietoa intranetistä. 40 % ei haluaisi saada ollenkaan tietoa intranetistä. Internet-kotisivuilta haluttaisiin saada noin 33 % mukaan jonkin verran tietoa. noin 26 % vastaajista ei haluisi saada ollenkaan ja noin 26 % vähän. Vastaajista noin 13 % haluisi saada Internet-kotisivuilta paljon tietoa.

7.2.1 Kasvokkaisviestintä

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 9. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessä. Kysymys antaa näkökulmaa siihen millaisena kasvokkaisviestintää pidetään ja millaisena se koetaan yrityksen X:ssä.



Kuvio 6: Kysymys 9. Kasvokkaisviestintä

Kuvioon 6 on laskettu yhteen vastaukset kysymyksen 9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi kasvokkaisviestintää. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauk-

sista täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Kasvokkaisviestintä eli suullinenviestintä koetaan yritys X:ssä hyödyllisinä, luotettavana sekä mielenkiintoisena. Noin 66 % vastaajista kokee kasvokkaisviestinnän hyödyllisenä, noin 26 % kokee sen jokseenkin hyödyllisenä ja noin 6 % vastaajista kokee, että se on vain osittain hyödyllistä. Vastaajista 20 % pitää kasvokkaisviestintää täysin luotettava ja noin 66 % jokseenkin luotettavana. Vastaajista noin 6 % on täysin eri mieltä väittämän, yrityksen kasvokkaisviestintä on luotettavaa kanssa. Mielenkiintoisena kasvokkaisviestintää pitää tutkimukseen vastanneista noin 26 % ja 66 % osittain mielenkiintoisena. Vähemmän mielenkiintoisen sitä pitää noin 6 % vastanneista.

Kasvokkaisviestintää pidetään myös monipuolisena ja ajankohtaisena. Vastaajista noin 20 % pitää kasvokkaisviestintää monipuolisena, suunnilleen sama prosentti osuus pitää sitä myös ajankohtaisena. Noin 60 % vastaajista kokee kasvokkaisviestinnän jokseenkin monipuolisena ja ajankohtaisena. Noin 6 % vastaajista ei koe kasvokkaisviestintää ollenkaan monipuolisena.

Vähiten kysymyksen vaihtoehtoista kasvokkaisviestintä koetaan avoimena sekä keskustelevala. Vastaajista yksi valitsi vaihtoehdon täysin eri mieltä, kohtaan kasvokkaisviestintä on avointa. Neljäs osa vastaajista valitsi vaihtoehdon jokseenkin eri mieltä, puolet vastaajista valitsi vaihtoehdon jokseenkin samaa ja muutama täysin samaa mieltä. Vastaajista yksi ei osannut sanoa, onko kasvokkaisviestintä avointa.

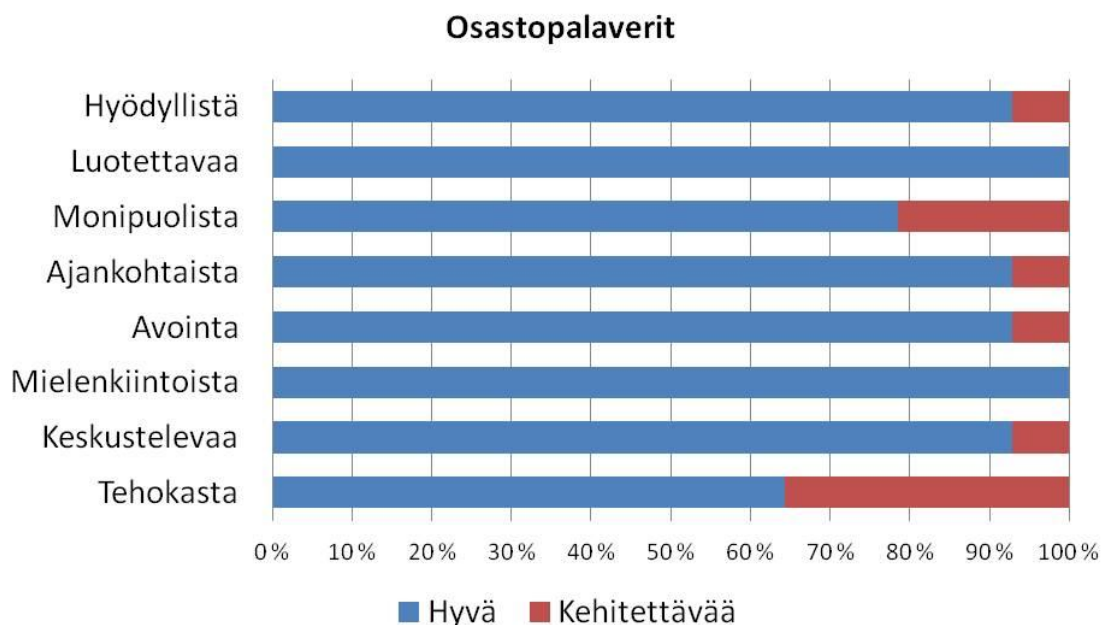
Kasvokkaisviestintää pitää 20 % vastanneista keskustelevana ja 20 %:lla vastaajista on taas päinvastainen mielipide. He eivät pidä kasvokkaisviestintää keskustelevana. Loput vastanneista valitsivat vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Avoimet kommentit:

”Kasvokkain viestintä riippuu täysin henkilöistä - oman osaston sisällä kaikki toimii. TJ viestintä toimii henkilökohtaisesti. Muiden osastojen kanssa oltava tarkkana mitä viestii ja kenen kanssa (selkäänpuukotuskulttuuri, kateus...vaivaa).”

7.2.2 Osastopalaverit

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 10. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvavat yritystäsi koskevia osastopalavereita. Väittäminä olivat hyödyllisiä, luotettavia, monipuolisia, ajankohtaisia, avointa, mielenkiintoista, keskustelevaa sekä tehokasta.



Kuvio 7: Kysymys 10. Osastopalaverit

Kuvioon 7 on laskettu yhteen vastukset kysymyksen 10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat osastopalavereita. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Osastopalavereita pidetään eniten luotettavina, mielenkiintoisina sekä hyödyllisinä. Vastaajista 40 % pitää osastopalavereita täysin luotettavana ja noin 46 % on väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Kysymykseen ei osannut vasta noin 13 % vastaajista. Todella mielenkiintoisena osastopalavereita pitää 20 % vastaajista ja noin 73 % jokseenkin mielenkiintoisina. Noin 53 % pitää osastopalavereita jokseenkin hyödyllisinä ja noin 33 % osittain hyödyllisinä. Vastaajista noin 6 % oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä, samoin noin 6 % ei osannut sanoa.

Osastopalavereita pidetään myös ajankohtaisina, avoimina sekä keskustelevina. Osastopalaverit ovat ajankohtaisia - väittämän kanssa täysin samaa mieltä vastaajista on ¼ osaa, yli puolet vastaajista on jokseenkin samaa mieltä, yksi vastaaja on jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja toinen vastaaja ei osannut sanoa. Vastaajista 40 % pitää osastopalavereita avoimina sekä noin 46 % jokseenkin avoimina.

Vähiten osastopalavereita pidetään monipuolisina sekä tehokkaina. Vastaajista noin 13 % ei pidä osastopalavereita ollenkaan tehokkaina ja 20 % osittain tehokkaina. Vastaajista kuitenkin 40 % pitää osastopalavereita jokseenkin tehokkaina ja 20 % todella tehokkaina. Vastaajista 20 % pitää palavereita osittain monipuolisena, mutta myös saman verran eli 20 % pitää niitä täysin monipuolisina. Suurin osa eli noin 53 % pitää niitä jokseenkin monipuolisina.

Avoimet kommentit:

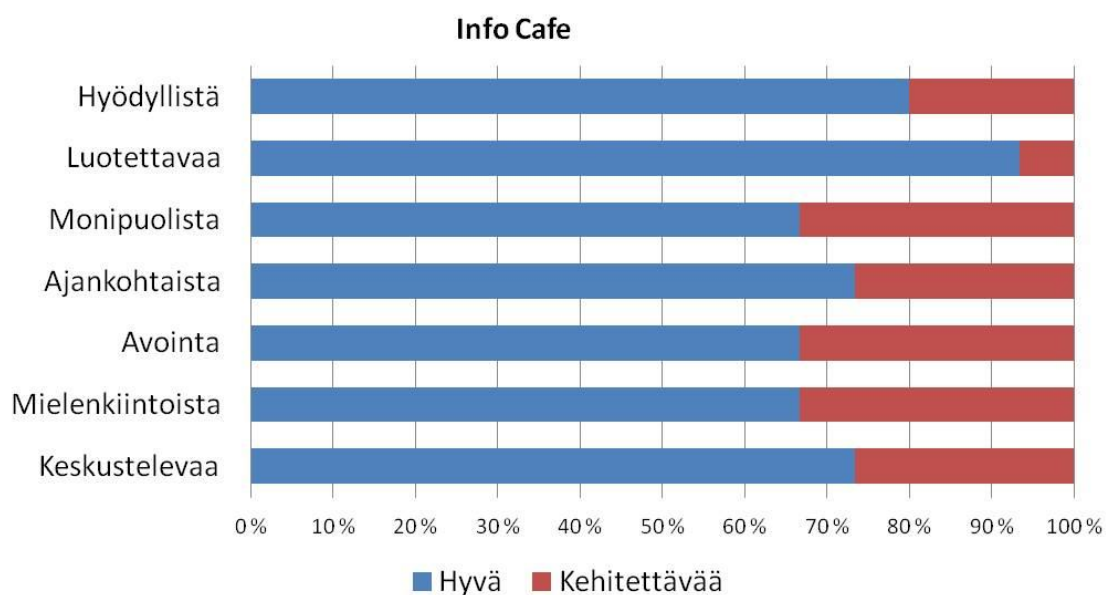
”Palaverien olisi hyvä olla suhteellisen säännöllisiä, että osaston sisällä saadaan tiedotettua tärkeistä projekteista, tulevista päämiesvierailuista, matkoista jne.”

”Palaverien tulee alkaa sovittuna ajankohtana ja näissä tulee keskittyä olennaisiin asioihin pysyen aiheessa. Niissä ei tule ilman merkittävää syytä esimerkiksi puhelimeen tai sähköposteihin. Tiivistäen: turhat keskeytykset pois.”

7.2.3 Info Cafe

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 11. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvavat Info Cafeta. Väittäminä olivat hyödyllisiä, luotettavia, monipuolisia, ajankohtaisia, avointa, mielenkiintoista sekä keskustelevaa.

Info Cafe on kerran kuukaudessa kahvitauolla järjestettävä niin sanottu info tilaisuus. Info Cafessa toimitusjohtaja kertoo yrityksen yleisiä kuulumisia, sekä jokaisen osaston vetäjä kertoo oman osastonsa kuulumisia muille työntekijöille. Tilaisuudessa voidaan kertoa uutta tietoa, päivittää vanhempia kuulumisia tai keskustella eri asioista yhteisesti niin kanssa, jotka ovat paikalla tilaisuudessa.



Kuvio 8: Kysymys 11. Info Cafe

Kuvioon 8 on laskettu yhteen vastukset kysymyksen 11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafeta. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen vastausvaihtoehdoista täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen vastausvaihtoehdoista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Info Cafeta pidetään eniten luotettava sekä hyödyllisenä. Suurin osa vastaajista näkee Info Cafen hyödyllisenä. Vastaajista 3/15 näkee sen todella hyödyllisenä ja 6/15 osittain hyödyllisenä. 3/15 vastaajaa ei koe Info Cafeta erittäin hyödyllisenä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan kokenut Cafeta hyödyttömänä. Info Cafe koetaan myös erittäin luotettavana. Vastaajista muutama kokee Cafen todella luotettavana sekä suurin osa jokseenkin luotettavana. Vastaajista vain yksi kokee, että Info Cafe on vain osittain luotettava.

Info Cafeta pidetään myös ajankohtaisena ja keskustelevana. Vastaajista noin 13 % pitää Info Cafeta todella keskustelevana ja 60 % tutkimukseen osallistuneista kokeen sen jokseenkin keskustelevaksi. Tutkimukseen osallistuneista noin 13 % ei pidä Info Cafeta kovinkaan keskustelevana, eikä noin 13 % pidä sitä ollenkaan keskustelevana. Tutkimukseen osallistuneista noin 46 % vastasi, että ovat väittämän ”Info Cafe on ajankohtaista” kanssa jokseenkin samaa mieltä ja noin 26 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Vastaajista noin 26 % on väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä.

Vähiten, kun lasketaan yhteen niin sanotut hyvät ja huonot vaihtoehdot, Info Cafeta pidetään avoimena, mielenkiintoisena sekä monipuolisena. Vastaajista noin 33 % pitää Info Cafeta vain osittain avoimena, samoin kuin noin 33 % pitää sitä osittain mielenkiintoisena. 60 % vastan-
neista pitää Info Cafeta jokseenkin mielenkiintoisena ja noin 6 % todella mielenkiintoisena. Samansuuruiset prosenttiosuudet pitävät myös Info Cafeta monipuolisena.

Avoimet kommentit:

”Tällaiset toistuvat viralliset istunnot eivät sovellu - meidän työyhteisöön Infossa pitäisi oikeasti olla jotain mielenkiintoista tiedotettavaa (uusia asiakkuuksia, isoja kauppvoja...)”

”Nämä ovat varmasti ihan hyvä idea, mutta ehkä ajankohtainen tiedottaminen silloin kun tiedotettavaa on. Voisi toimia paremmin. Tällaisia keskustelutilaisuuksia sitten kun tilanne vaatii.”

”Henkilökunta ei vielä ole ollut kovin aktiivinen näissä infoissa. Hetken päästä kommunikatio on varmaan enemmän molemmansuuntaista.”

7.2.4 Sähköpostilla lähettävät sisäiset tiedotteet

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 12. Kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksekseesi sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita. Kysymys antaa näkökulmaa siihen millaisina sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita koetaan yrityksen X:ssä.

Yritys X on pienyritys ja työntekijöitä on vähän, sisäiset tiedotteet lähetetään kaikille sähköpostilla. Kysymyksellä pyritään hahmottamaan myös sitä, koetaanko tiedotteet esimerkiksi hyödyllisiksi ja luotettaviksi.



Kuvio 9: Kysymys 12. Sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet

Kuvioon 9 on laskettu yhteen vastukset kysymyksen 12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Eniten sähköpostilla lähetettävät sisäisen tiedotteet koetaan hyödyllisinä ja luotettavina. Vastaajista 60 % kokevat, että tiedotteet ovat jokseenkin hyödyllisiä ja 40 % kokevat, että tiedotteet ovat todella hyödyllisiä. Vastaajista noin 46 % pitää tiedotteita todella luotettavina ja noin 53 % pitävät niitä jokseenkin luotettavina.

Sähköpostilla lähetettävät sisäisen tiedotteet ovat myös vastaajien mielestä ajankohtaisia. Täysin ajankohtaisena niitä pitää muutama vastaaja, suurin osa vastaajista pitää niitä jokseenkin ajankohtaisina ja vain yksi vastaaja osittain ajankohtaisina.

Vähiten kysymyksen vaihtoehtoista tiedotteet koetaan monipuolisina, avoimina ja mielenkiintoisina. Täysin monipuolisina ne kokevat vain noin 6 %:a vastaajista, mutta noin 46 % kokevat ne jokseenkin monipuolisina. Osittain monipuolisina niitä pitävät noin 33 % vastaajista ja noin 6 % kokevat, että ne eivät ole ollenkaan monipuolisina. Vastaajista noin 66 % valitsi vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä kohtaan ”sähköpostilla lähetettävät sisäisen tiedotteet ovat mielenkiintoisia”. Tähän väitteeseen vastasi noin 33 % vastaajista, että he ovat jokseenkin eri mieltä.

Avoimet kommentit:

”Tällaisessa organisaatiossa (myynti ja tulostavuu organisaatio) pitäisi olla rohkeutta antaa avoimesti palautetta hyvistä suorituksista ja samoin ruotia ja arvostella huonoja suorituksia ajatuksella ”keppi & porkkana”...monesti tätä tehdään piilossa, hiljaa selän takana.”

7.2.5 Konsernin intranet

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranetiä. Yritys X:llä ei ole omaa intranetiä, vaan he käyttävät konsernin intranetiä. Vastaajista noin 46 % ei osannut vasta intranettiin liittyviin väittämiin, joten tämän kysymyksen tulokset perustuvat vain pieneen osuuteen vastaajista.

Eniten vastaajista, jotka osasivat vastat intranet liittyviin väitteisiin, kokevat sen avoimena sekä luotettavana. Avoimena sitä pitää lähes puolet vastaajista. Vain osittain avoimena sitä pitää yksi vastaaja. Täysin luotettavana sitä pitää muutama vastaaja ja osittain luotettavana sitä pitää yksi vastaaja.

Intranet koetaan myös monipuolisena sekä ajankohtaisena. Vastaajista noin 6 % kokee, että konsernin intranet on todella monipuolinen, noin 33 % mielestä se on jokseenkin monipuolinen ja noin 13 % mukaan osittain monipuolinen. Vastaajista 40 % mielestä intranet on jokseenkin ajankohtainen ja noin 13 % mielestä se on vain osittain ajankohtainen.

Vähiten sen koetaan mielenkiintoisena sekä hyödyllisenä. Kysymykseen vastanneista noin 7 % mielestä intranet on erittäin mielenkiintoinen, 28 % mielestä se on jokseenkin mielenkiintoinen ja noin 21 % mielestä se on vain osittain mielenkiintoinen.

Avoimet kommentit:

"En ole vierailut sivuilla hetkeen siitä kommentit - "en osaa sanoa". voisiko siellä olla jotain mikä hyödyttää päivittäisiä arkiaskareita - hyvä kysymys?"

"En käytä ko. työkalua enkä näe syytä meidän sellaista käyttääkään."

"Käytän tuota turhan vähän."

7.3 Kehityskeskustelut

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja. Väittämät, joihin piti ottaa kantaa ovat: hyödyllisiä, avointa, oikeudenmukaista, kannustavaa, palautetta on annettu puolin ja toisin, keskustelun tuloksena ymmärrän mitä minulta odotetaan, sekä kehitystoiveeni on huomioitu.



Kuvio 10: Kysymys 14. Kehityskeskustelu

Kuvioon 11 on laskettu yhteen vastukset kysymyksen 14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaat kehityskeskusteluja. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista täysin samaa mieltä sekä jokseenkin samaa mieltä - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin eri mieltä sekä täysin eri mieltä - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Eniten kehityskeskustelu pidetään oikeudenmukaisina sekä avoimina. Kuusi vastaajaa on sitä mieltä, että kehityskeskustelut ovat oikeidenmukaisia. Vastaajista myös kuusi kokee, että ne ovat jokseenkin oikeidenmukaisia ja kaksi ei osaa sanoa. Vastaajista sen sijaan kuusi pitää, että kehityskeskustelut ovat täysin avoimia. Kuusi vastaajaa pitää keskusteluja jokseenkin avoimin. Vastaajista yksi kokee, että kehityskeskustelut ovat vain osittain avoimina. Kysymykseen ei osannut vastata kaksi vastaajaa.

Kehityskeskusteluissa vastaajien mukaan ovat myös kannustavia sekä palautetta antavaa. Kehityskeskustelut koettiin todella kannustaviksi, noin 26 % vastaajista on sitä mieltä, että ne ovat todella kannustavia ja noin 46 %, että ne ovat jokseenkin kannustavia. Vastaajista noin 13 % kokevat että ne ovat vain osittain kannustavia. Palautetta annetaan myös kehityskeskusteluissa puolin ja toisin paljon. Vastaajista noin 33 % on sitä mieltä, että palautetta annetaan paljon puolin ja toisin ja 40 % sitä mieltä, että annetaan palautetta jonkun verran puolin ja toisin. Vastaajista noin 13 % on sitä mieltä, että palautetta annetaan vain vähän.

Kehityskeskustelut koetaan myös hyödyllisinä. Keskustelun tuloksena vastaajat myös ymmärtävät mitä heiltä odotetaan. Vastaajien mielipiteet jakaantuivat samalla tavalla väittämässä ”kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä” kuin väittämässä ”kehityskeskusteluissa annetaan palautetta puolin ja toisin. Vastaajista 20 % ymmärtää täysin mitä heiltä odotetaan keskustelun jälkeen ja noin 53 % ymmärtää jokseenkin. Vastaajista noin 13 % ymmärtää vain osittain mitä heiltä odotetaan.

Vähiten kysymyksen väittämistä vastaajat kokivat, että heidän kehitystoiveensa on huomioitu. Vastaajista noin 6 % valitsi vaihtoehdon täysin eri mieltä ja 20 % jokseenkin eri mieltä, väittämään ”kehitystoiveeni on huomioitu”. Vastaajista noin 33 % valitsivat vaihtoehdon jokseenkin samaa mieltä ja noin 26 % täysin samaa mieltä, tähän samaan väittämään.

Avoimet kommentit:

"Kaikki mielestäni sen osalta kunnossa: dokumenttipohja/sisältö/tapa käydä niitä muuttui uuden tj:n myötä parempaan suuntaan."

"Emme ole vielä käyneet ko. keskustelua."

7.4 Tyytyväisyys

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia kysymykseen 15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen sekä kysymykseen 16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa. Näitä kysymyksiä tarkastellaan koko organisaation tasolta sekä vastaajan oman osaston tasolta.



Kuvio 11: Kysymys 15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen?

Kuvioon 12 on laskettu yhteen vastaukset kysymykseen 15. kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista tyytyväinen sekä jokseenkin tyytyväiset - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin tyytymätön sekä tyytymätön - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Koko organisaatiota koskevissa asioissa tiedottaminen jakaa vastaajien mielipiteitä. Heistä 2/15 on tyytyväisiä tiedottamiseen ja 7/15 jokseenkin tyytyväisiä. Vastaajista taas 5/15 on osittain tyytyväisiä ja 1/15 on täysin tyytymätön.

Omaa osastoa koskevien asioiden tiedottaminen ei jaa niin paljon vastaajien mielipiteitä. Heistä 20 % on tyytyväisiä oman osaston tiedottamiseen ja noin 66 % on jokseenkin tyytyväisiä. Vastaajista vain noin 13 % on osittain tyytyväisiä oman osaston tiedottamiseen.



Kuvio 12: Kysymys 16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada tietoa?

Kuvioon 13 on laskettu kysymykseen 16. kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada tietoa vastaukset yhteen. Siniseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista tyytyväinen sekä jokseenkin tyytyväiset - vastaukset. Punaiseen palkkiin on laskettu yhteen saaduista vastauksista jokseenkin tyytymätön sekä tyytymätön - vastaukset. En osaa sanoa - vastauksia ei ole laskettu taulukkoon ollenkaan mukaan.

Mahdollisuuksiin saada tietoa koko organisaatiota koskevista asioista vastaajista noin 7 % on täysin tyytyväinen ja noin 71 % jokseenkin tyytyväinen. Vastaajista tyytymättömiä on noin 7 % ja osittain tyytymättömiä noin 14 % vastaajista.

Mahdollisuuksiin saada tietoa omaa osastoa koskevista asioista vastaajat ovat tyytyväisiä. Heistä noin 35 % on täysin tyytyväisiä ja noin 57 % jokseenkin tyytyväisiä mahdollisuuksiin saada tietoa. Osittain tyytymättömiä vastaajia on noin 7 %.

7.5 Avoimet kysymykset

Tässä kappaleessa tarkastellaan vastauksia avoimiin kysymyksiin. Avoimena kysymyksenä on kysymys 17. Miten sisäistä viestintää tulisi mielestäsi parantaa, jotta pystyisit työskentelemään tehokkaammin? Vastauksia saatiin seuraavasti:

”Säännölliset osastokohtaiset palaverit (käytännöt vaihtelevat osastosta riippuen) ”

”JORY:n tiedotus - eli tiedotetaan kokouksen jälkeen päätöksistä, jotka koskevat henkilökuntaa ja muista yrityksen yleisistä asioista...”

”Enemmän ja nopeammin kommunikointia johdosta alaspäin sekä avoimuutta asioiden hoitamiseen.”

”Viestintä on menossa parempaan suuntaan, nyt kun asiaan on panostettu.”

”Kaikki asianosaiset paikalla, aina, kokouksissa ja Info Cafessa => tarvittavat tiedot ja keskustelut yhdellä kertaa kuntoon.”

Viimeinen kohta tutkimuksessa on kysymys 18 vapaa sana. Tähän kohtaan vastaajat saivat kirjoittaa mitä halusivat, kehitysehdotuksista siihen mitä mieleen heille juolahti. Kommentteja saatiin seuraavista asioista:

”Organisaatio kokenut suuren toimintatapamuutoksen uuden tj:n myötä. Yritetään rakentaa suuremman organisaation toimintatapaa...kaikki pitäisi olla hyvin systemaattista, joka ei sovi tällaiseen ketterään ja nopeasti reagoivaan myyntiyritykseen, jonka tärkein tehtävä on palvella asiakkaita ja saada aikaiseksi myyntiä...”

”Ei vielä kokemusta kaikista tapahtumista ja Intranetin käyttöä ei lainkaan, joten vastaukset perustuvat pieneen otantaan.”

8 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa käsitellään johtopäätöksiä vastauksista.

Hyviä asioita sisäisessä viestinnässä on paljon, varsinkin kanavien käytössä. Kaikki sisäisen viestinnän kanavat toimivat hyvin ja niissä ei ole suurempia ongelmia.

Kehitettävää nousi esiin sisäisen viestinnän muodoissa. Esiin nousi kolme kehitettävää kohtaa. Nämä kolme kohtaa erottuvat kuvioissa 3 selvästi muista kohdista. Nämä kolme kohtaa ovat osastojen välinen viestintä, sisäisen viestinnän aktiivisuus sekä asioista keskusteleminen. Näissä kohdissa vastaajista enemmistö valitsivat vastausvaihtoehdoista, joko jokseenkin eri mieltä, tai täysin eri mieltä.

8.1 Sisäisen viestinnän muodot

Kuviosta 3 nähdään, että vastaajat kokevat sisäisen viestinnästä saadut tiedot luotettavina. Viestien luotettavuus on hyvä asia, sillä monet kokevat etteivät tiedot kulje virallisesti yrityksessä. Hyvänä asiana he kokevat myös yritys X:n viestinnän arvostuksen. Viestinnän arvostus osoittaa halua panostaa ja kehittää sitä. Vastaukset osoittavat sen, kun työntekijöillä on tietoa käytettävissä, se helpottaa heidän työskentelyä. Johtopäätöksenä näistä niin sanotuista sisäisen viestinnän muotoihin liittyvistä hyvistä kohdista on se, että kun työntekijät saavat tietoa sitä pidetään luotettavana, tietoa arvostetaan ja se helpottaa työntekijöiden työskentelyä.

Kehittämisen kohteita löytyy viestinnän systemaattisuudessa, väärin ymmärryksien välttämässä sekä tietojen kulussa virallisesti. Kehitettävää on myös siinä, että tiedot olisivat helposti saatavissa ja tiedotettaisiin niistä asioista, joista pitäisikin. Eräs vastaaja sanookin aktiivisen tiedottamisen hävittävän yrityksen niin sanotun rikkinäisen puhelimen. Tämän poistuttua väärin ymmärryksien mahdollisuus pienisi ja tiedot kulkisivat enemmän virallisesti. Kaikkia tietoja ei voi saada kulkemaan virallisesti, sillä viestintä ja viestintäkanavat on Lohtaja & Kaivo-virta-Rapo (2007, 53) mukaan jaettu niin sanottuihin virallisiin ja epäviralliseen viestintään ja viestintäkanaviin.

Kehitettävää on myös viestinnän oma-aloitteisuudessa, viestinnän sisällön selkeydessä, tietojen tulemisessa ajoissa sekä muutoksista kertomisessa ajoissa. Näissä kohdissa ei ole niin paljon kehitettävää kuin kolmessa huonoimmassa kohdassa, jotka ovat osastojen välinen viestintä, sisäisen viestinnän aktiivisuus ja asioista keskusteleminen.

Eniten kehitettävää on osastojen välisessä viestinnässä. Isohookana (2007, 229) mukaan osastojen välinen viestintä on yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä. Vastaajat kokevat, etteivät tiedot kulje sujuvasti osastojen välillä. Isohookanan mukaan juuri viestinnän avulla on mahdollista sitoa eri osastot yhteen. Erään vastaajan mielestä muiden osastojen kanssa viestissä tulee olla tarkkana mitä heille viestii ja kenen kanssa viestii, sillä osastojen välillä voi vallia selkään puukotus kulttuuria sekä kateutta.

Kehitettävää on myös viestinnän aktiivisuudessa. Aktiivisuus koetaan melko heikoksi, niin työntekijöiden osalta esimerkiksi Info Cafessa, kuin johdon osalta tiedottamisessa. Tutkimukseen vastannut kommentoikin ” *Henkilökunta ei vielä ole ollut kovin aktiivinen Info Cafessa.* ” Vastaaja uskoo aktiivisuuden muuttuvan. Toinen vastaaja kommentoikin ” *Kaikki työntekijöitä koskettavat asiat tulee tiedottaa heti kun mahdollista.* ” Työntekijät siis haluavat saada tietoa ja se helpottaa heidän työskentelyään. Erään vastaajan mukaan aktiivisuus vaihtelee paljon työntekijöiden kesken ” *Viestinnän aktiivisuus vaihtelee todella paljon, koska ihmiset suhtautuvat töihinsä ja rooleihinsa eri tavoin - osalle ei siis vain klo 8-16 työ...vaan he oikeasti haluavat olla mukana yrityksen toiminnassa ja kehittämässä sitä.* ”

Asioista keskustelemisessa on myös osastojen välisen viestinnän ja aktiivisuuden lisäksi eniten kehitettävää. Erän vastaaja sanookin ” *Näin pienessä yrityksessä johtajat eivät voi nostaa itseään korokkeelle ja sieltä ”säätää” yrityksessä tapahtuvia asioita, vaan kaikista asioista tulee keskustella yhdessä avoimesti ja asioista tulee myös jossakin määrin päättää yhdessä. Silloin myös hyödynnetään yrityksessä olevaa osaamista.* ”

8.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat toimivat hyvin, eikä niissä ole suurempia ongelmia. Joissain kanavissa on mahdollisesti jotain hyvin pientä kehitettävää.

Kuvio 4 osoittaa eri tietolähteiden antavan paljon tietoa. Erityisesti tietoa saadaan lähimmältä esimieheltään. Paljon sisäiseen viestintään liittyvää tietoa saadaan myös työkavereilta. Sisäisen viestinnän muoto kysymys osoitti, että saatuja tietoja pidetään luotettavina. Näin ollen luotettavaa tietoa saadaan paljon sekä työkavereilta, että lähimmältä esimieheltä. Vastaajat kokevat saavansa paljon tietoa sähköpostista, kokouksista sekä Info Cafesta.

Vähiten vastaajat kokevat saavansa tietoa johdolta ja intranetistä. Intranetin vastausprosenttisuus on alhainen, sillä yritys X:ssä ei käytetä intranetiä aktiivisesti.

Kaikista tietolähteistä haluttaisiin saada paljon tietoa. Esimerkiksi johdolta haluttaisiin saada enemmän tietoa, mitä tällä hetkellä saadaan. Eniten tieto vastaajat haluaisivat saada johdolta sekä lähimmältä esimieheltä. Tässä kohtaa esiin nousee johdon ja esimiesten viestintä. Isohookanan (2007, 227) mukaan johto ja esimiehet vaikuttavat viimekädessä toimivaan sisäiseen viestintään ja muokkaavat suuresti yrityksen viestintäilmapiiriä. Johdon tehtävä on näyttää oikeaa suuntaa viestinnässä sekä sitouttaa ja motivoida henkilökuntaa. Näin saadaan henkilökunta toimimaan tehokkaasti ja laadullisesti. Tällä on suora vaikutus kustannuksiin ja sen kautta yrityksen tulokseen.

Työkavereilta haluttaisiin saada jatkossakin tietoa, mutta vähän kuin ennen. Kuvioita 4 ja 5 vertaillen huomataan, että tietoa halutaan saada enemmän virallisia kanavia kautta kuin tällä hetkellä saadaan. Vastaajat haluaisivat saada myös Info Cafe:sta enemmän tietoa, mitä tällä hetkellä saavat. Info Cafe on uusi käytäntö, joka on osoittautunut toimivaksi, kunhan henkilökunta saadaan enemmän mukaan tilaisuuksissa. Tietoa halutaan saada myös kokouksista ja sähköpostista.

Vähemmän tietoa vastaajat haluavat saada intranet ja Internet-kotisivuilta. Intranetistä haluttaisiin saada hieman enemmän tietoa, mitä tällä hetkellä saadaan.

Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintä kanavana toimii yleisesti hyvin. Vastaajat pitävät sitä erittäin hyödyllisenä, luotettavana sekä mielenkiintoisena. On hyvä, että vastaajat kokevat sen luotettavana ja mielenkiintoisena, sillä se on Juholin (1999, 36) mukaan kasvokkaisviestintä on ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin kanava. Kanavalla on vaikutusarvoa kun vastaajat uskovat ja luottavat siihen. Kasvokkaisviestintää hankaloittaa se, että vastaajat eivät koe sen olevan yhtä avointa ja keskustelevaa, kuin esimerkiksi hyödyllistä tai luotettavaa. Avoimuutta ja keskusteluvuutta pitäisi pyrkiä lisäämään. Tähän voi myös vaikuttaa erään vastaajan kommentin mukainen kateus ” *Kasvokkain viestintä riippuu täysin henkilöistä. Muiden osastojen kanssa oltava tarkkana mitä viestii ja kenen kanssa (selkänpuukotuskulttuuri ja kateus vaivaavat).*”

Osastopalaverit

Isohookanan (2007, 245) mukaan palaverien tulisi olla tavoitteellisia, mielekkäitä sekä tehokkaita. Tehokkuus sai heikoimman tuloksen, jos verrataan kaikki kysymyksessä olleita väittämiä osastopalaveri kuviossa 7. Vastaajista kuitenkin yli puolet kokee, että osastopalaverit ovat tehokkaita. Tehokkuuden osittaiseen puutteellisuuteen vaikuttaa varmasti vastaajan kommentti ”*Palaverien tulee alkaa sovittuna ajankohtana ja näissä tulee keskittyä olennaisiin asioihin pysyen aiheessa. Niissä ei tule ilman merkittävää syytä vastata esimerkiksi puhelimeen tai sähköposteihin. Tiivistäen: turhat keskeytykset pois.*” Palaverien tehokkuutta saataisiin nostettua keskittymällä vain palaveriin. Puron (2004, 27) mukaan suomalainen palaverikulttuuri on muuttunut suoraviivaista tehokkuutta ja ajankäyttöä suosivaksi.

Isohookanan (2007, 245-247) mukaan palaverit voivat olla säännöllisiä tai kertaluonteisia. Erä vastaaja kokeekin, että ”*Palaverien olisi hyvä olla suhteellisen säännöllisiä, että osaston sisällä saadaan tiedotettua tärkeistä projekteista, tulevista päämiesvierailuista, matkoista jne.*” Isohookanan mukaan myös hyvät palaverit luovat osaltaan yhteishenkeä. Osastopalaverit

koetaan kuvion 7 mukaan myös luotettavina, hyödyllisinä, ajankohtaisina, avoimina, mielenkiintoisina sekä keskustelevina.

Info Cafe

Info Cafe kanavana on todettu toimivaksi kanavaksi. Info Cafe on kerran kuukaudessa kahvitauolla järjestettävä niin sanottu info tilaisuus. Info Cafessa toimitusjohtaja kertoo yrityksen yleisiä kuulumisia, sekä jokaisen osastonvetäjät kertovat oman osastonsa kuulumisia muille työntekijöille. Tilaisuudessa voidaan kertoa uutta tietoa, päivittää vanhempia kuulumisia tai keskustella eri asioista yhteisesti niin kanssa, jotka ovat paikalla tilaisuudessa.

Kuviosta 8 näkee miten vastaajien mielipiteet jakaantuivat Info Cafeta kohtaan. Info Cafe pidetään hyödyllisinä sekä luotettavana, mutta se jakaa hieman vastaajien mielipiteitä. Erään vastaajan mielestä viralliset istunnot eivät sovellu yritys X:lle *”Tällaiset toistuvat viralliset istunnot eivät sovellu meidän työyhteisöön. Infossa pitäisi oikeasti olla jotain mielenkiintoista tiedotettavaa, kuten esimerkiksi uusia asiakkuuksia tai isoja kauppvoja.”* Toinen vastaaja pitää ideaa hyvänä *”Tämä ovat varmasti ihan hyvä idea, mutta ehkä ajankohtainen tiedottaminen olisi paikallaan silloin kun tiedotettavaa on, toimisi paremmin. Tällaisia keskustelutilaisuuksia sitten kun tilanne vaatii.”* Kolmannen vastaajan mielestä henkilökunta voisi olla tilaisuudessa aktiivisempia *”Henkilökunta ei vielä ole ollut kovin aktiivinen näissä infoissa. Hetken päästä kommunikaatio on varmaan enemmän molemmansuuntaista.”*

Sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet

Sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita vastaajat pitävät erittäin hyödyllisinä, luotettavina ja ajankohtaisina. Tiedotteiden lähettäminen sähköpostilla lisää ajankohtaisuutta, sillä sähköpostilla pystytään lähettämään nopeasti tietoa koko henkilökunnalle. Sähköpostilla lähetettävien tiedotteiden vaara on kuitenkin Jussi T. Koskisen määrittelemä infoähky. Infoähkysä saadaan tiedon ylitarjontaa (Juholin 199, 155.). Ylitarjontaan liittyvä vaara voi olla myös se, että sähköposti tulee täyteen, niin sisäisistä tiedotteista, kuin ulkoisista viesteistä. Tällöin sisäiset tiedotteet saattavat hukkaa viestinnän ylitarjontaan. Puro (2004, 64) onkin todennut, että nykypäivänä sähköpostien määrä on kasvanut huimasti ja niihin odotetaan nopeaa reagointia.

Isohookanan (2007, 275-277) mukaan sähköposti soveltuu paremmin kertaluontoisten asioiden hoitamiseen. Tämä ei lisää viestinnän avoimuutta. Kuvioista 9 nähdäänkin, että vastaajista lähes kaikki pitävät sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita avoimina. Isohookanan mukaan pysyvä ja kaikille avoin tieto kannattaa julkaista jossain muussa kanavassa kuin sähkö-

postissa. Tässä kohtaa esiin nousee taas niin sanottu infoähky, mitä sähköpostilla lähetettävät tiedotteet voivat aiheuttaa.

Vähiten kysymyksen väittämistä vastaajat kokevat, että sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet ovat mielenkiintoisia ja monipuolisia. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 97-98) toteavat, että sähköposti antaa henkilökunnalle mahdollisuuden monipuolistaa kommunikointia. Heidän mukaansa, jos sähköpostit kulkevat yli virallisten rajojen ja kommunikointi monipuolistuu, myös toiminta tapa muuttuu yrityksessä. Juholinin (1999, 148-149) mukaan tiedotteet toimivat parhaiten silloin kun asia on yksiselitteinen ja voidaan olettaa, että vastaanottajat ymmärtävät sen. Juholinin mukaan tiedotteiden tehtävänä on täydentää kasvokkaisviestintää, eikä tiedote saa sisältää turhaa tai liian yksityiskohtaista tietoa. Turhan tiedon jättäminen pois tiedotteista voisi lisätä niiden mielenkiintoisuutta.

Konsernin intranet

Tutkimukseen vastanneista lähes puolet eivät osanneet vastata konsernin intranetiä koskevaan kysymykseen. Yritys X:ssä ei varsinaisesti käytetä konsernin intranetiä, mutta joillain vastaajista on kokemuksia siitä. Ne vastaajat, joilla on kokemuksia intranetistä, pitävät sitä muun muassa hyödyllisenä, luotettavana, avoimena ja ajankohtaisena. Tämä on hyvä juttu, sillä Isohookanan (2007, 278) mukaan intranetin avulla pyritään sitouttaa verkon kautta yrityksen johdon, esimiehet, johto, osastot ja tiimit yhteen.

Eräs vastaaja kokee, että yritys X:n ei tarvitsekaan käyttää intranetiä *”En käytä kyseistä työkalua, enkä näe syytä meidän sellaista käyttäkään.”* Toinen vastaaja miettii, olisiko mahdollistaa hyödyntää intranetiä *” Voisiko siellä olla jotain mikä hyödyttää päivittäisiä arkiaskareita - hyvä kysymys??”*

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut on todettu toimivaksi kanavaksi. Tämä on hyvä juttu, sillä Isohookanan (2007, 239-248) mukaan kehityskeskustelu on yksi tärkeimmistä esimiehen ja alaisen välisistä henkilökohtaisista vuorovaikutustilanteista. Sisäisellä viestinnällä ja vuorovaikutuksella vaikutetaan siihen, että jokainen työntekijä suoriutuisi jokapäiväisistä työtehtävistään ja tätä voidaan edistää kehityskeskusteluilla.

Isohookanan (2007, 239-248) mukaan kehityskeskustelussa esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus keskustella avoimesti ja luottamuksellisesti työhön liittyviä asioita ja luoda puitteet yhteisen tulevaisuuden hahmottamiselle. Eniten kysymyksen vaihtoehtoista vastaajat koke-

vat kehityskeskustelut oikeudenmukaisina, hyödyllisinä sekä avoimina. Kehityskeskustelut koetaan myös kannustaviksi.

Osa vastaajista ei vielä ole käynyt kyseistä keskustelua. Eräs vastaaja kokee, että kehityskeskusteluissa on menty oikeaan suuntaan uuden toimitusjohtajan myötä *”Kaikki mielestäni sen osalta kunnossa: dokumenttipohja/sisältö/tapa käydä niitä muuttui uuden tj:n myötä parempaan suuntaan.”*

8.3 Sisäisen viestinnän tyytyväisyys

Vastaajat ovat yleisesti tyytyväisiä tiedottamiseen. Erityisen tyytyväisiä he ovat omaa osastoa koskevaan tiedottamiseen. Vastaajista melkein kaikki ovat tyytyväisiä omaan osastoa koskevaan tiedottamiseen. Vastaajat ovat vähemmän tyytyväisiä koko organisaatiota koskevaan tiedottamiseen. Koko organisaatiota koskevalla tiedottamisella tarkoitetaan toimitusjohtajan tiedottamia organisaation asioita. Kuvio 3 osoitti, että viestintää ei koeta kovin aktiivisena, mikä voi vaikuttaa juuri tyytyväisyyteen tiedottamisessa. Viestinnän arvostus on kuitenkin hyvällä tasolla, mutta asioista ei tiedoteta ja viestitä tarpeeksi asioista.

Vastaajat ovat tyytyväisiä mahdollisuuksiin saada haluamaansa tietoa, niin koko organisaatioita koskevissa asioissa, kuin omaa osastoa koskevissa asioissa. Tämä näkyy kuviossa 13. Kuvio 3 asettuu hieman ristiriitaan kuvion 13 kanssa, sillä kuvioissa 3 vastaajista vain 2/5 osaa kokee, että tiedot ovat helposti saatavilla. Kuvio 13 osoittaa, että omaa osastoa koskevat tiedot ovat helposti saatavilla, niitä tarvittaessa.

9 Kehitysehdotukset

Kehitettävää löytyy osastojen välisessä viestinnässä, sisäisen viestinnän aktiivisuudessa sekä asioista keskustelemisesta. Tässä kappaleessa esitetään muutamia kehitysehdotuksia erityisesti näiden kohtien parantamiseen, sekä samalla yleisesti viestinnän parantamiseen.

Yhtenä kehityksenkohteena on asioista keskusteleminen. Info Cafe on kanavana todettu toimivaksi, joten tätä kanavaa kannattaisi mahdollisesti hyödyntää keskustelun luomisessa. Tärkeää olisi saada Info Cafessa keskustelu lisääntymään ja enemmän työntekijöitä mukaan tilaisuuteen. Tällä hetkellä Info Cafessa osastojenvetäjät ja toimitusjohtaja kertovat kuulumisia osastoilta sekä organisaatioista. Tärkeää olisi synnyttää keskustelua tilaisuudessa ja saada työntekijät osallistumaan siihen. Tällä pystyttäisiin nostamaan, niin viestinnän aktiivisuutta, kuin asioita keskustelevuutta.

Yhtenä mahdollisuutena parantaa viestintää voisi olla niin sanottu johdon eli johtoryhmän kiertävä tiedotusvastuu. Jokainen johtoryhmän jäsen vuorotellen tiedottaisi koko yritystä koskevia asioita henkilökunnalle. Esimerkiksi tämä voisi tapahtua viikoittain tai jolloin muulla sopivalla aikavälillä. Tämä parantaisi eri osastoiden tietämystä toisistaan niin johtoryhmässä kuin henkilökunnassa. Tämä lisäisi myös viestinnän aktiivisuutta. Jos tiedotusvuorossa oleva johtoryhmän jäsen ei tiedä mitä tiedottaisi toiselta osastolta, on hänen otettava selvitettyä asioista, näin lisätään tietämystä myös toisista osastoista.

Yritys X:ssä käytetään paljon sähköpostia asioiden välittämiseen ja tiedottamiseen. Sähköposti ei tuo avointa viestintä kulttuuria, koska se on niin sanottu suljettu välinen. Tässä kohtaa kannattaisi mahdollisesti hyödyntää enemmän intranetiä. Konsernilla on jo olemassa intranet. Kuten aikaisemmin on jo todettu Isohookanan (2007, 278) mukaan intranetin kaksi päätehtävää on olla tietokanta ja sisäisen viestinnän kanava. Intranetin kautta henkilöstöllä olisi mahdollisuus etsiä tieto ja olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Tavoitteena on saada aikaan keskustelua, mikä on myös yhtenä kehityksen kohteena. Pitää kuitenkin huomioida, että pelkkä mahdollisuus keskusteluun ei sitä synnytä, vaan työntekijät täytyy saada mukaan keskusteluun. Intranetin kautta voisi olla mahdollisuus lisätä keskustelua. Myöskään Isohookanan (2007, 280-281) mukaan lausahdus ”se on siellä intrassa”, ei ratkaise viestinnän ongelmia, jos henkilökunta haluaa tai tarvitsee keskustelulla henkilökohtaisesti.

Isohookanan (2007, 278) mukaan intranetiä voidaan sanoa yrityksen sähköiseksi kohtaamispaikaksi ja se välittää tietoa koko organisaatiolle. Sen avulla pystytään myös sitomaan yhteen yrityksen johto, osastot, esimiehet, tiimit sekä yksiköt. Ongelmana intranetissä voi olla resurssien puute sen kehittämiseen tai päivittämiseen.

Intranetiin voidaan lisätä esimerkiksi tiedostoja, josta pitää jäädä niin sanottu jälki. Isohookanan (2007, 279) mukaan intranetistä voi löytyä muun muassa ohjeita, manuaaleja, dokumentteja, muistioita ja raportteja. Tässä kohtaa intranetin hyödyntäminen voisi olla järkevää, ettei kaikkia ohjeita ynnä muita sellaisia tarvitsisi etsiä sähköpostista, vaan ne olisivat yhdessä paikassa.

Yhtenä mahdollisuuteen voisi miettiä sitä, olisiko mahdollista lisätä viestinnän aktiivisuutta, jopa hieman tiedon luotettavuuden kustannuksella. Keskeneräisistä/valmisteilla olevista asioista voisi mahdollisesti kertoa jo aiemmin henkilökunnalle. Näin ollen henkilökunnalla ei tulisi tunnetta, että heiltä salataan jotain. Eli käytännössä tämä tarkoittaisi muutosviestinnän lisäämistä.

Juholin (2009, 320) mukaan muutosviestintää tarvitaan organisaatioin sisällä tapahtuvissa prosesseissa, jotka edellyttävät toimintatapojen muutosta ja vaatii monisuuntaista vuorovaiku-

tusta. Muutosviestintä kuvaa ja toteuttaa muutosta. Muutoksen ei tarvitse olla mikään todella suuri muutos, vaan kaikki pienetkin muutokset, jotka tapahtuvat yrityksen sisällä. Juholin onkin sanonut hyvin, että mikä muutoksesta ei viestitä, ei toimintakaan pysty muuttumaan. Johdon rooli on muutosviestinnässä erittäin suuri.

Muutosviestintää liittyy Åbergin (2006, 132) mukaan jatkuva tiedottaminen. Tiedotettaisiin silloinkin kun ei ole varsinaisesti uutisia. Muuten uutistyhjiö saattaa täyttyä huhuilla. Åbergin mukaan on kerrottava mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu ja mitä on tulossa. On myös kerrottava mitkä asiat ovat sellaisia, joista ei juuri nyt saa kertoa ja miksi niistä ei saa kertoa. Vastaaajat halusivat johdolta enemmän tiedotusta ja asioista kertomista.

Muutosviestinnän lisäämisellä pystyttäisiin nostamaan viestinnän aktiivisuutta, tiedottamista niistä asioista joista pitääkin, tietojen kulkua virallisesti, tietojen tulemista ajoissa, muutoksista kertomista ja pienentämään väärin ymmärryksien mahdollisuutta.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! - Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Vantaa: Hansaprint.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita.
- Lohtaja, S., Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Åberg, L. 1989. Viestintä - tuloksen tekijänä. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Elektroniset lähteet

- Deski.fi. 2009. Viitattu 14.9.2012. http://www.deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=7517
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Viitattu 31.10.2012
http://www.ek.fi/ek/fi/yrittajyys_ym/yrittajyys/tietoa_pk-yrityksista/pk_maaritelma.php
- Europa. 2007. Viitattu 11.10.2012.
http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm
- Finlex. 2001. Viitattu 12.9.2012. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20010477>
- Jyväskylän yliopisto. 2012. Viitattu 19.9.12.
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>
- Taloustutkimus. 2012. Viitattu 19.9.12.
http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitaatiivinen_tutkimus/
- Tilastokeskus. 2012. Viitattu 11.10.2012. http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html
- Tilastokeskus. 2012. Viitattu 19.9.12.
<http://www.stat.fi/tup/verkkokoulu/data/tt/01/04/index.html>

Työterveyslaitos. 2011. Viitattu 11.10.2012

<http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyrietykset/Sivut/default.aspx>

Kuviot

Kuvio 1: Adlerin ja Elmhorstin malli (Puro 2004, 48)	18
Kuvio 2: Monipuoliset - ja yksipuoliset kanavat (Puro 2004, 47)	19
Kuvio 3: Kysymys 6. Sisäisen viestinnän muodot	32
Kuvio 4: Kysymys 7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?	36
Kuvio 5: Kysymys 8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?	37
Kuvio 6: Kysymys 9. Kasvokkaisviestintä	38
Kuvio 7: Kysymys 10. Osastopalaverit	40
Kuvio 8: Kysymys 11. Info Cafe	42
Kuvio 9: Kysymys 12. Sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet	44
Kuvio 10: Kysymys 14. Kehityskeskustelu	46
Kuvio 11: Kysymys 15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen?	47
Kuvio 12: Kysymys 16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada tietoa?	48

Liitteet

Liite 1 Saatekirje.....	62
Liite 2 Tutkimuslomake	63
Liite 3 Taustatietokysymykset	67
Liite 4 Sisäisen viestinnän muodot	70
Liite 5 Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?	78
Liite 6 Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä? 82	
Liite 7 Kasvokkaisviestintä	86
Liite 8 Osastopalaverit	90
Liite 9 Info Cafe	94
Liite 10 Sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet.....	98
Liite 11 Intranet.....	101
Liite 12 Kehityskeskustelu.....	104
Liite 13 Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen?	108
Liite 14 Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa? .	109

Liite 1 Saatekirje

Hei!

Opiskelen liiketaloutta Laurea-ammattikorkeakoulussa Leppävaarassa. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötäni Sisäisen viestinnän kehittäminen pienyrityksessä - case: Yritys X. Olen sopinut, että yrityksen nimeä ei paljasteta työssäni.

Tutkin yritys X:n sisäistä viestintää ja sen kehittämistä. Pyytäisin teitä vastaamaan tutkimukseeni osoitteessa #url# . Henkilökohtainen tunnuksesi on #tunnus# ja salasanasasi #salasana#. Tunnuksesi ja salasanasasi ovat järjestelmän generoimat. Lomake on auki 9. -17.10.2012 välisen ajan. Kyselyyn vastaaminen vie n. 10 min.

Tunnuksilla pääsee kirjautumaan vain kerran lomakkeella, joten täytähän lomakkeen yhdellä kertaa.

Tutkimuksesta saatavia tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja vain tämän tutkimuksen suorittamiseen. Tutkimus suoritetaan anonyyminä, eikä vastaajien henkilöllisyyttä paljasteta missään vaiheessa.

Kiitos jo etukäteen vastaamisesta!

Leena

leena.juhola@laurea.fi

Liite 2 Tutkimuslomake

Taustatiedot

1.

Sukupuoli? ☐ Nainen ☐ Mies ☐ En halua kertoa

2.

Kauanko olet ollut yrityksen palveluksessa? ☐ alle 2 v ☐ 2-5 v ☐ 6-15 v ☐ 16-25 v ☐ yli 25 v ☐ En halua kertoa

3.

Roolisi yrityksessä? ☐ Myyjä ☐ Muu ☐ En halua kertoa

4.

Millä osastolla työskentelet? ☐ Hallinto ☐ Anturit ja konenäkö ☐ Mittaus ja testaus ☐ Teollisuus-IT ☐ En halua kertoa

5.

Vastasitko kevääseen henkilöstötyytyväisyyskyselyyn? ☐ Vastasin
☐ En halunnut vastata
☐ En tiennyt kyselystä
☐ Kiireiden vuoksi jäi vastaamatta
☐ En työskennellyt yrityksessä vielä silloin
☐ En halua kertoa

Sisäisen viestinnän muodot

6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkaasi sisäistä viestintää:

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Meillä arvostetaan viestintää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä yrityksessämme on oma-aloitteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä yrityksessämme on aktiivista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestinnän sisältö on selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on systemaattista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meillä tiedotetaan kaikista niistä asioista joista pitääkin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot kulkevat virallisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot ovat luotettavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot tulevat ajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tieto kulkee hyvin osastojen välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedot ovat helposti saatavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksista kerrotaan avoimesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asioista keskustellaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väärinymmärrykset ovat harvinaisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käytettävissäni oleva tiedot helpottavat työskentelyäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisäohjeet kehitysehdotukset

Sisäisen viestinnän kanavat

7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	En ollenkaan	En osaa sanoa
Lähimmältä esimieheltäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info cafesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet-kotisivuilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisäohjeet kehitysehdotukset

8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

	Paljon	Jonkin verran	Vähän	En ollenkaan	En osaa sanoa
Lähimmältä esimieheltäsi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Info cafesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokouksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sähköpostista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Internet-kotisivuilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkainviestintää eli suullistaviestintää yrityksessäsi?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalaverilta?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tehokasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafeta?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettia?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ajankohtaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

Kehityskeskustelut

14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Hyödyllistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avointa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukaista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustavaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautetta on annettu puolin ja toisin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskustelun tuloksena ymmärrän mitä minulta odotetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymistoiveeni on huomioitu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Mahdolliset kehitysehdotukset

Tyytyväisyys

15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen?

	Tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Jokseenkin tyytymätön	Tyytymätön	En osaa sanoa
Koko organisaatiota koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa osastoa koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikallasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa?

	Tyytyväinen	Jokseenkin tyytyväinen	Jokseenkin tyytymätön	Tyytymätön	En osaa sanoa
Koko organisaatiota koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaa osastoa koskevissa asioissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kysymykset

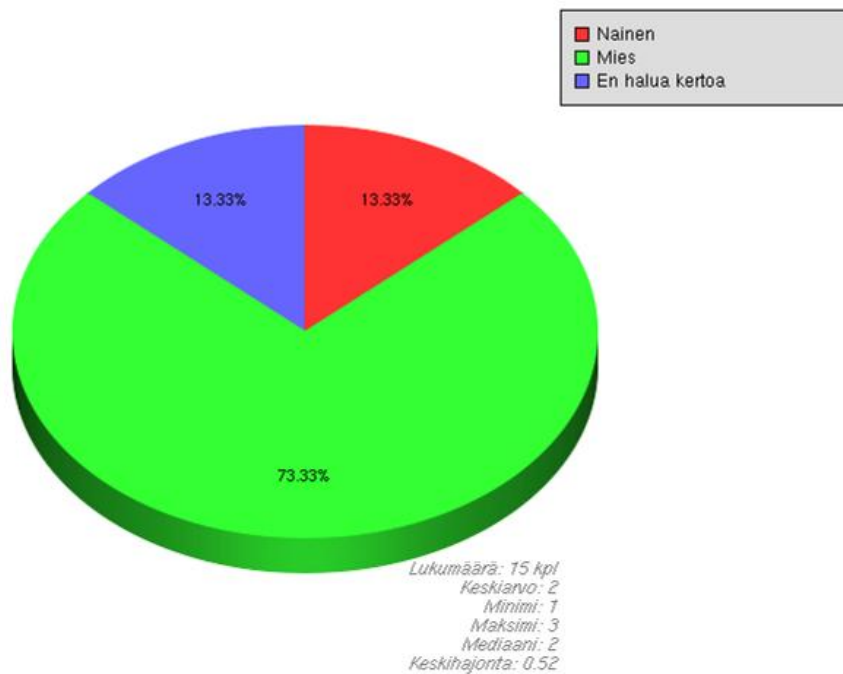
17. Miten sisäistä viestintää tulisi mielestäsi parantaa, jotta pystyisit työskentelemään tehokkaammin?

18. Vapaa sana ?

Liite 3 Taustatietokysymykset

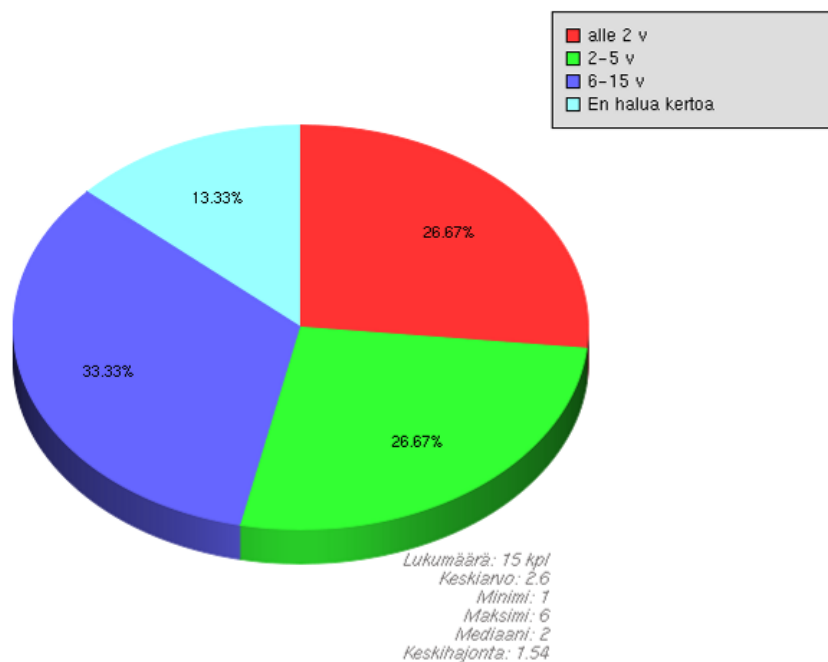
1. Sukupuoli?

Vastausten suhteellinen jakauma



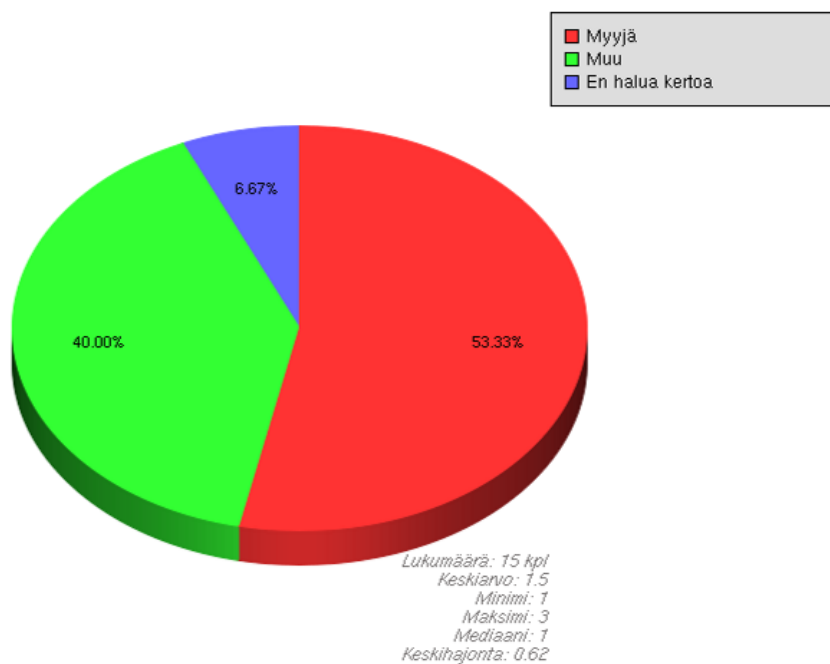
2. Kauanko olet ollut yrityksen palveluksessa?

Vastausten suhteellinen jakauma



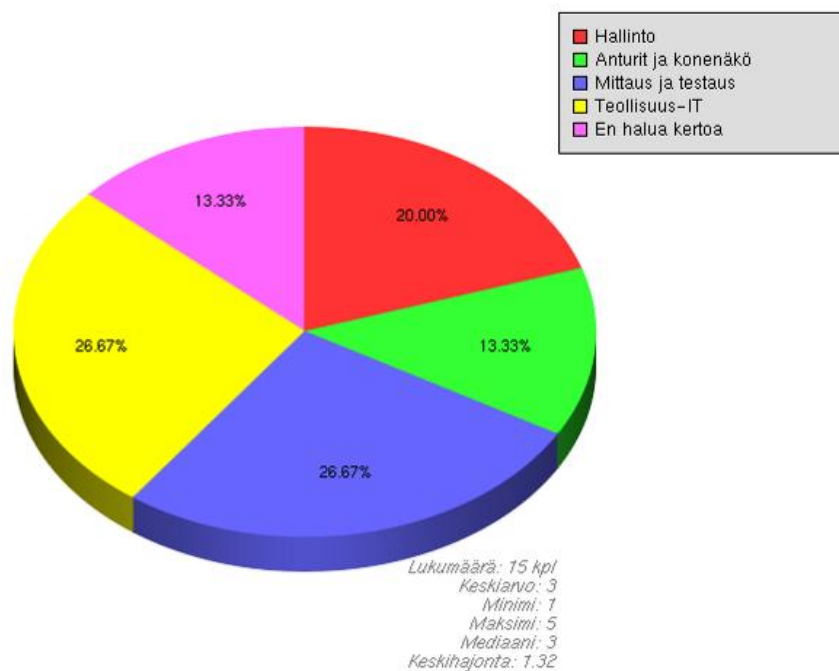
3. Roolisi yrityksessä?

Vastausten suhteellinen jakauma



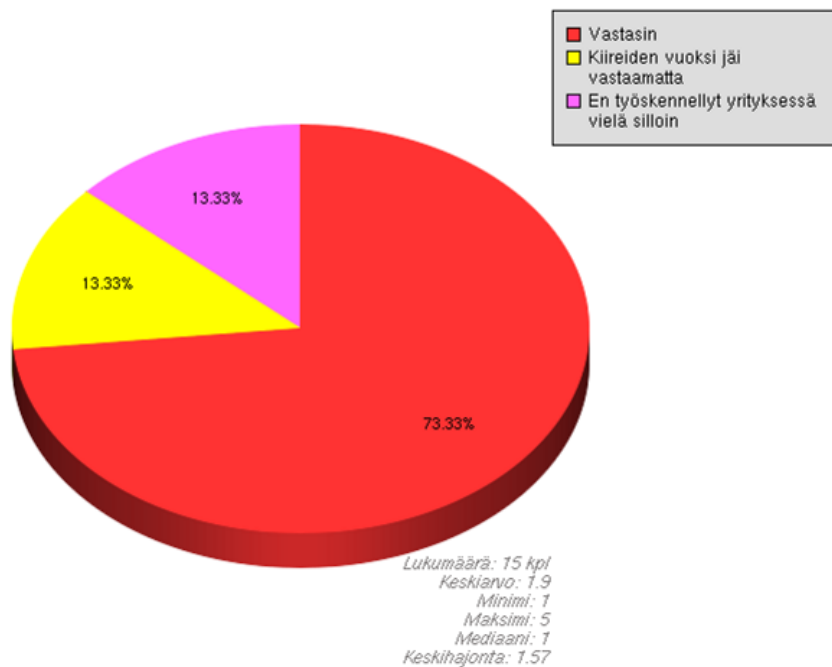
4. Millä osastolla työskentelet?

Vastausten suhteellinen jakauma



5.
Vastasitko keväiseen henkilöstötyytyväisyyskyselyyn?

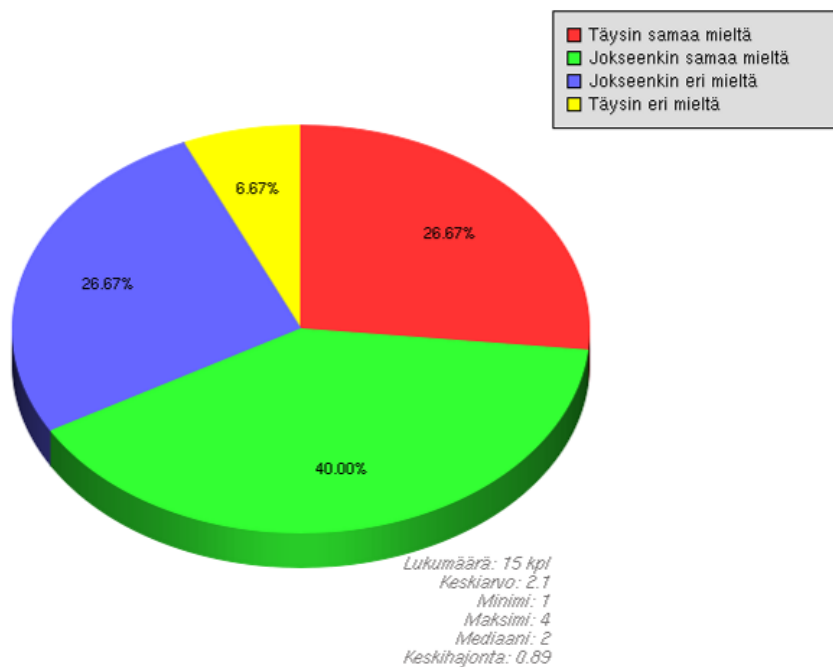
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 4 Sisäisen viestinnän muodot

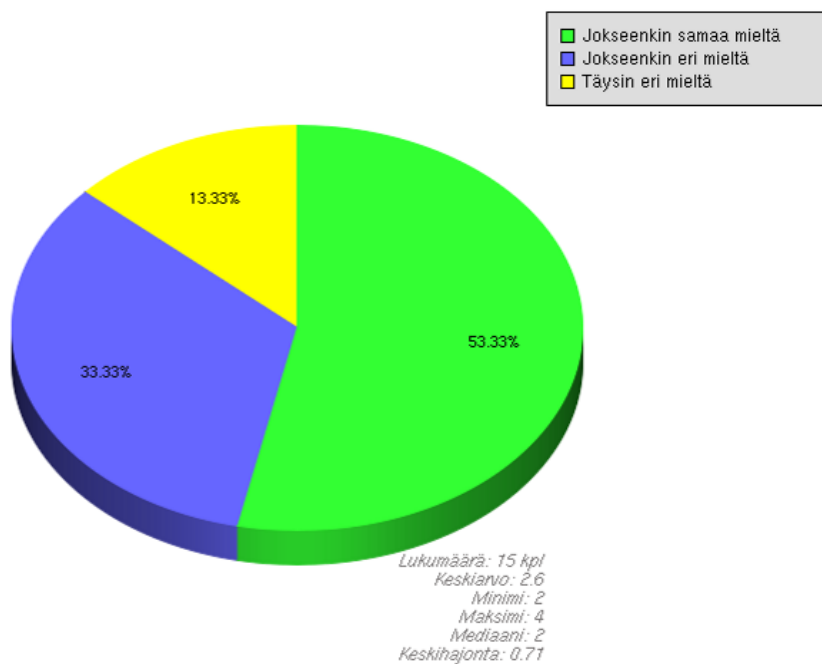
6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Meillä arvostetaan viestintää

Vastausten suhteellinen jakauma



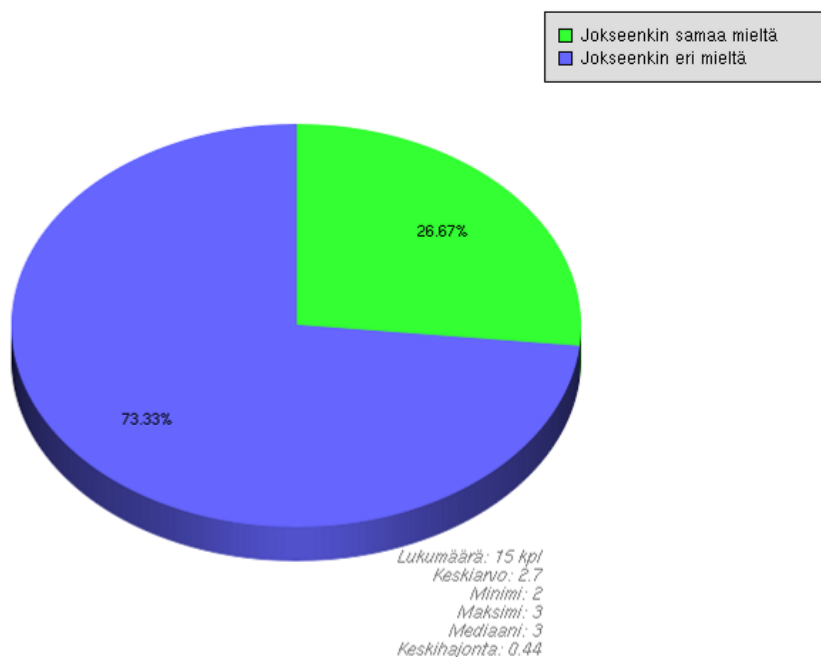
6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Viestintä yrityksessämme on oma-aloitteista

Vastausten suhteellinen jakauma



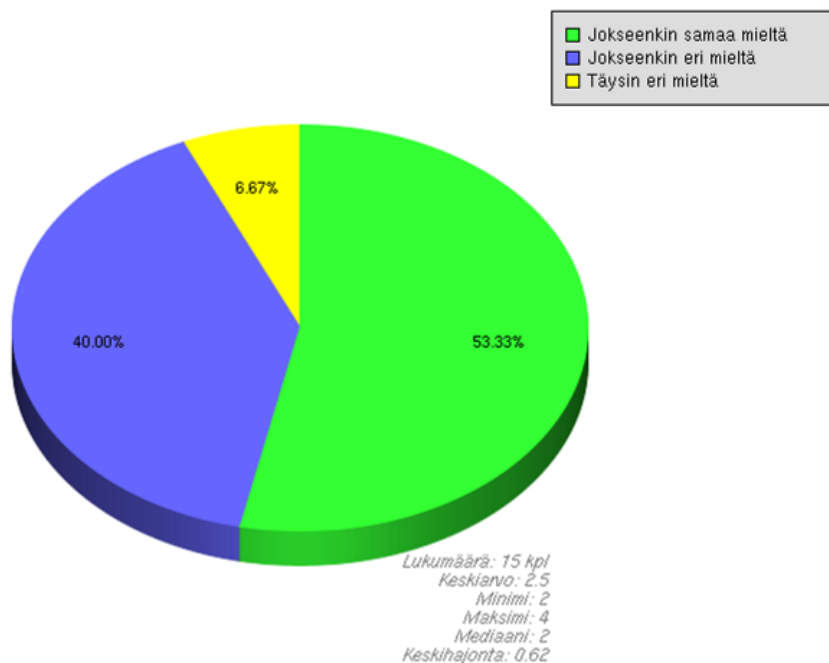
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Viestintä yrityksessämme on aktiivista**

Vastausten suhteellinen jakauma



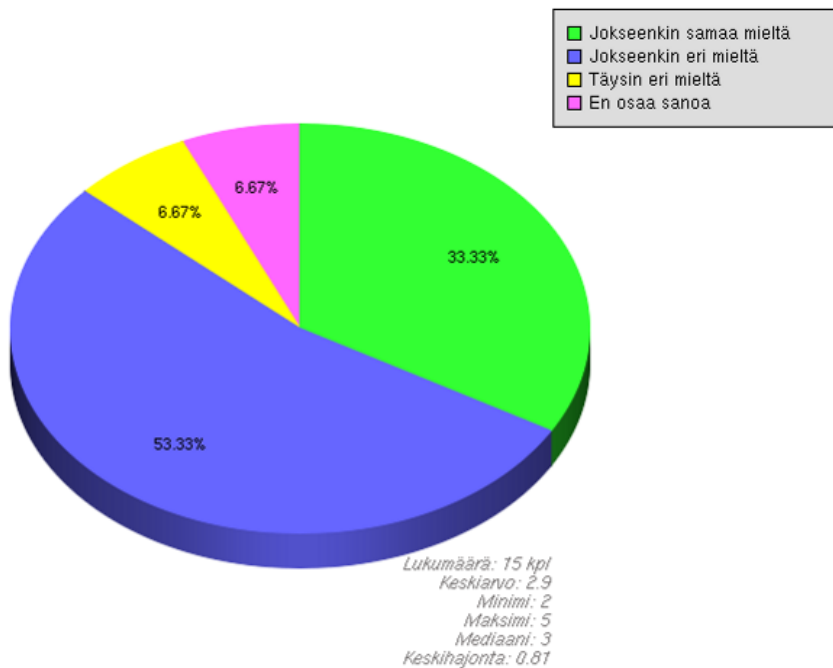
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Viestinnän sisältö on selkeää**

Vastausten suhteellinen jakauma



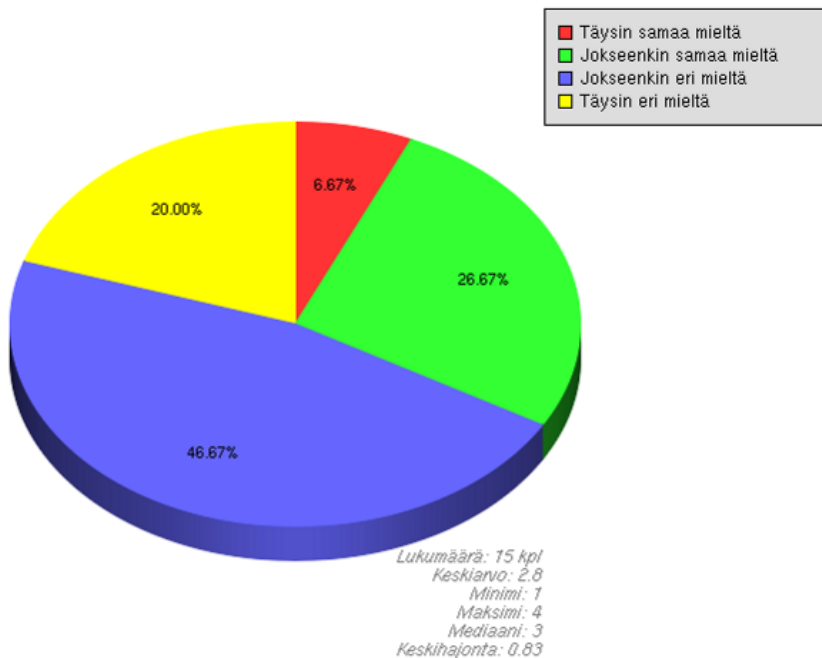
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Viestintä on systemaattista**

Vastausten suhteellinen jakauma



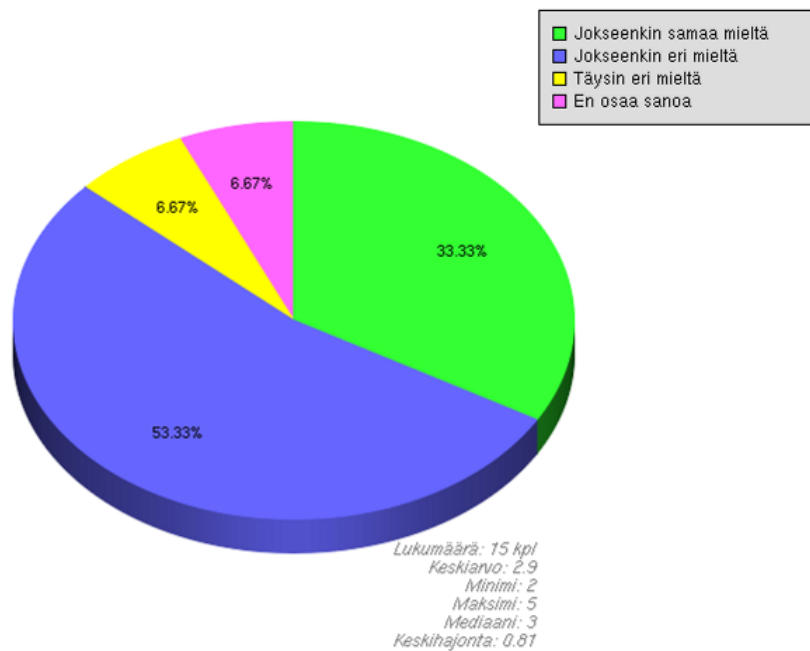
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Meillä tiedotetaan kaikista niistä asioista joista pitääkin**

Vastausten suhteellinen jakauma



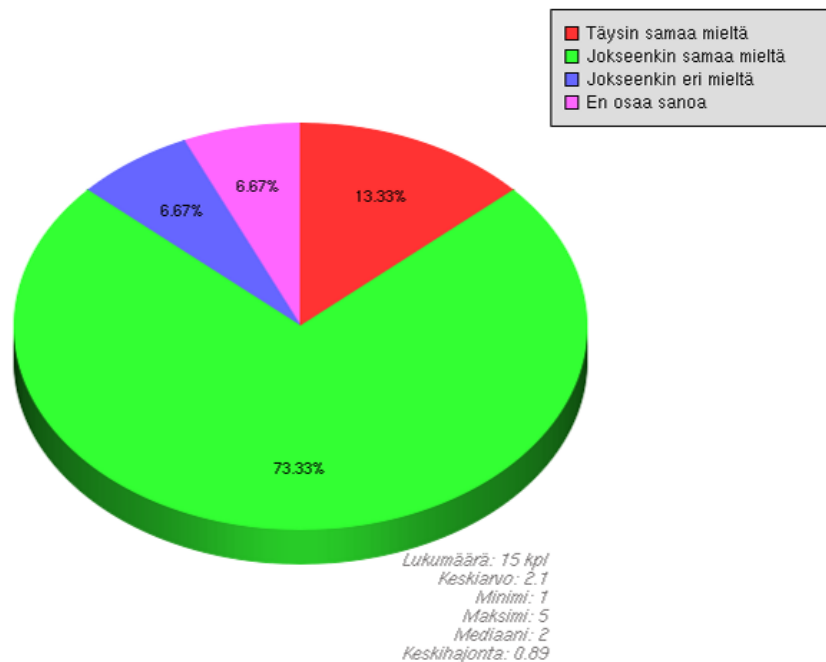
6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Tiedot kulkevat virallisesti

Vastausten suhteellinen jakauma



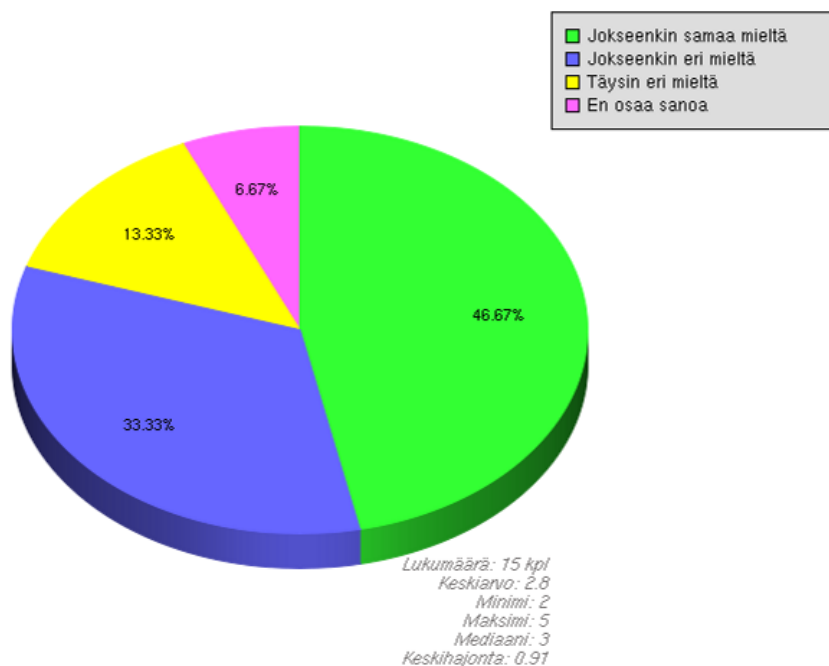
6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Tiedot ovat luotettavia

Vastausten suhteellinen jakauma



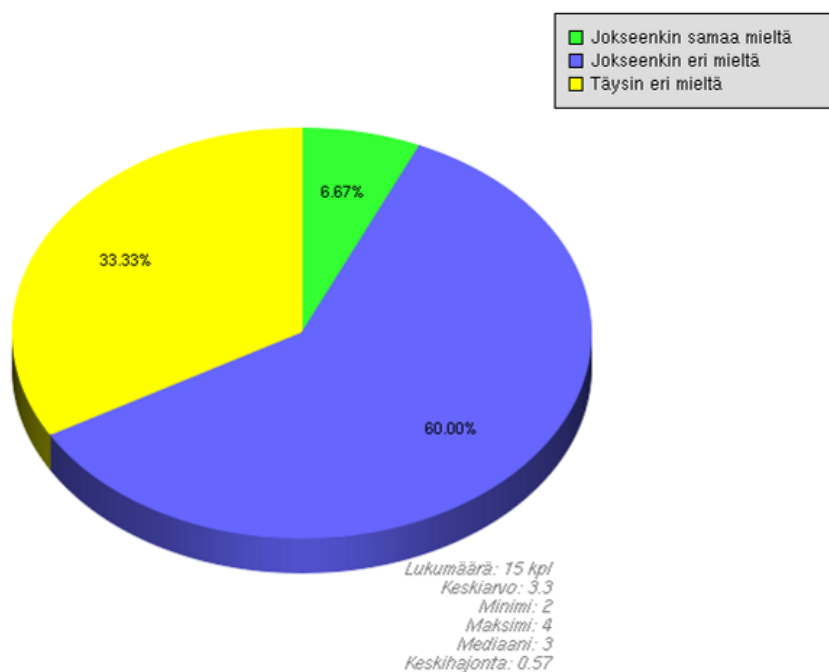
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Tiedot tulevat ajoissa**

Vastausten suhteellinen jakauma



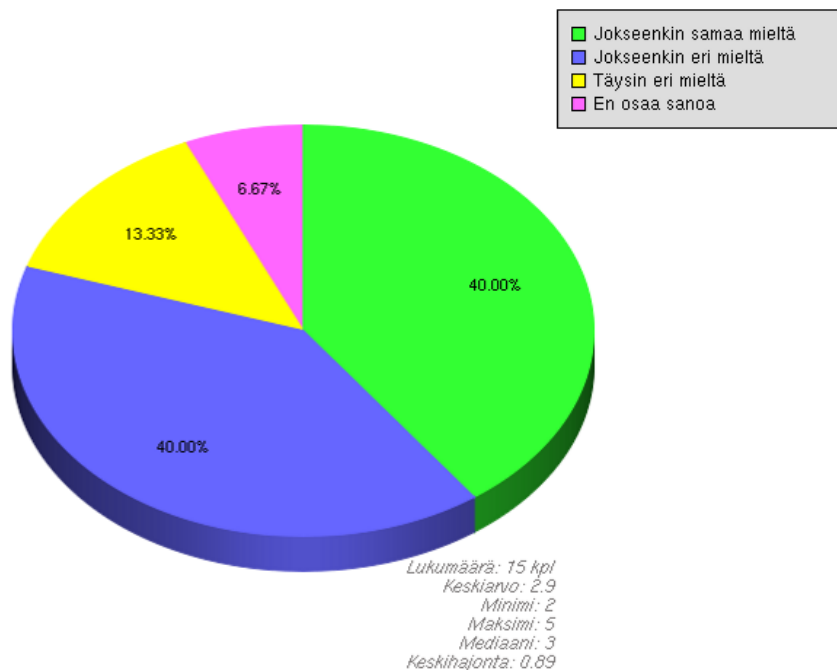
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Tieto kulkee hyvin osastojen välillä**

Vastausten suhteellinen jakauma



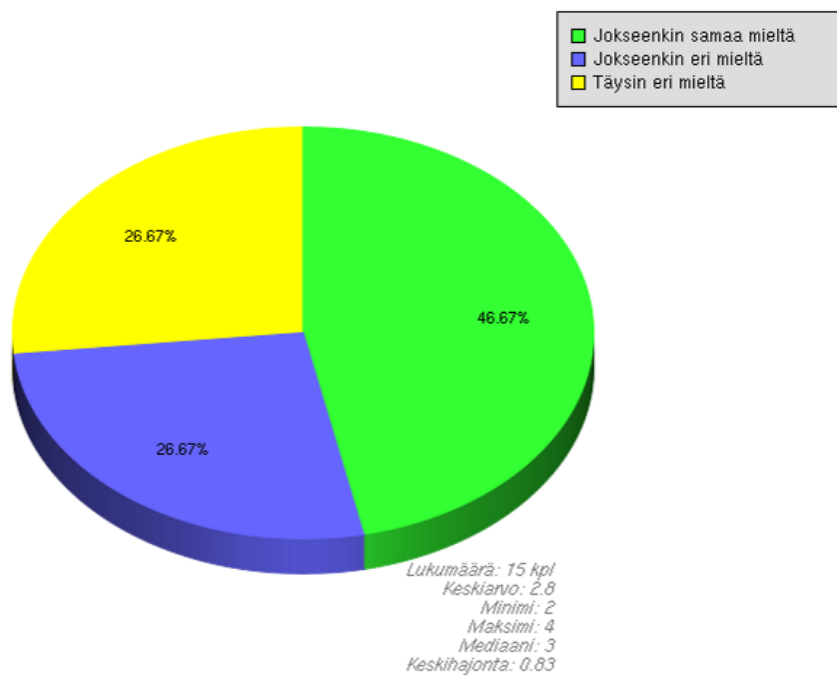
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Tiedot ovat helposti saatavissa**

Vastausten suhteellinen jakauma



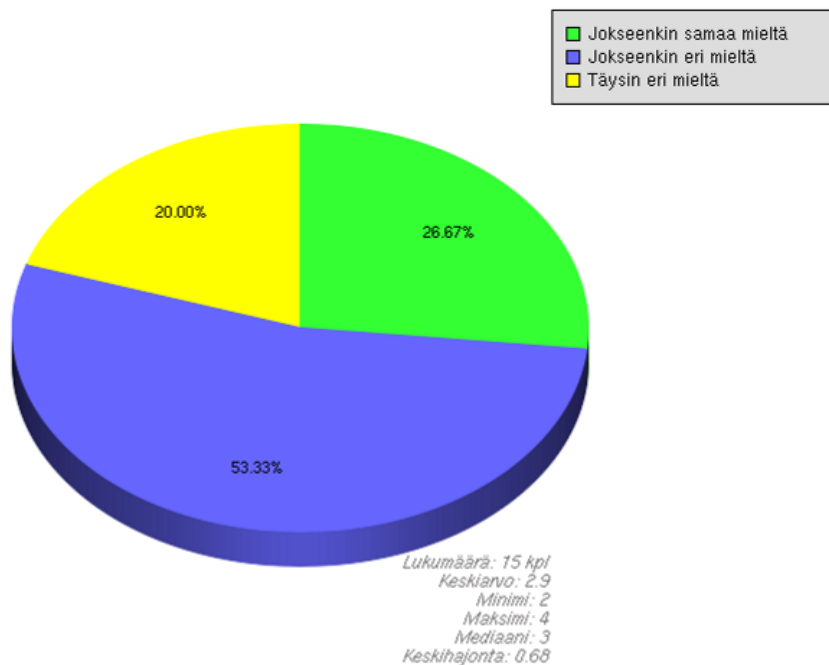
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Muutoksista kerrotaan avoimesti**

Vastausten suhteellinen jakauma



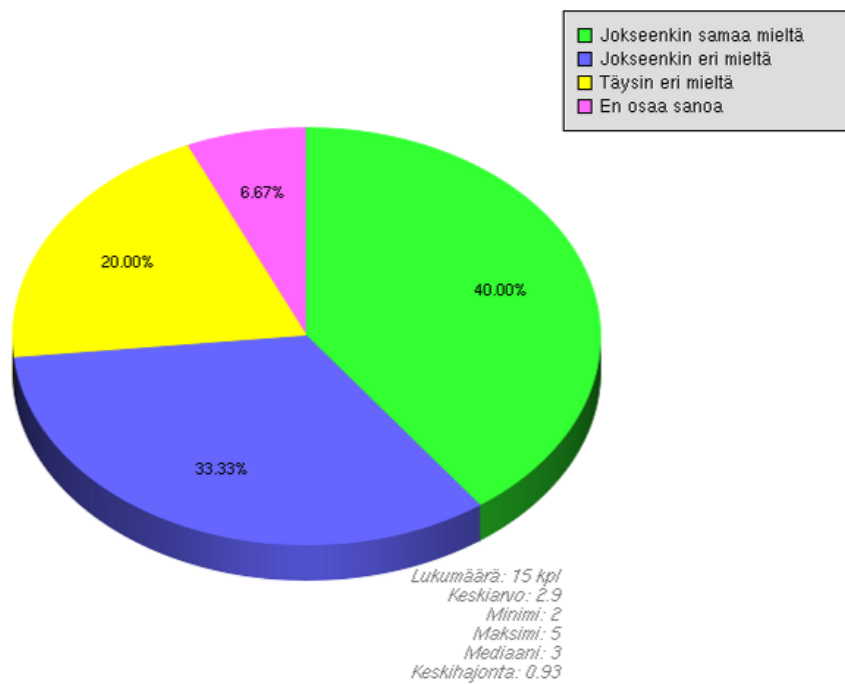
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Asioista keskustellaan**

Vastausten suhteellinen jakauma



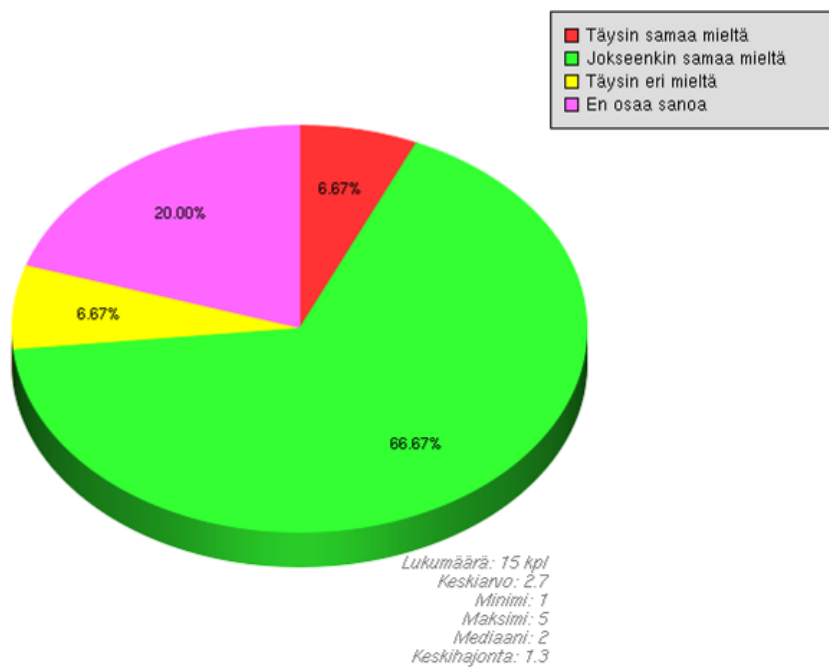
**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Väärinymmärrykset ovat harvinaisia**

Vastausten suhteellinen jakauma



**6. Ota kantaa seuraaviin väittämiin koskien työpaikkasi sisäistä viestintää:
Käytettävissäni oleva tiedot helpottavat työskentelyäni**

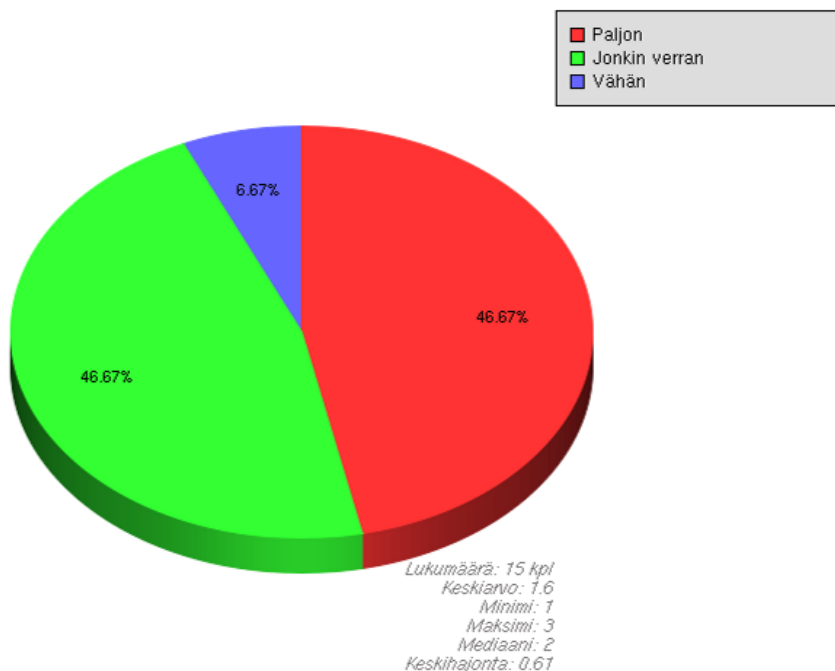
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 5 Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

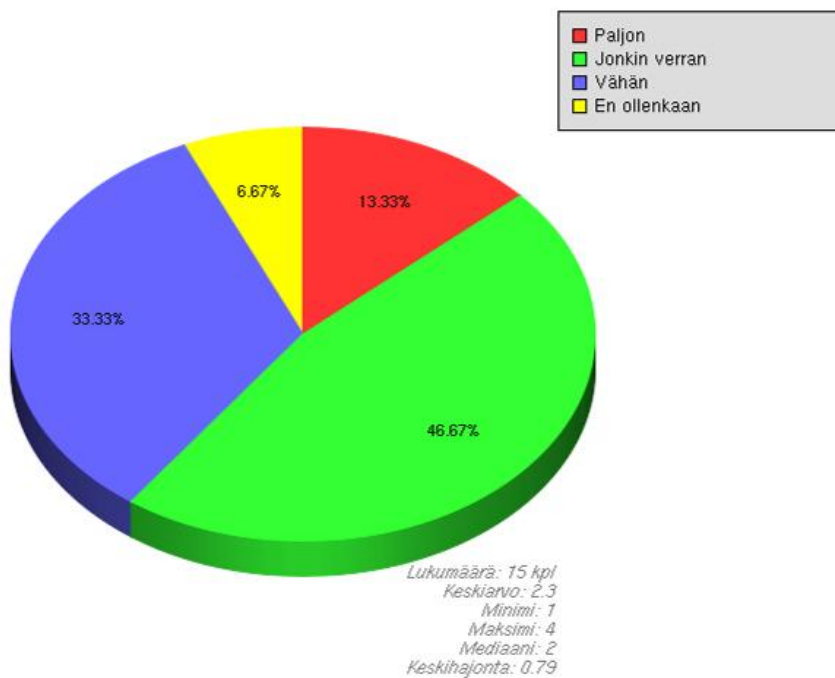
**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Lähimmältä esimieheltäsi**

Vastausten suhteellinen jakauma



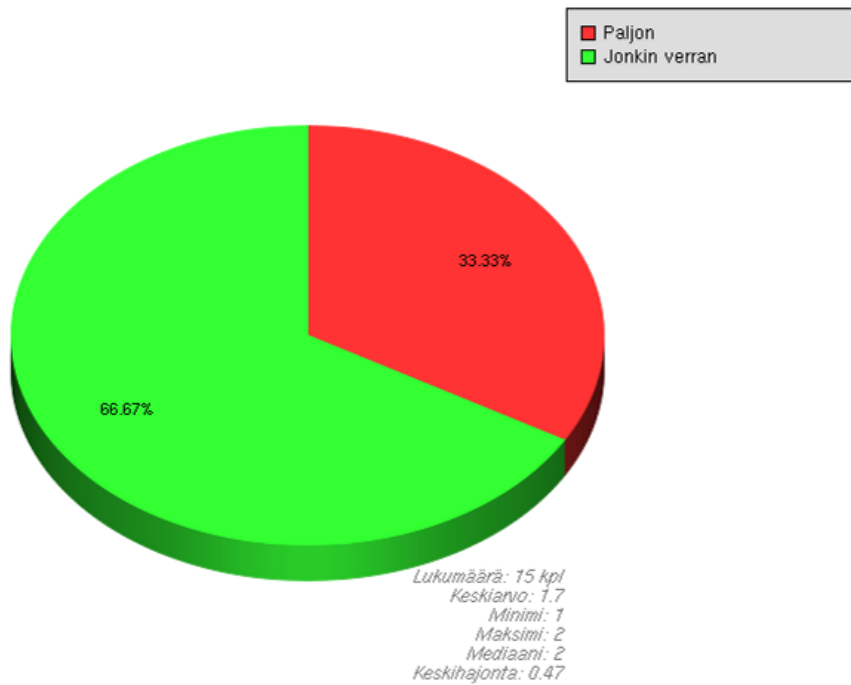
**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Johdolta**

Vastausten suhteellinen jakauma



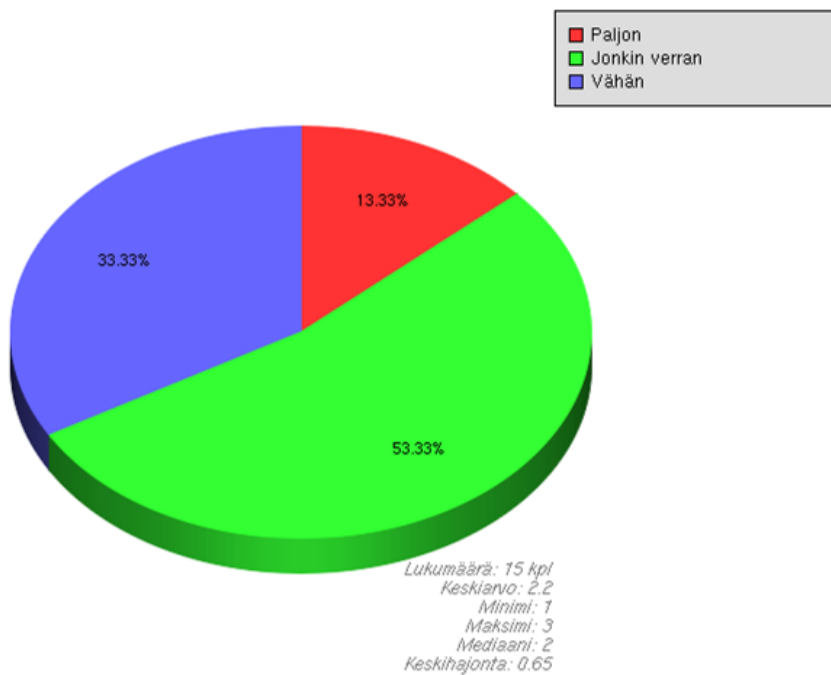
7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Työkavereilta

Vastausten suhteellinen jakauma



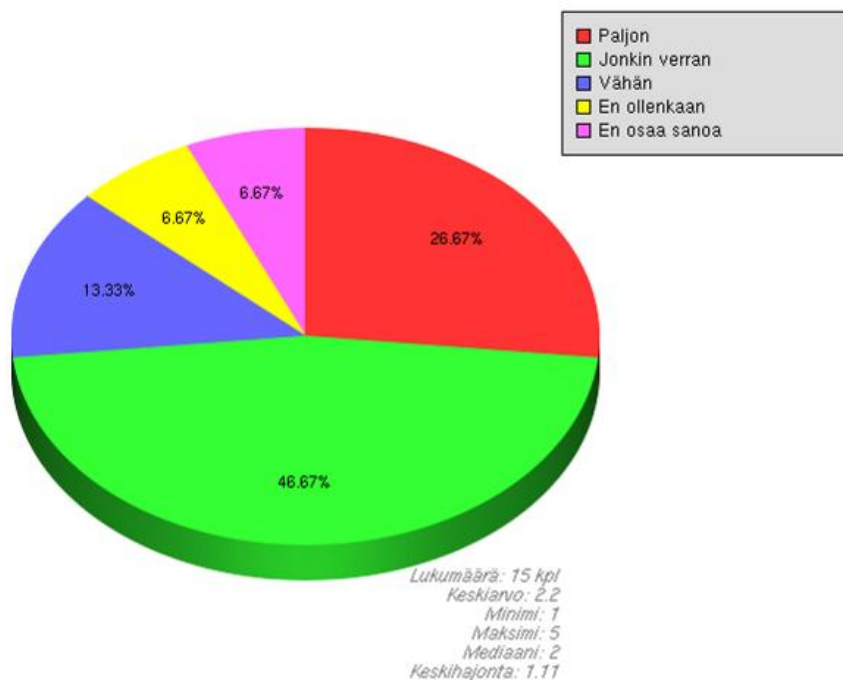
7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Info cafesta

Vastausten suhteellinen jakauma



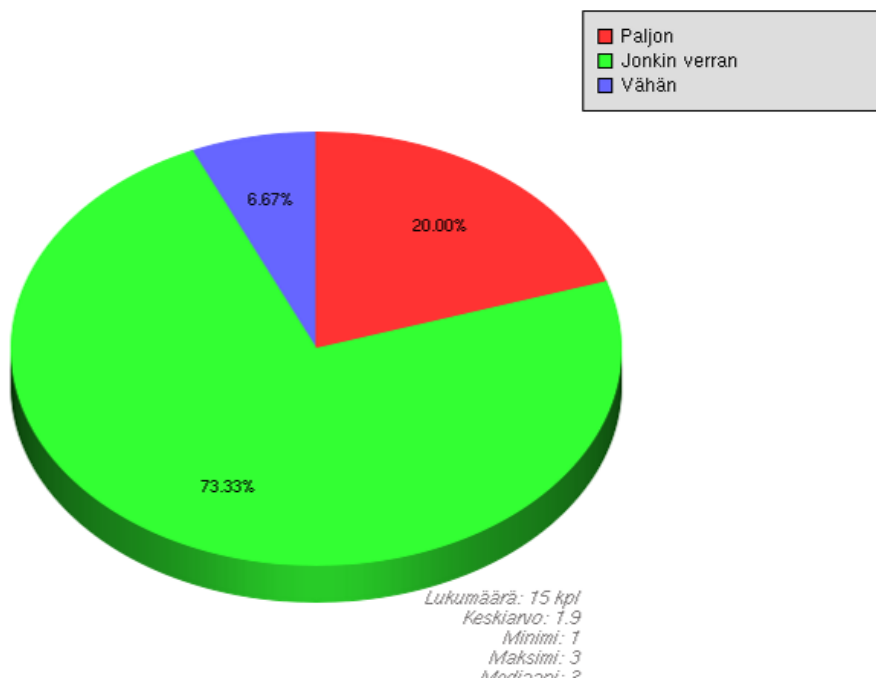
**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Kokouksista**

Vastausten suhteellinen jakauma



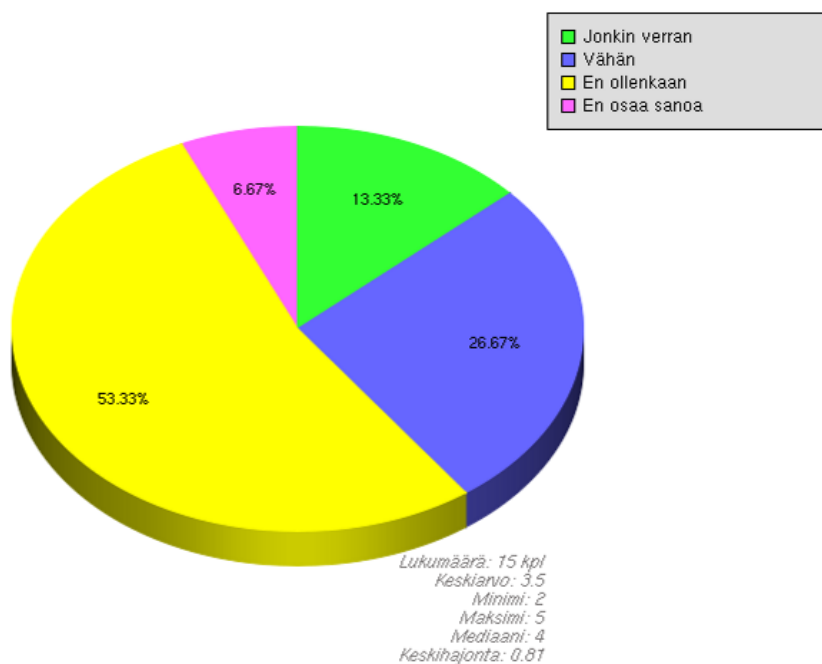
**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Sähköpostista**

Vastausten suhteellinen jakauma



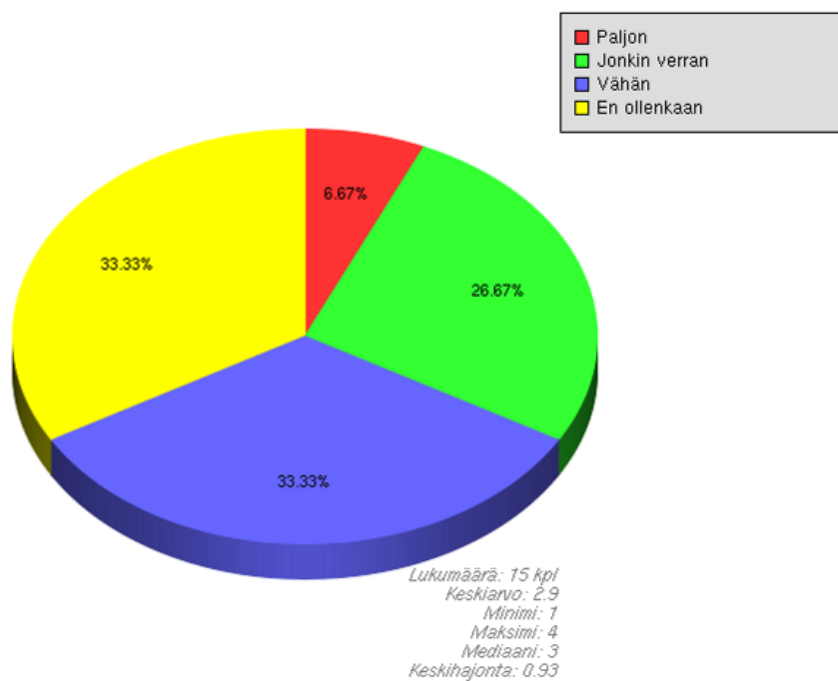
**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Intranetistä**

Vastausten suhteellinen jakauma



**7. Kuinka paljon saat työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Internet-kotisivuilta**

Vastausten suhteellinen jakauma

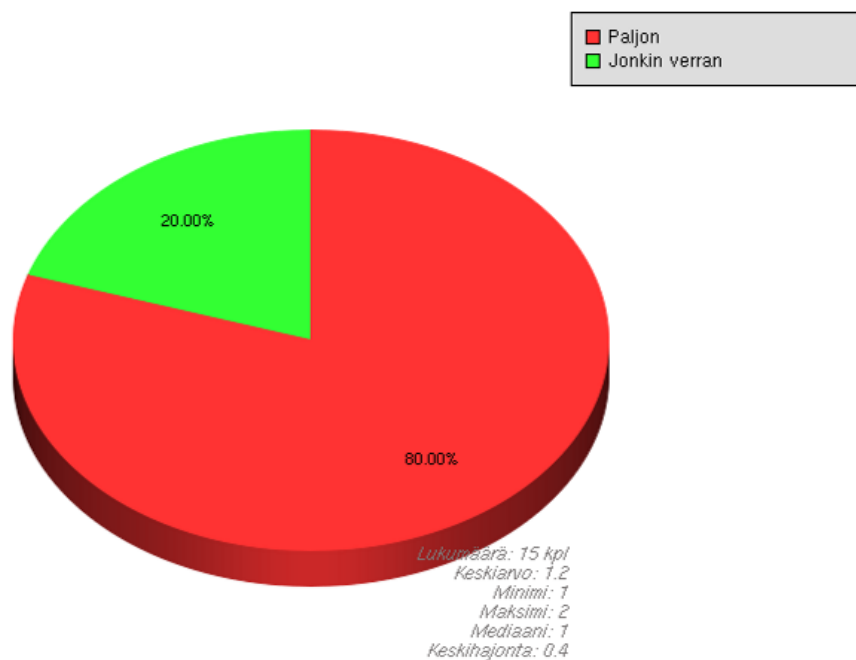


Liite 6 Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

Lähimmältä esimieheltäsi

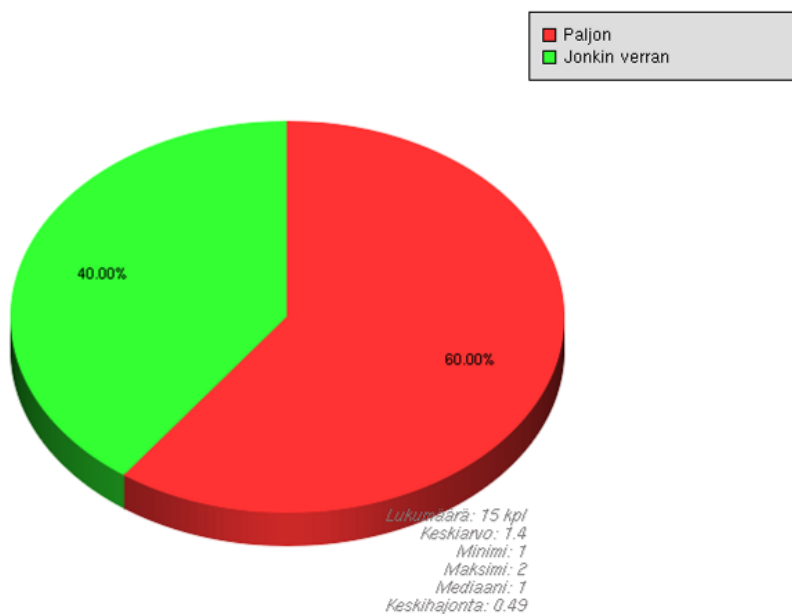
Vastausten suhteellinen jakauma



8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?

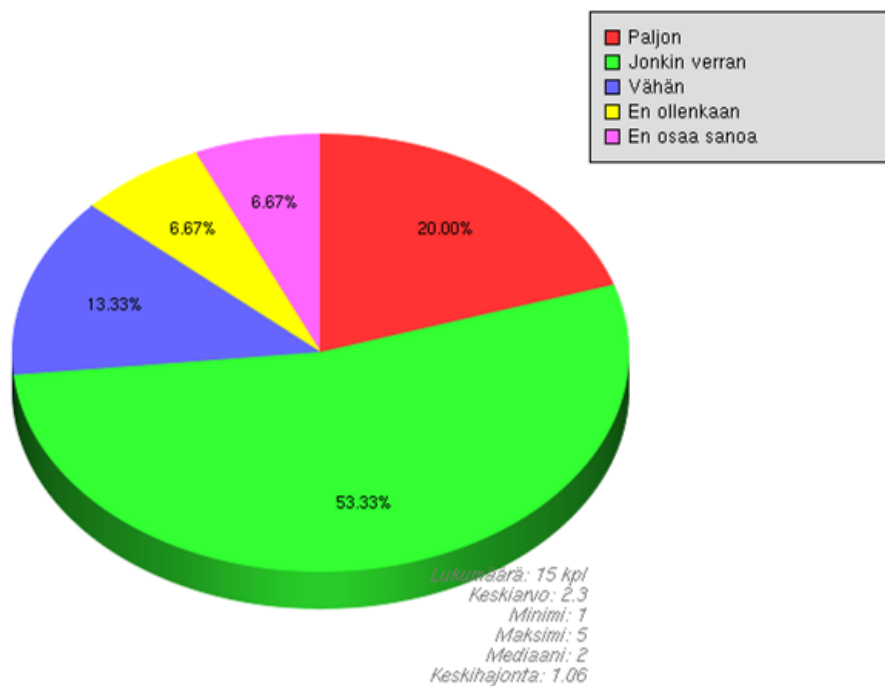
Johdolta

Vastausten suhteellinen jakauma



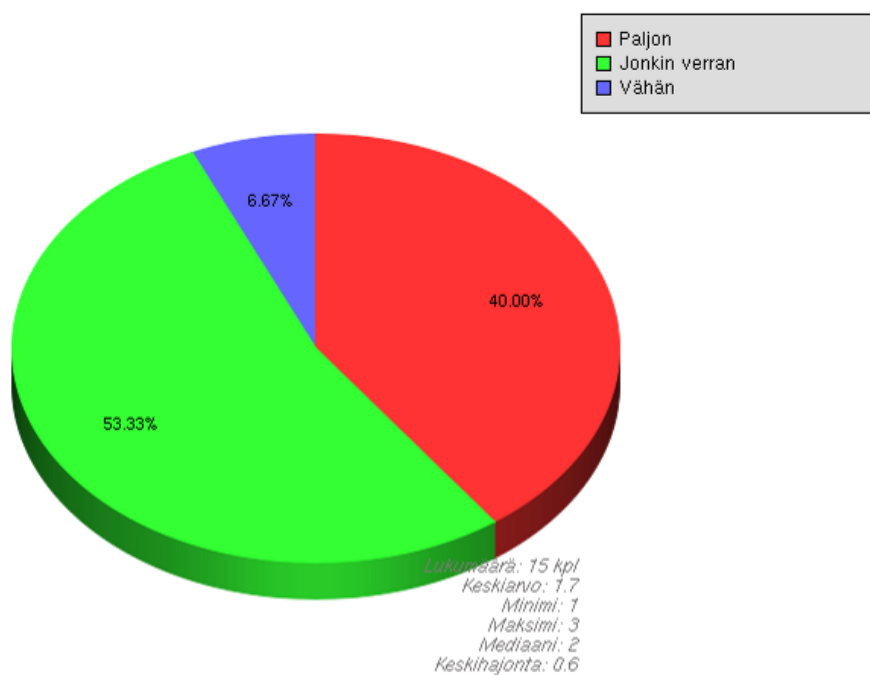
**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Työkavereilta**

Vastausten suhteellinen jakauma



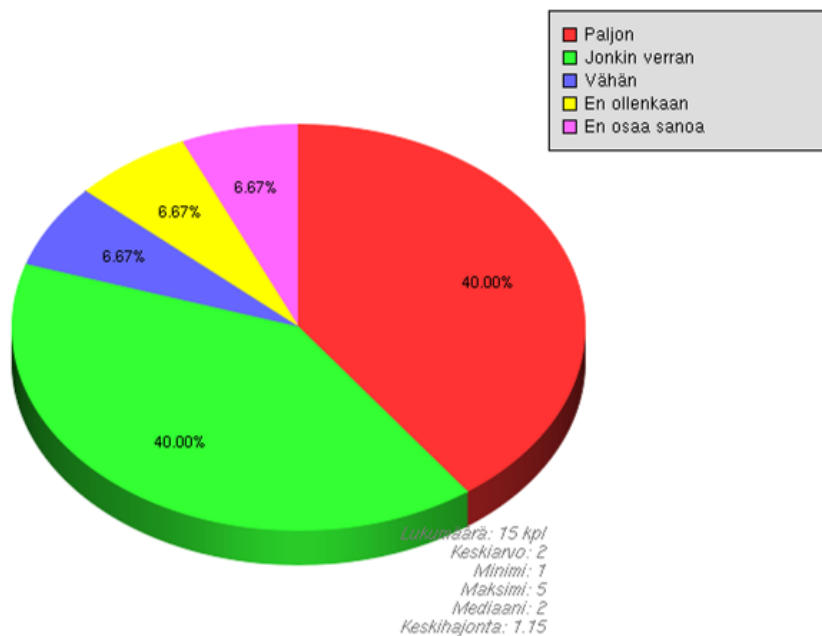
**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Info cafesta**

Vastausten suhteellinen jakauma



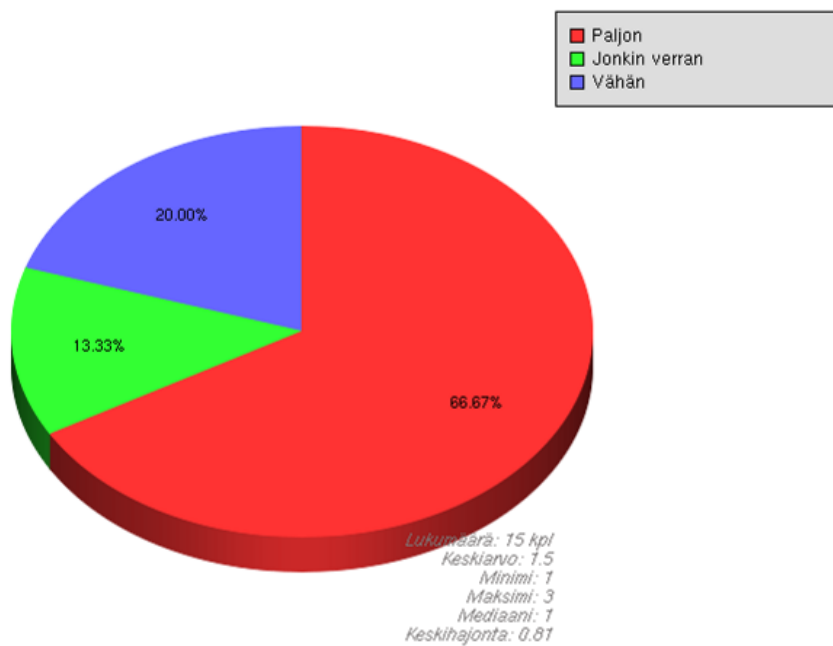
**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Kokouksista**

Vastausten suhteellinen jakauma



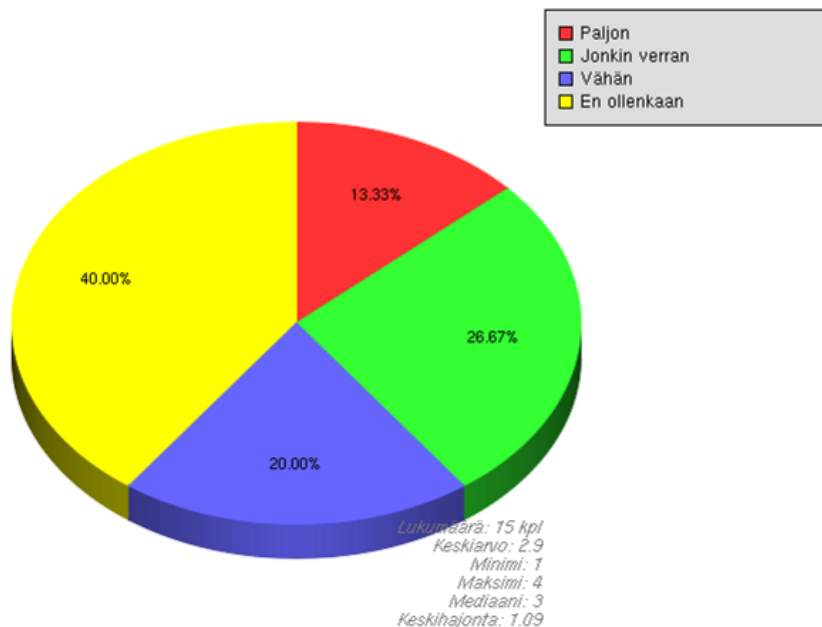
**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista tietolähteistä?
Sähköpostista**

Vastausten suhteellinen jakauma



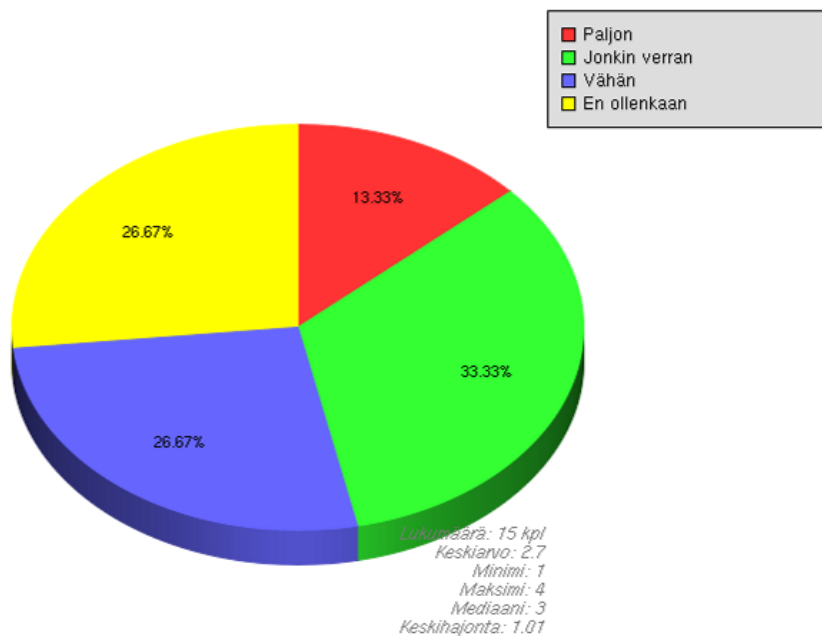
**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista
tietolähteistä?
Intranetistä**

Vastausten suhteellinen jakauma



**8. Kuinka paljon haluaisit saada työpaikkaasi koskevaa tietoa seuraavista
tietolähteistä?
Internet-kotisivuilta**

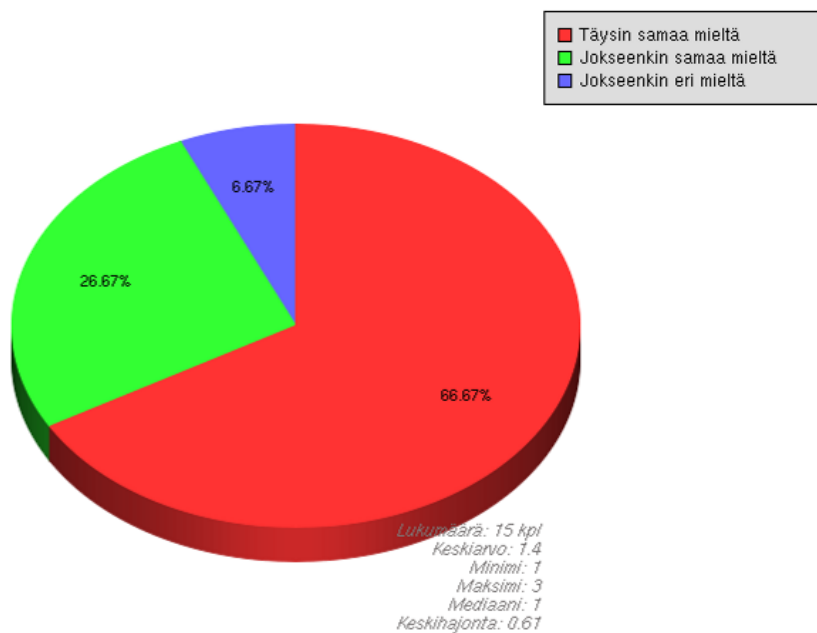
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 7 Kasvokkaisviestintä

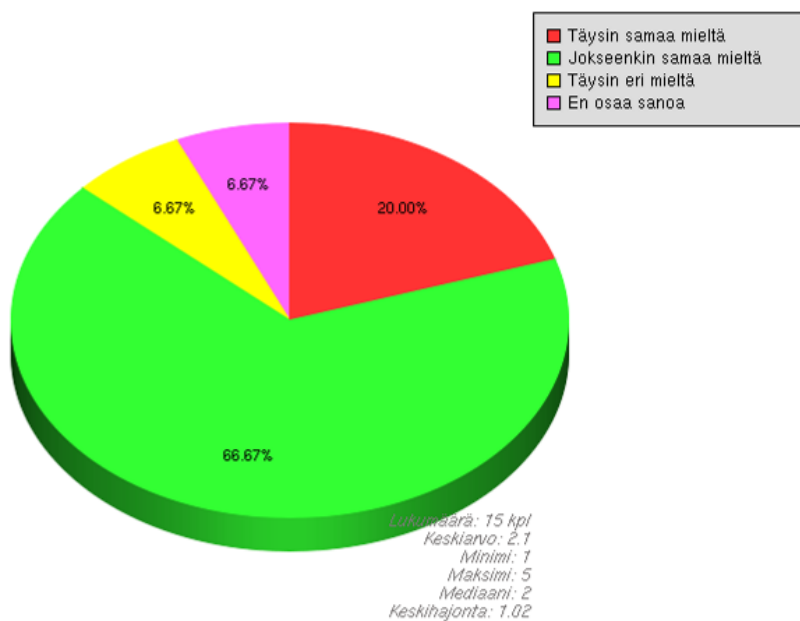
**9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Hyödyllistä**

Vastausten suhteellinen jakauma



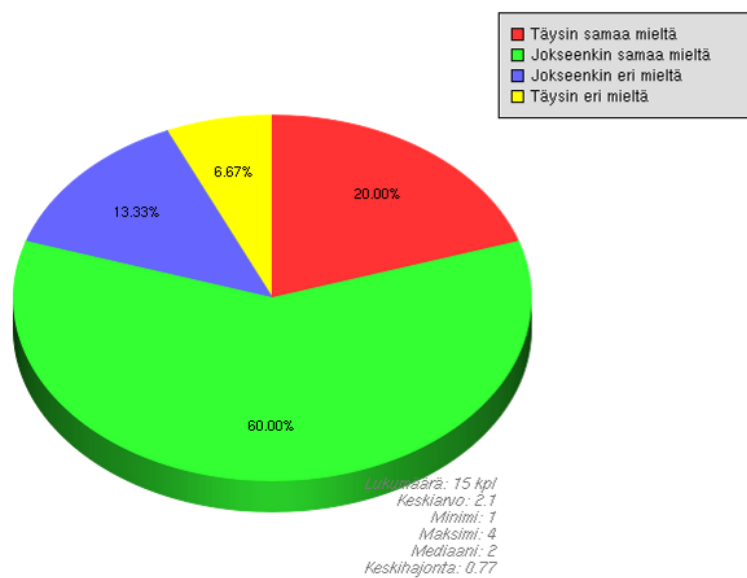
**9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Luotettavaa**

Vastausten suhteellinen jakauma



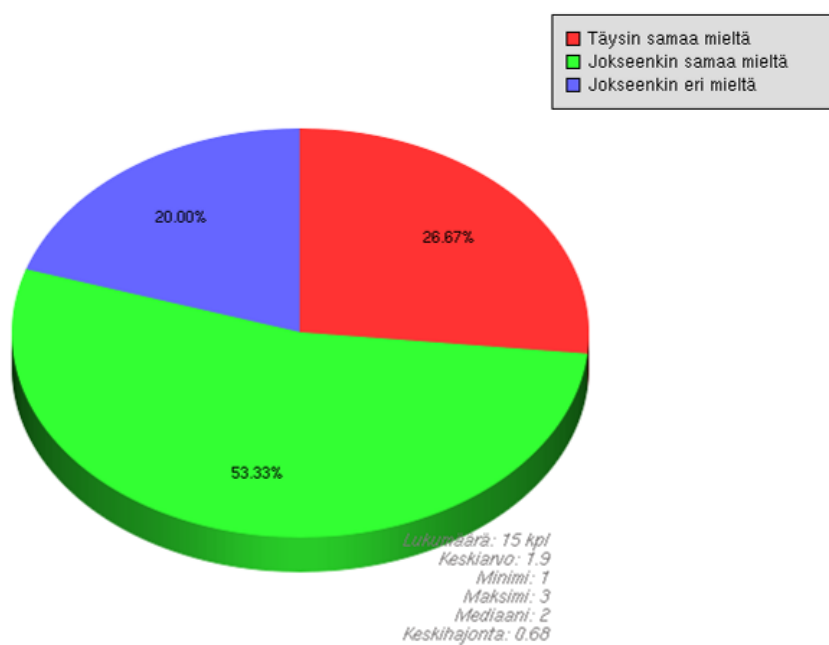
**9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Monipuolista**

Vastausten suhteellinen jakauma



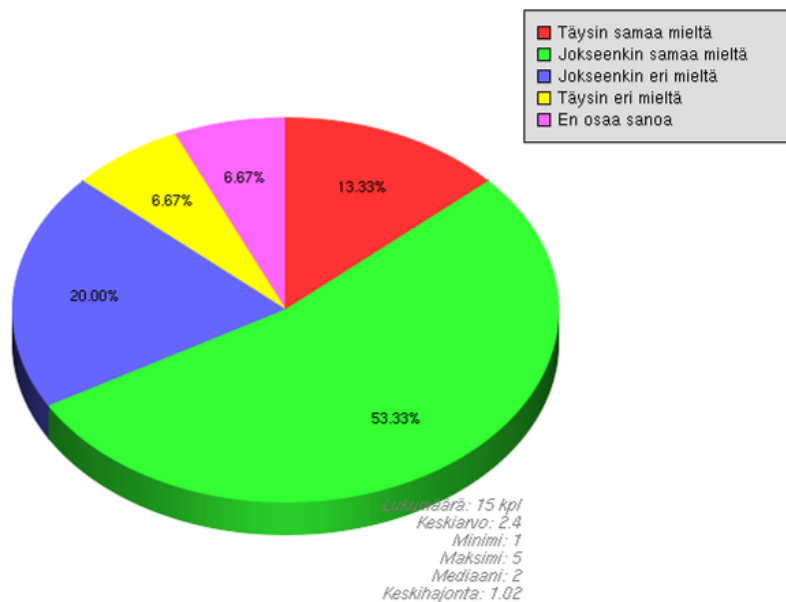
**9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Ajankohtaista**

Vastausten suhteellinen jakauma



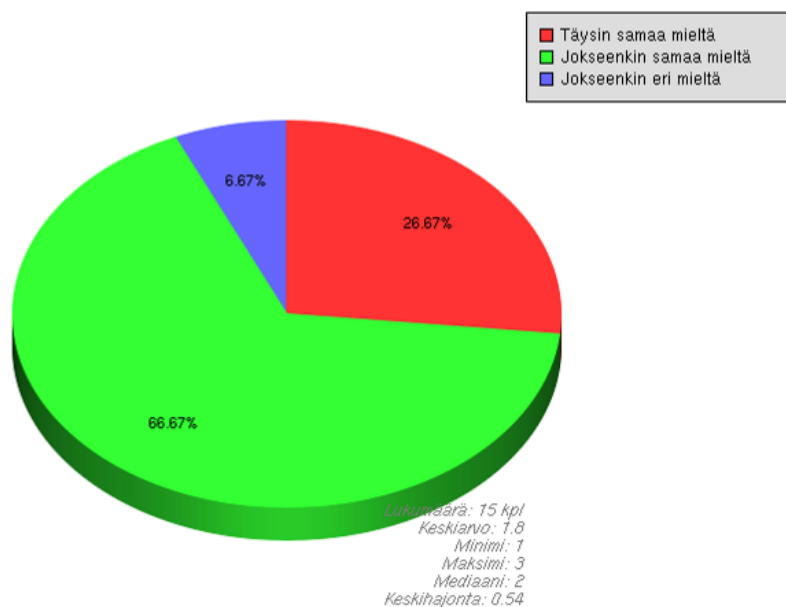
9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Avointa

Vastausten suhteellinen jakauma



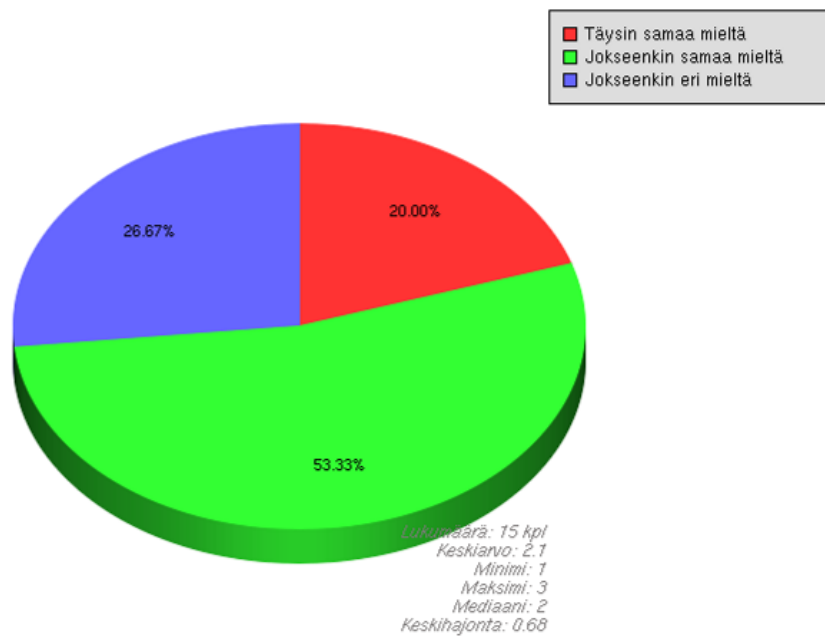
9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessäsi?
Mielenkiintoista

Vastausten suhteellinen jakauma



**9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kasvokkaisviestintää eli suulistaviestintää yrityksessä?
Keskustelemaa**

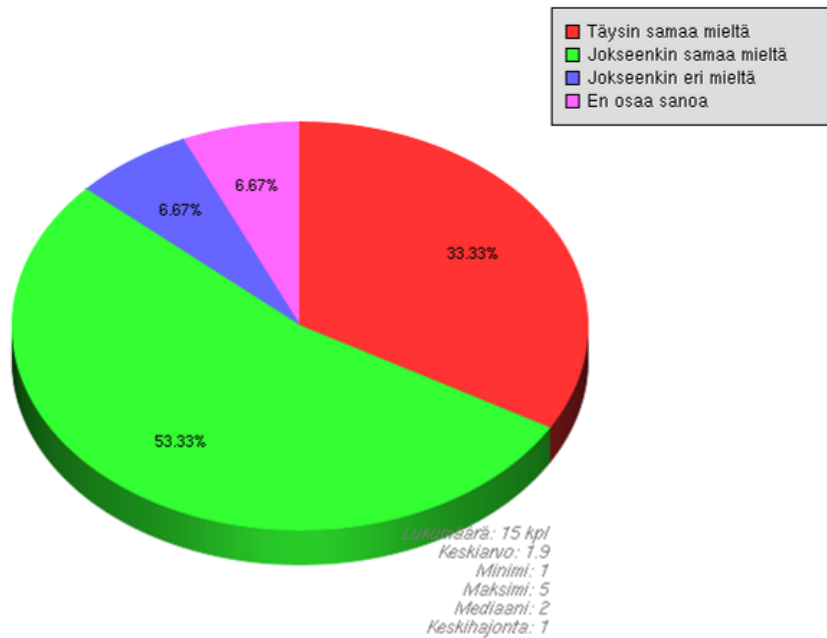
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 8 Osastopalaverit

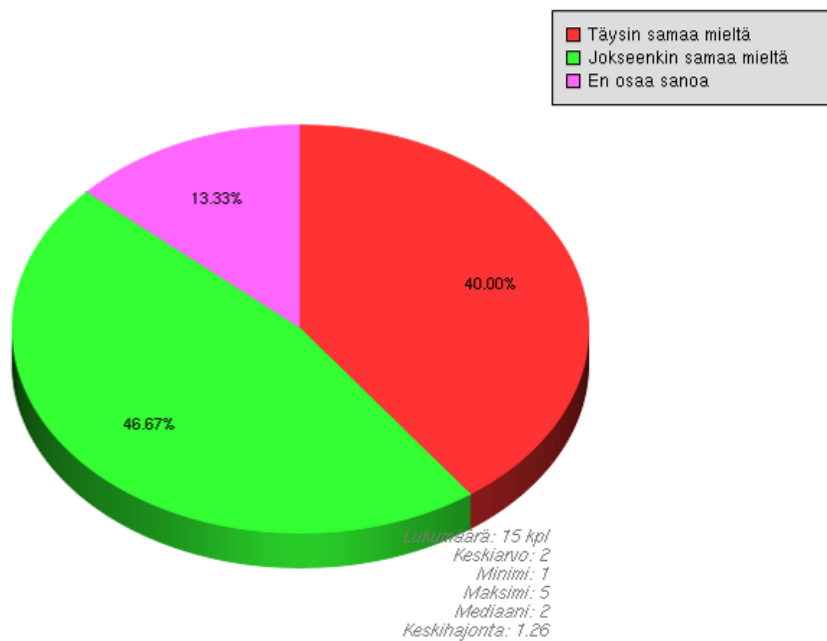
10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita? Hyödyllistä

Vastausten suhteellinen jakauma



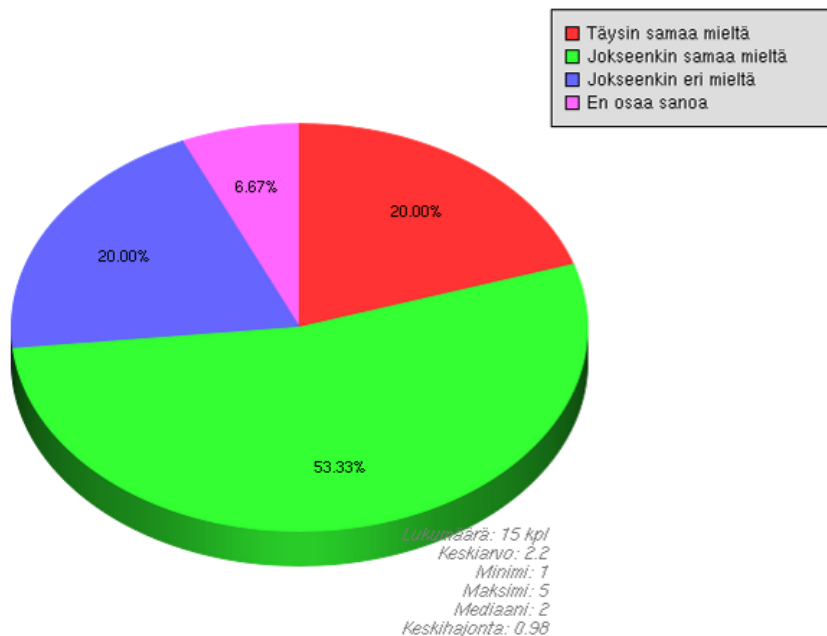
10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita? Luotettavaa

Vastausten suhteellinen jakauma



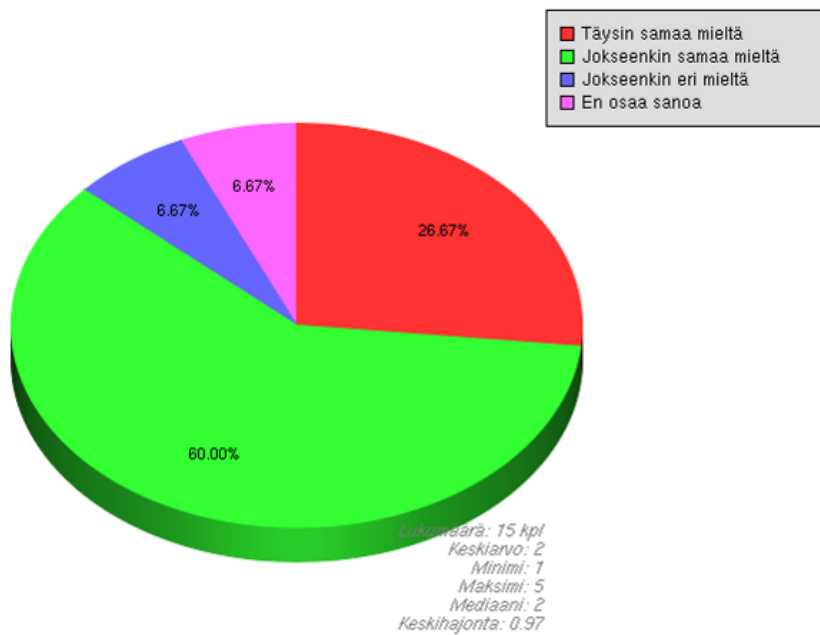
10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?
Monipuolista

Vastausten suhteellinen jakauma



10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?
Ajankohtaista

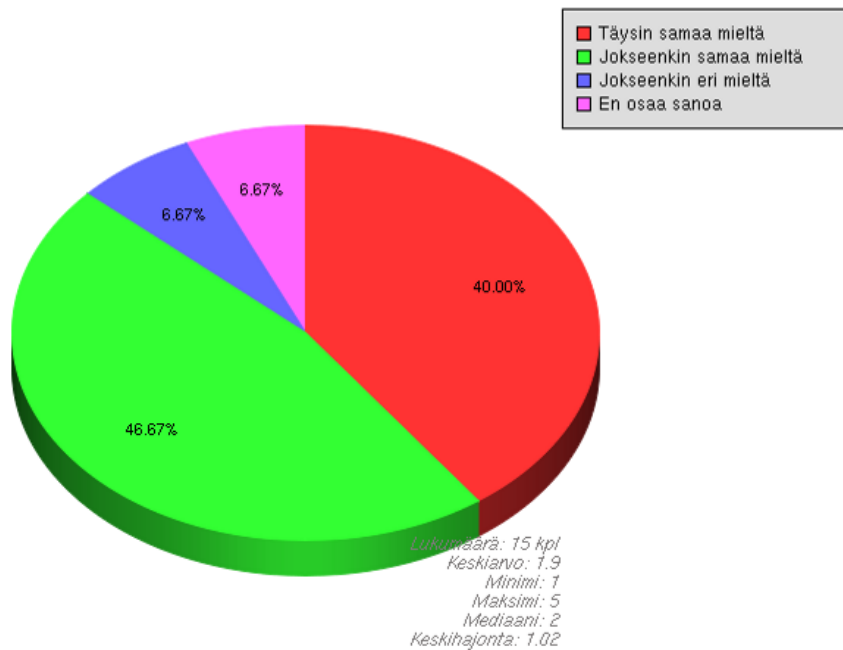
Vastausten suhteellinen jakauma



10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?

Avointa

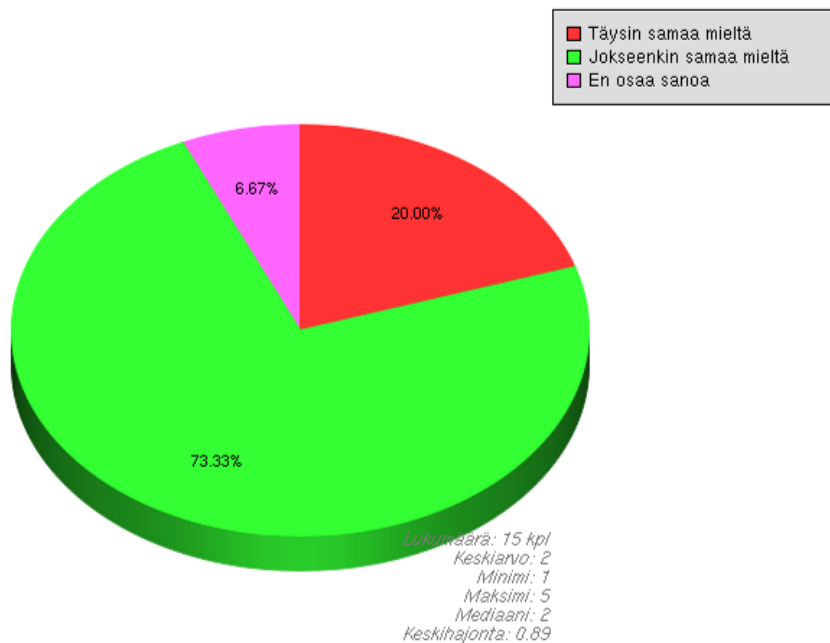
Vastausten suhteellinen jakauma



10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?

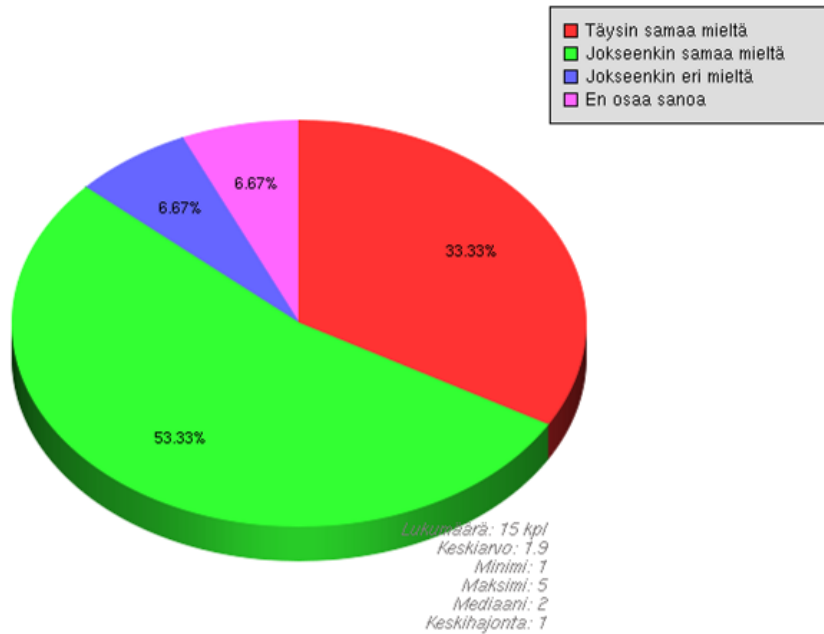
Mielenkiintoista

Vastausten suhteellinen jakauma



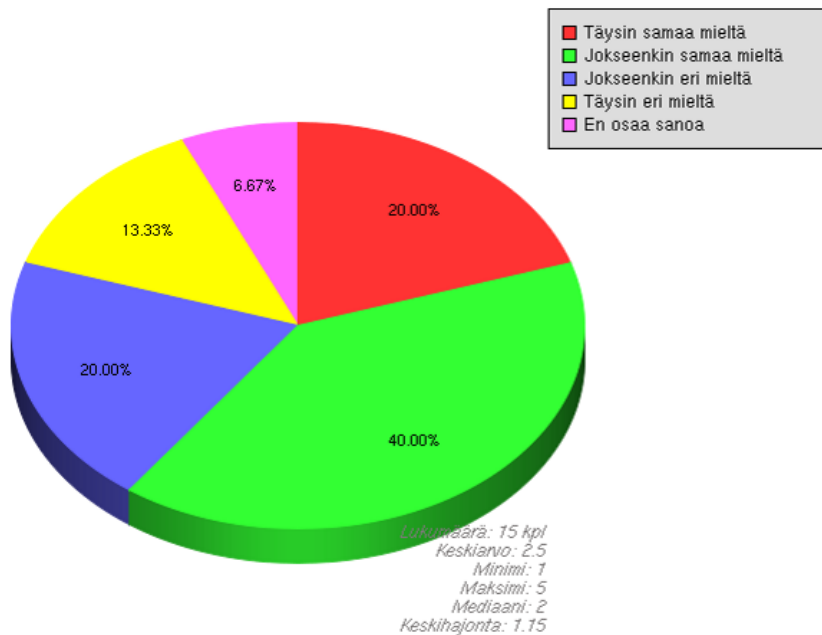
10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?
Keskustelevaa

Vastausten suhteellinen jakauma



10. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yritystäsi koskevia osastopalavereita?
Tehokasta

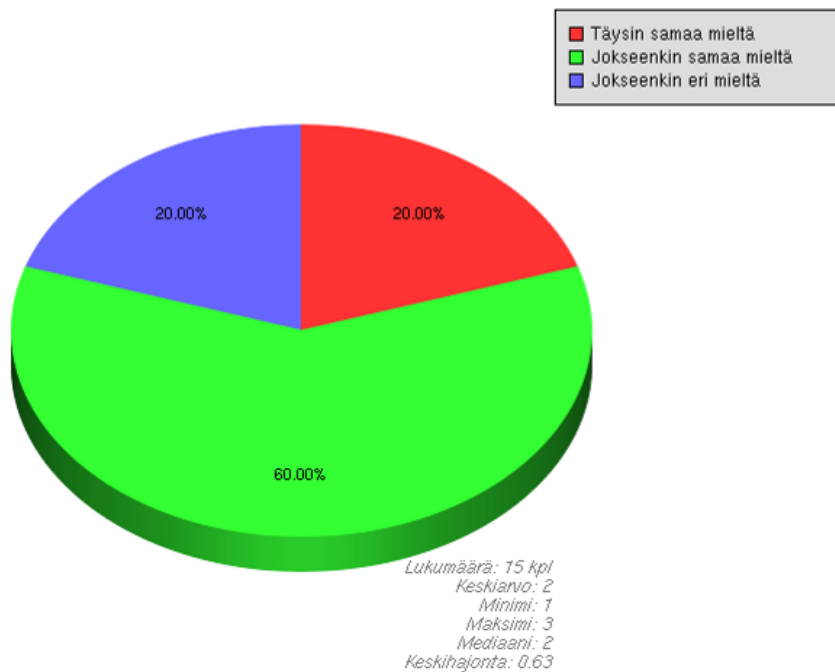
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 9 Info Cafe

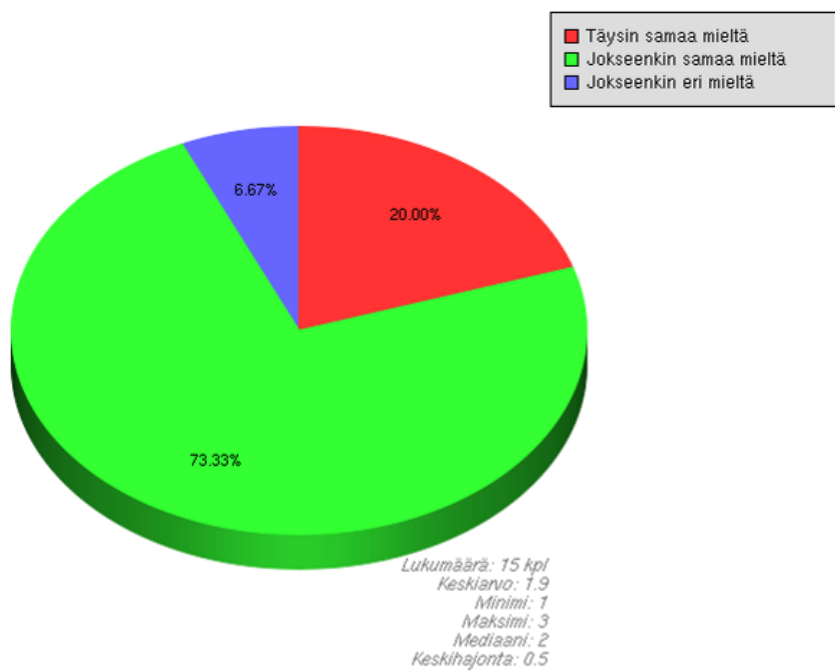
11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta? Hyödyllistä

Vastausten suhteellinen jakauma



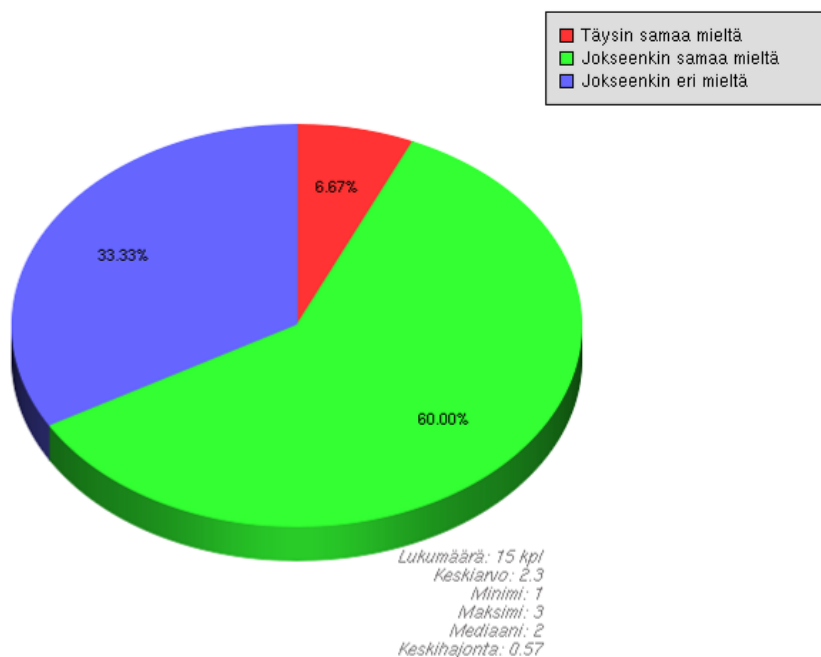
11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta? Luotettavaa

Vastausten suhteellinen jakauma



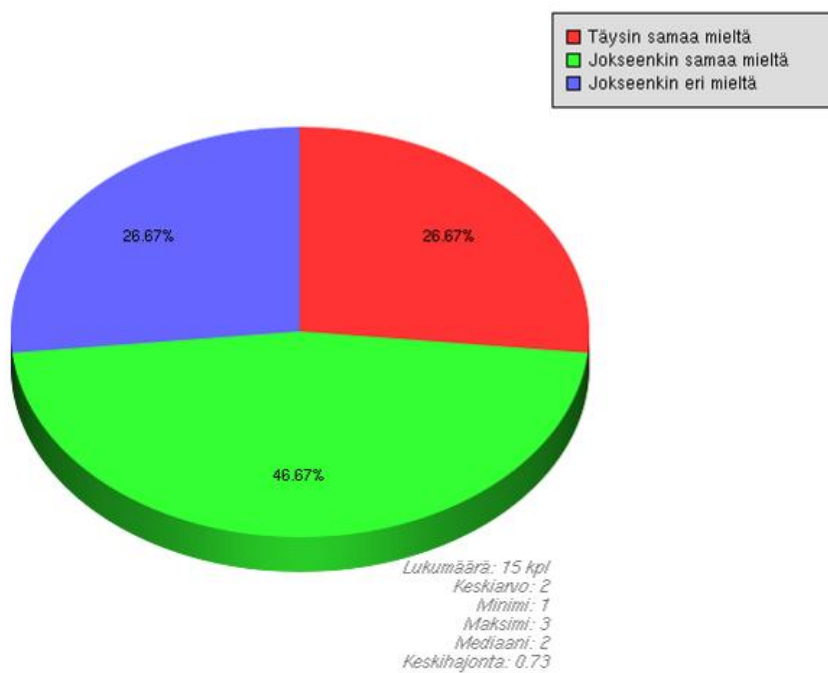
**11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta?
Monipuolista**

Vastausten suhteellinen jakauma



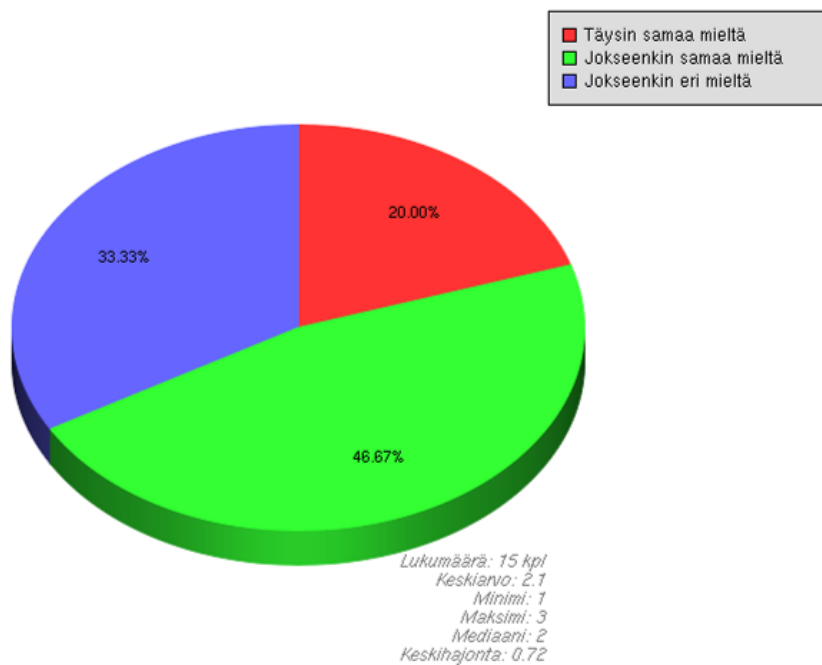
**11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta?
Ajankohtaista**

Vastausten suhteellinen jakauma



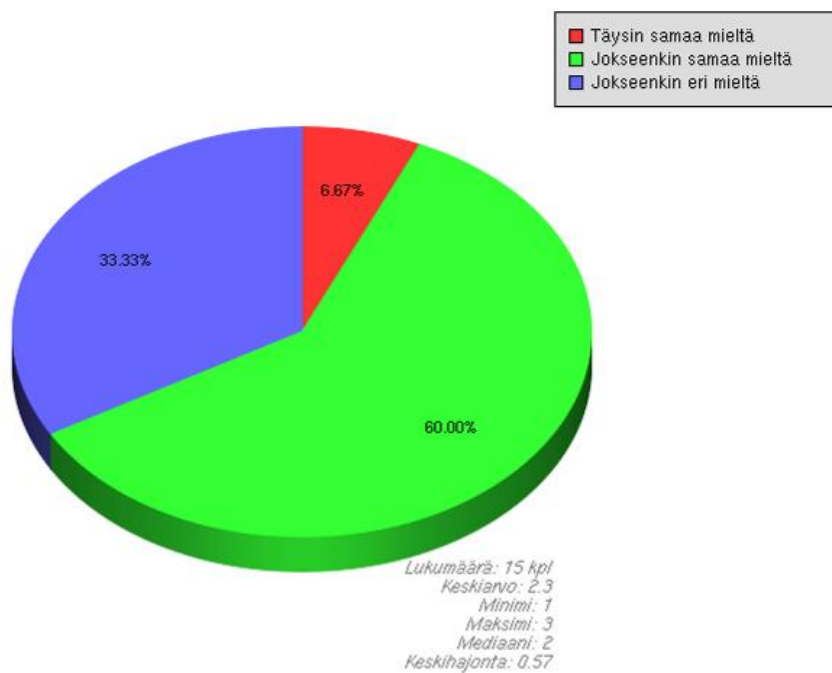
11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta?
Avointa

Vastausten suhteellinen jakauma



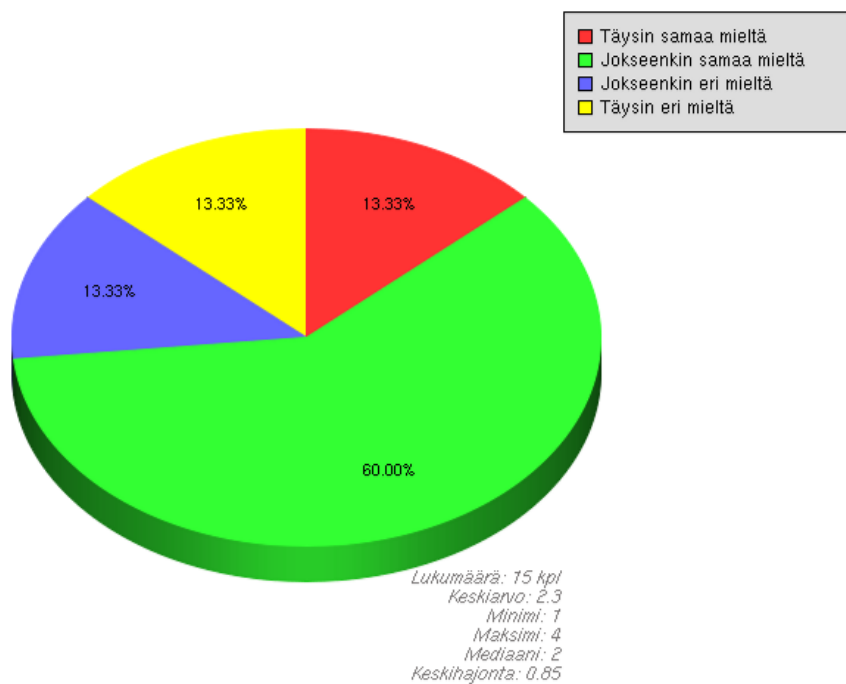
11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta?
Mielenkiintoista

Vastausten suhteellinen jakauma



**11. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat Info Cafe:ta?
Keskustelemaa**

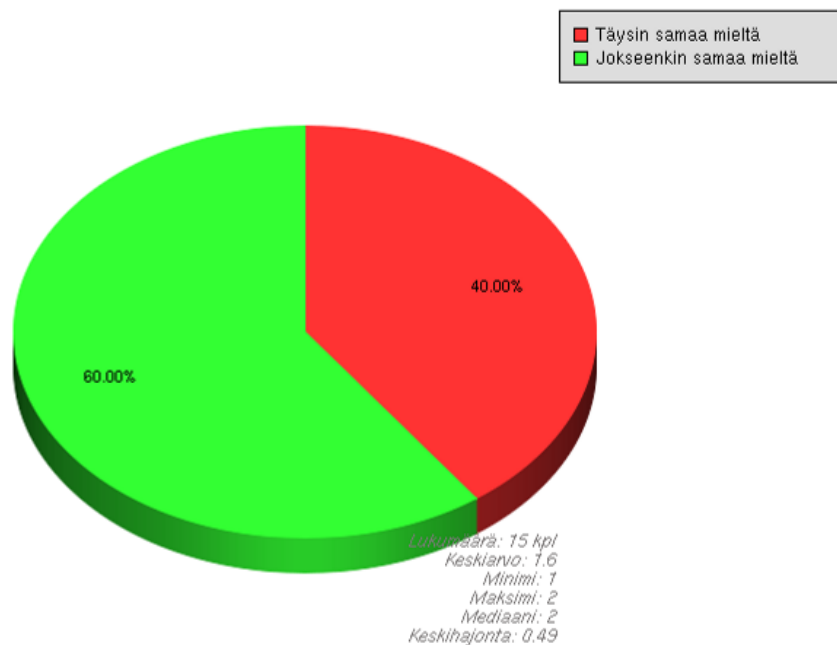
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 10 Sähköpostilla lähetettävät sisäiset tiedotteet

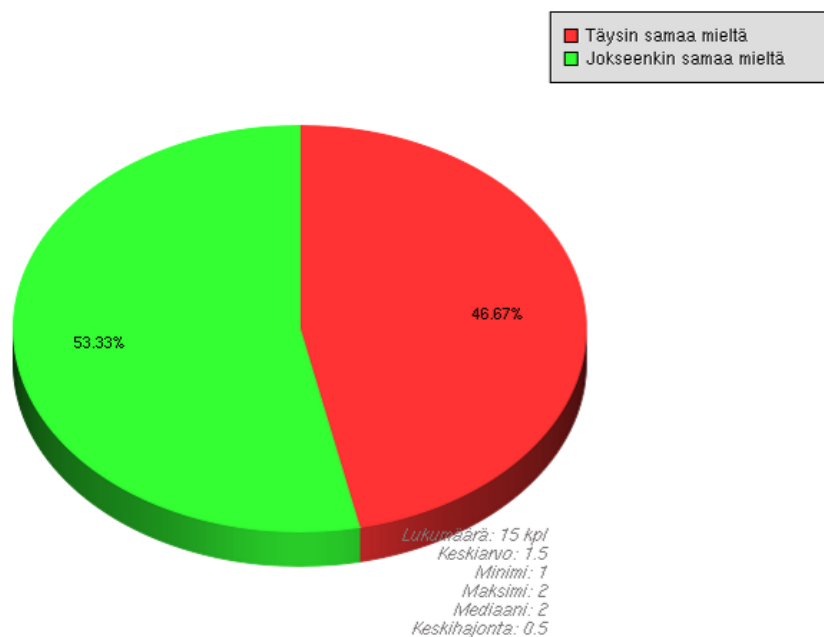
12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita?
Hyödyllistä

Vastausten suhteellinen jakauma



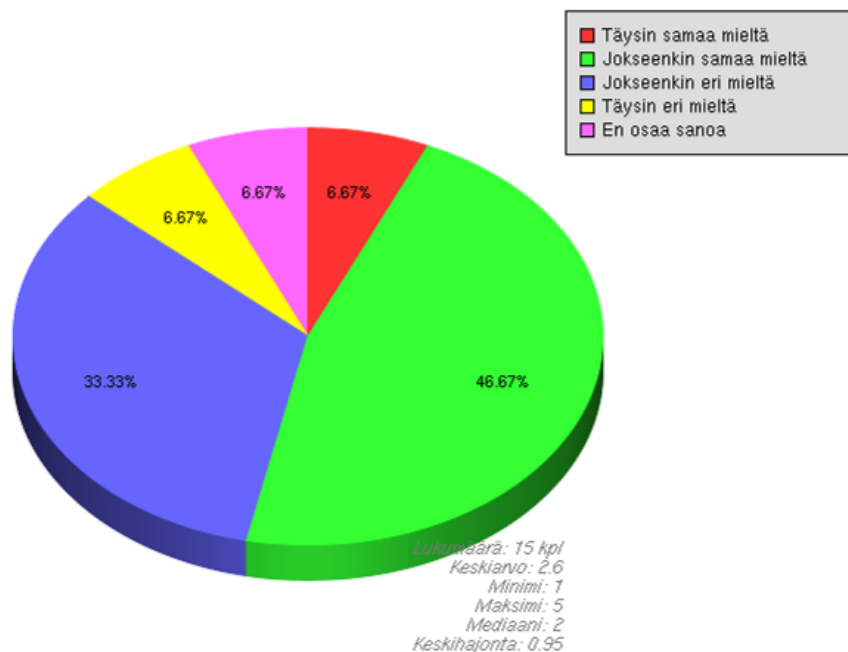
12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla lähetettäviä sisäisiä tiedotteita?
Luotettavaa

Vastausten suhteellinen jakauma



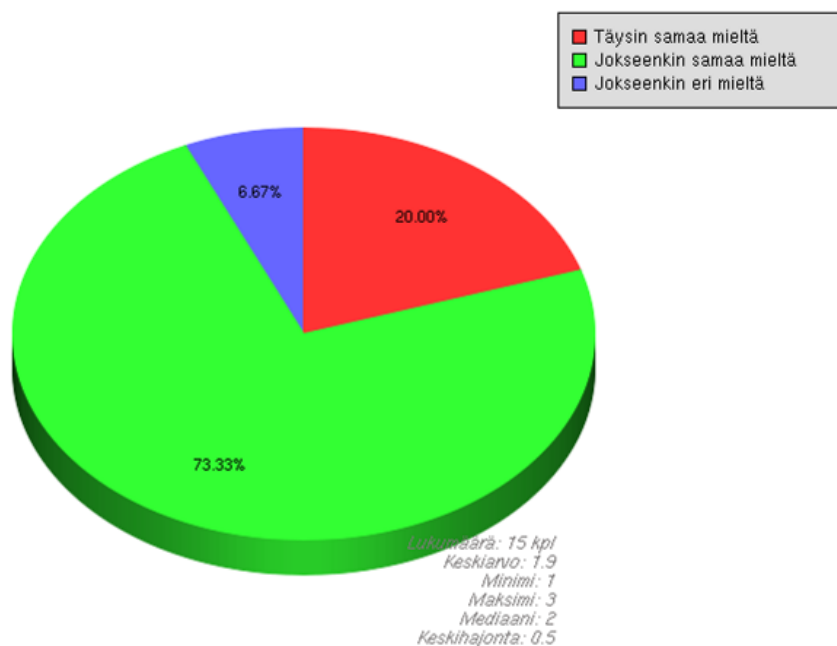
**12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla
lähettäviä sisäisiä tiedotteita?**
Monipuolista

Vastausten suhteellinen jakauma



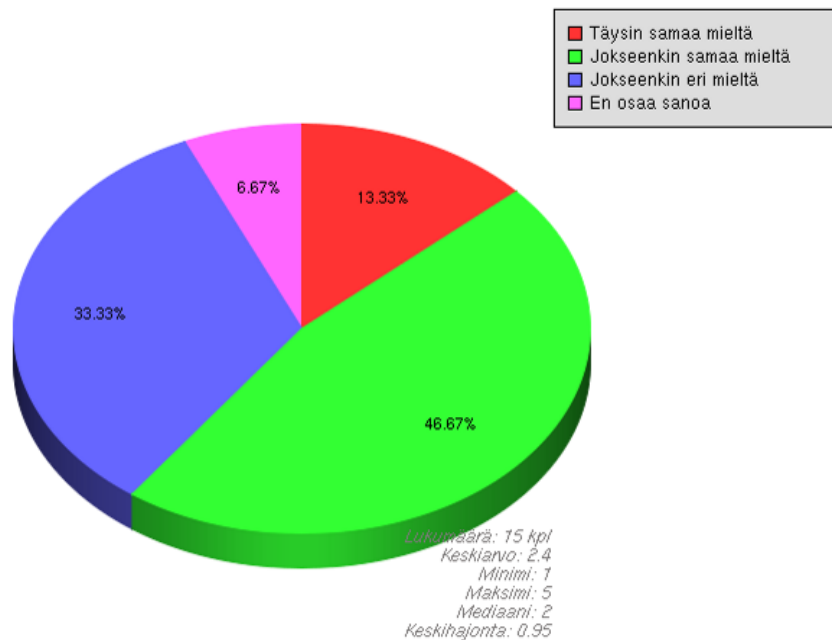
**12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla
lähettäviä sisäisiä tiedotteita?**
Ajankohtaista

Vastausten suhteellinen jakauma



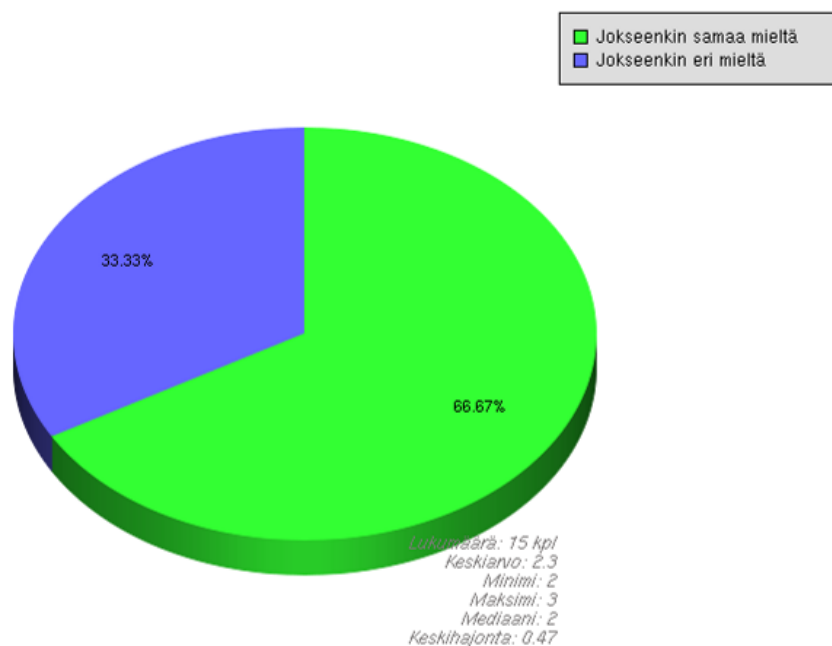
**12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla
lähettäviä sisäisiä tiedotteita?**
Avointa

Vastausten suhteellinen jakauma



**12. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat yrityksesi sähköpostilla
lähettäviä sisäisiä tiedotteita?**
Mielenkiintoista

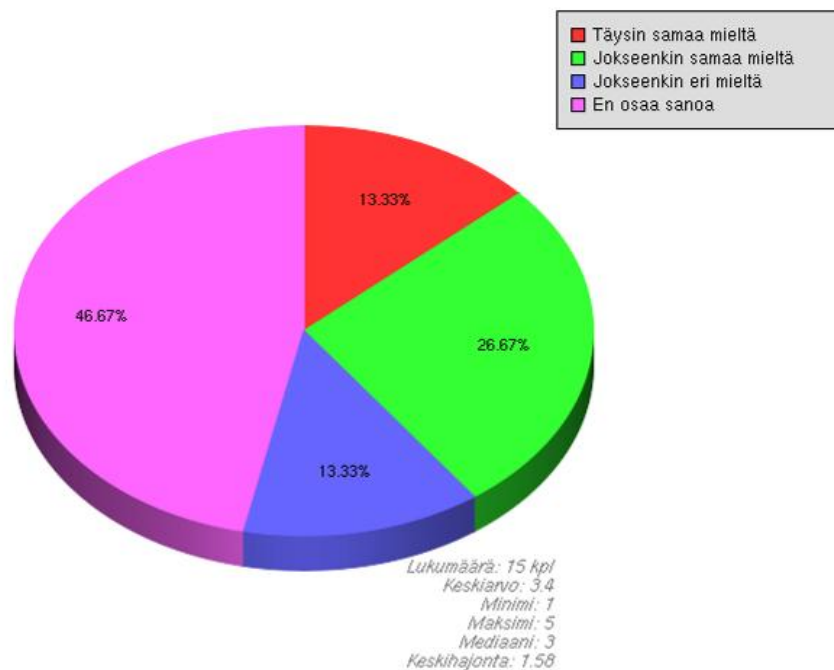
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 11 Intranet

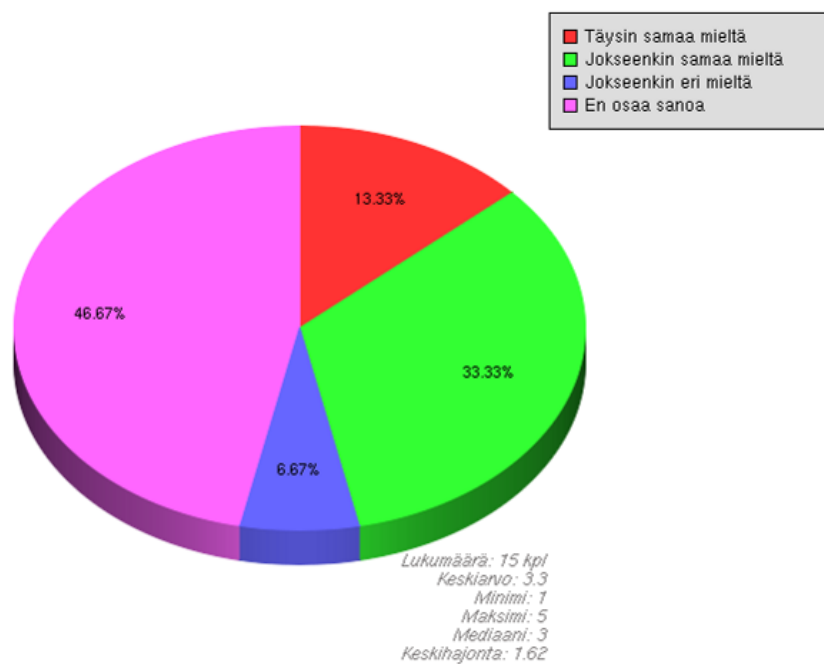
13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä? Hyödyllistä

Vastausten suhteellinen jakauma



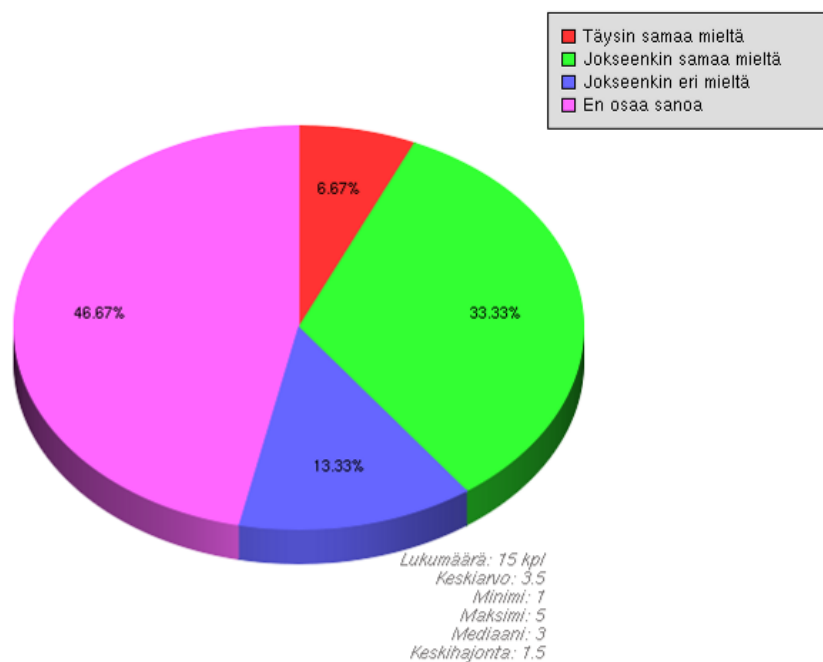
13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä? Luotettavaa

Vastausten suhteellinen jakauma



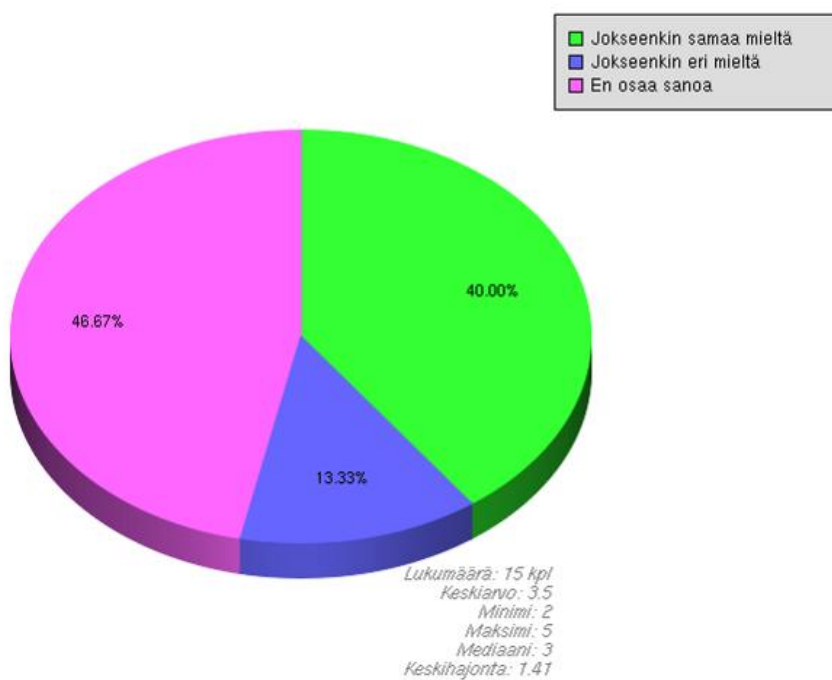
**13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä?
Monipuolista**

Vastausten suhteellinen jakauma



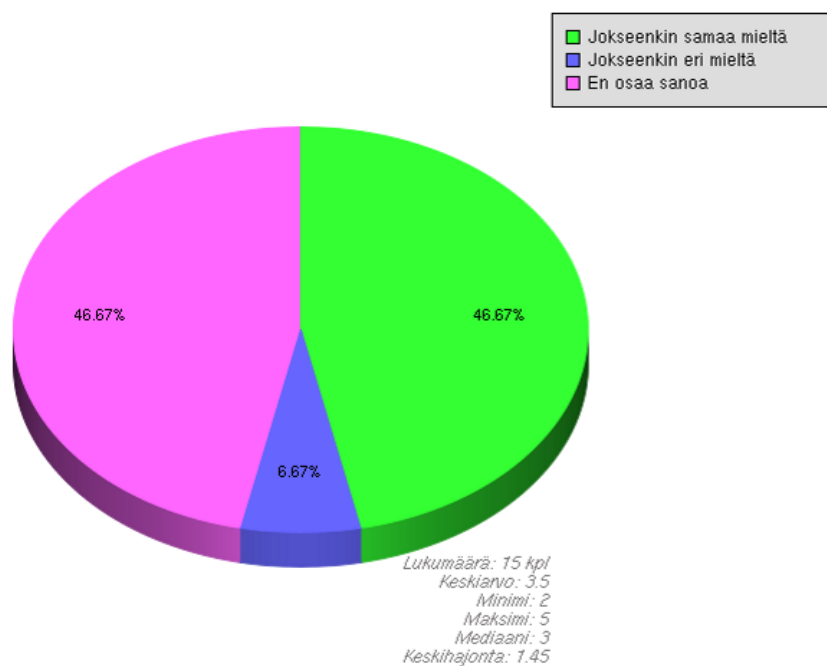
**13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä?
Ajankohtaista**

Vastausten suhteellinen jakauma



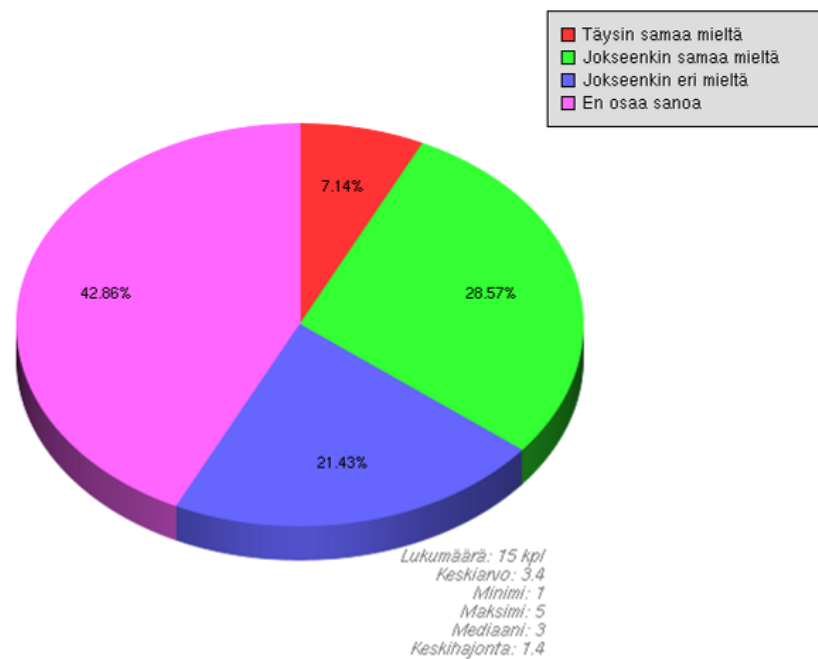
13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä?
Avointa

Vastausten suhteellinen jakauma



13. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat konsernisi intranettiä?
Mielenkiintoista

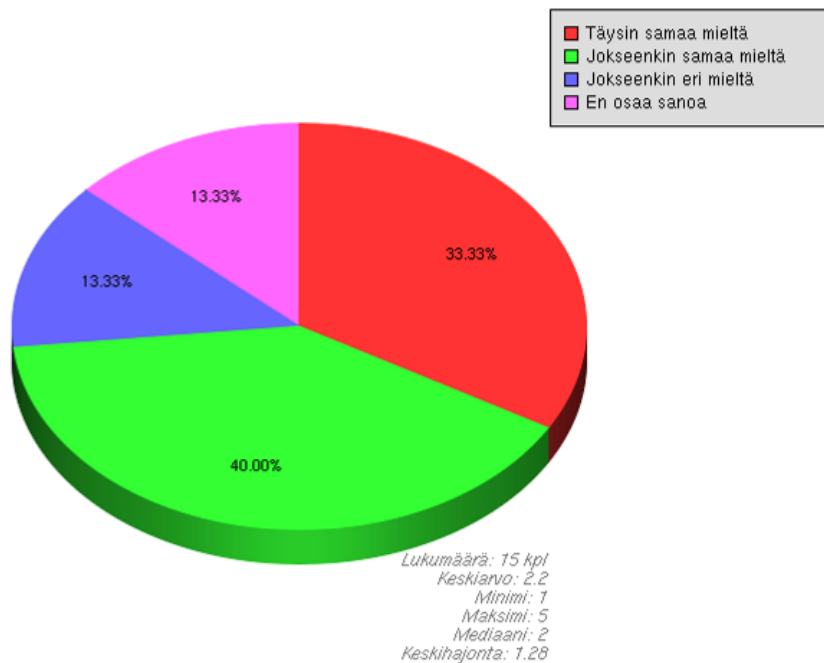
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 12 Kehityskeskustelu

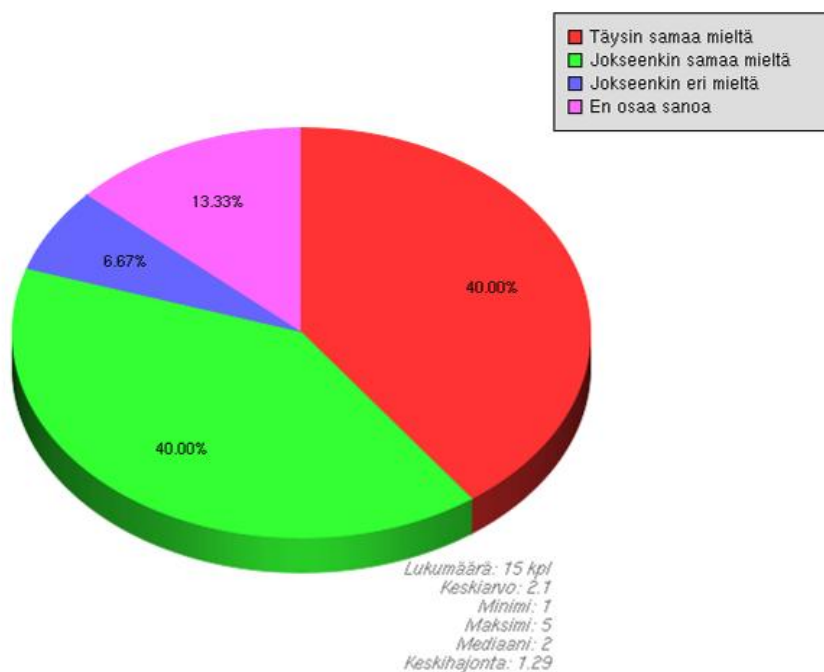
14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja? Hyödyllistä

Vastausten suhteellinen jakauma



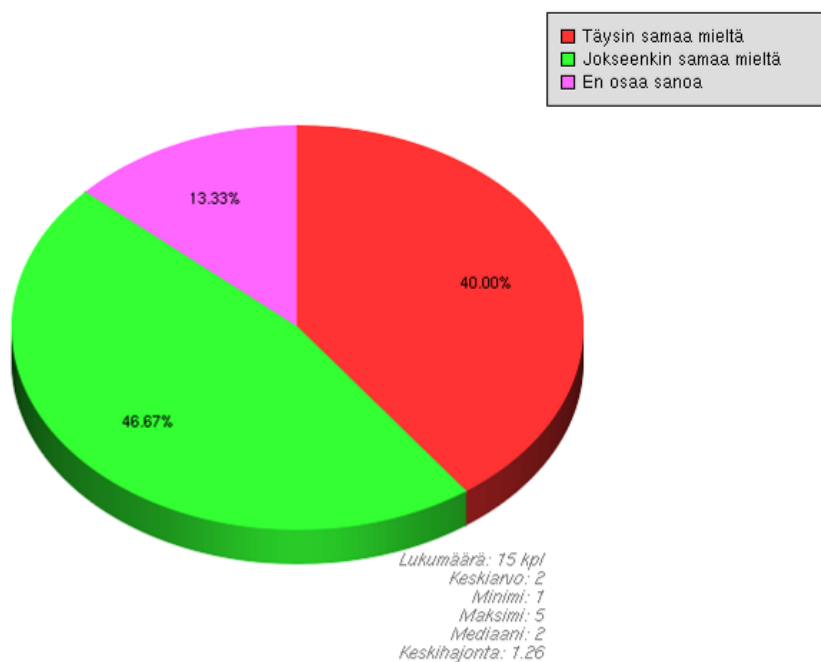
14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja? Avointa

Vastausten suhteellinen jakauma



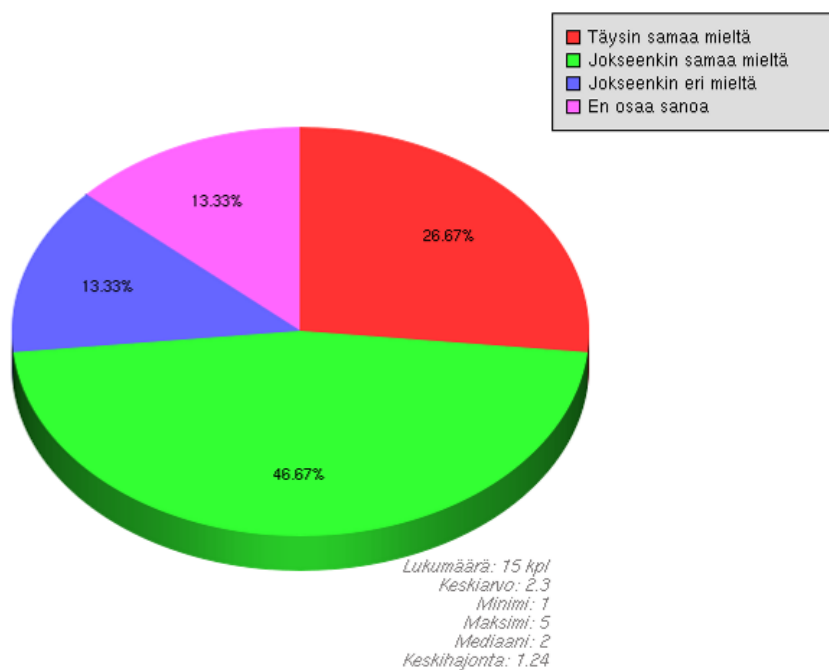
**14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?
Oikeudenmukaista**

Vastausten suhteellinen jakauma



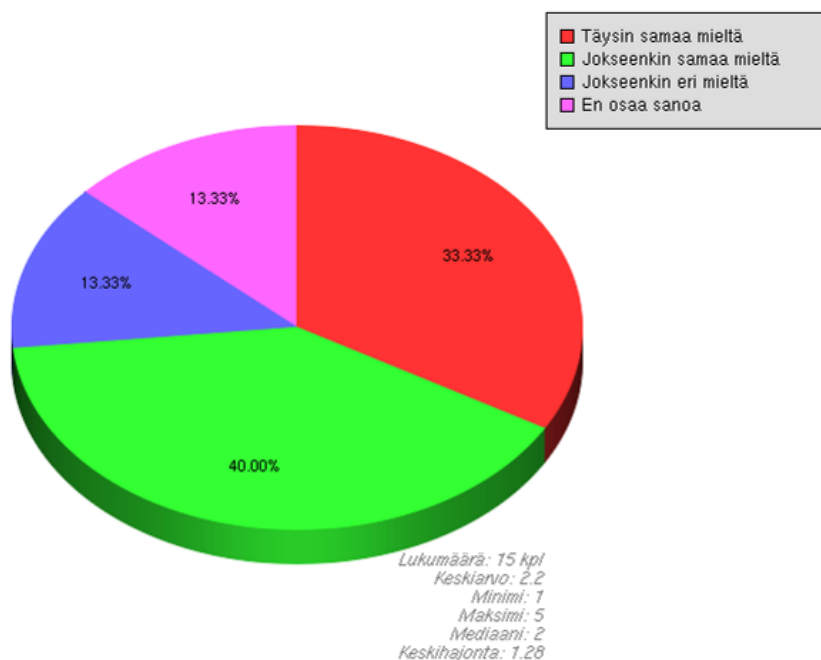
**14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?
Kannustavaa**

Vastausten suhteellinen jakauma



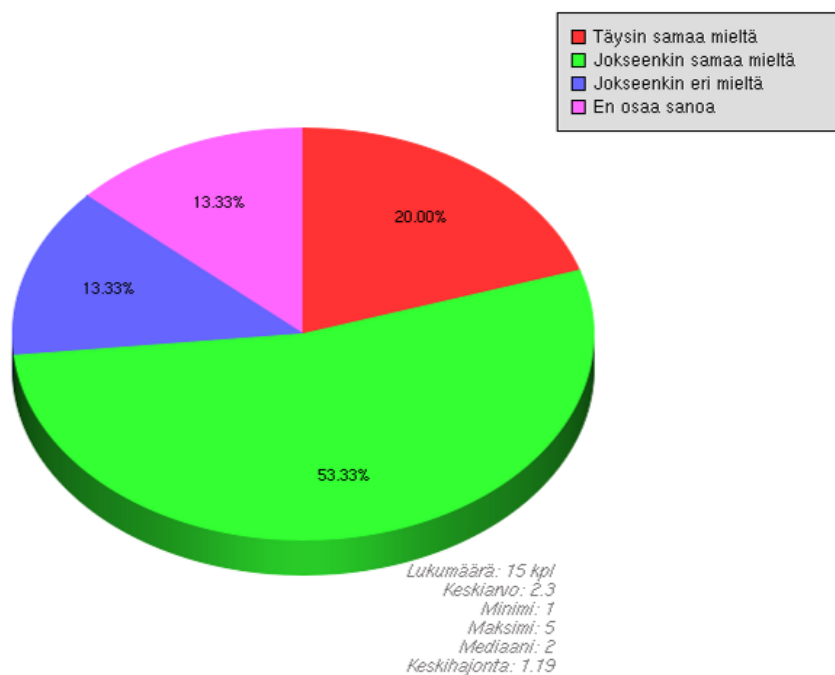
14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?
Palautetta on annettu puolin ja toisin

Vastausten suhteellinen jakauma



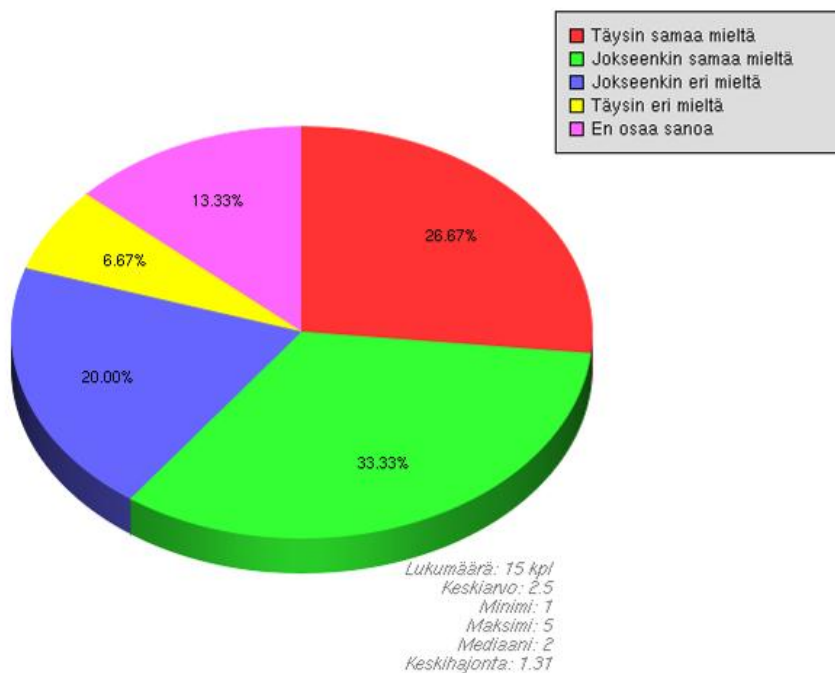
14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?
Keskustelun tuloksena ymmärrän mitä minulta odotetaan

Vastausten suhteellinen jakauma



**14. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet kuvaavat kehityskeskusteluja?
Kehittymistoiveeni on huomioitu**

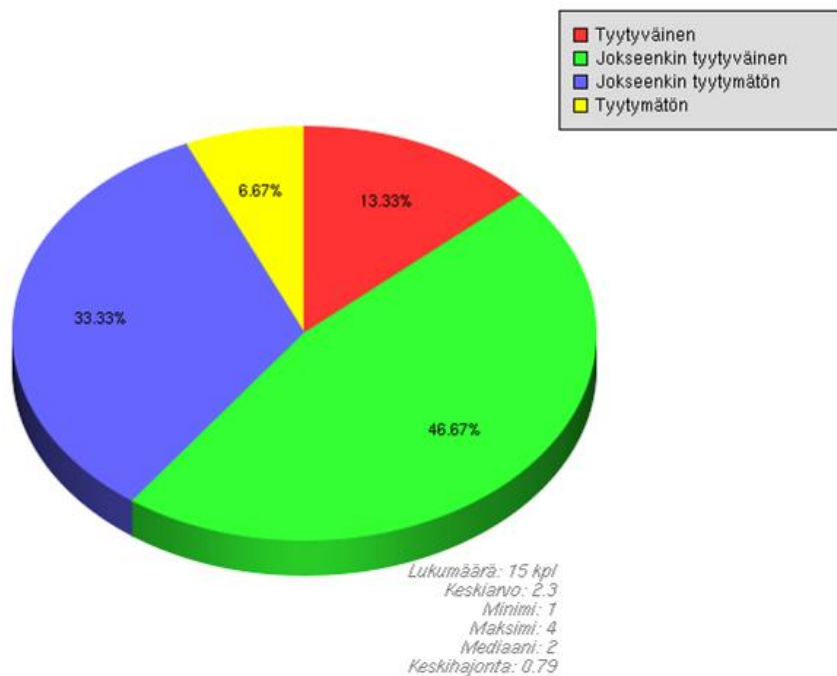
Vastausten suhteellinen jakauma



Liite 13 Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen?

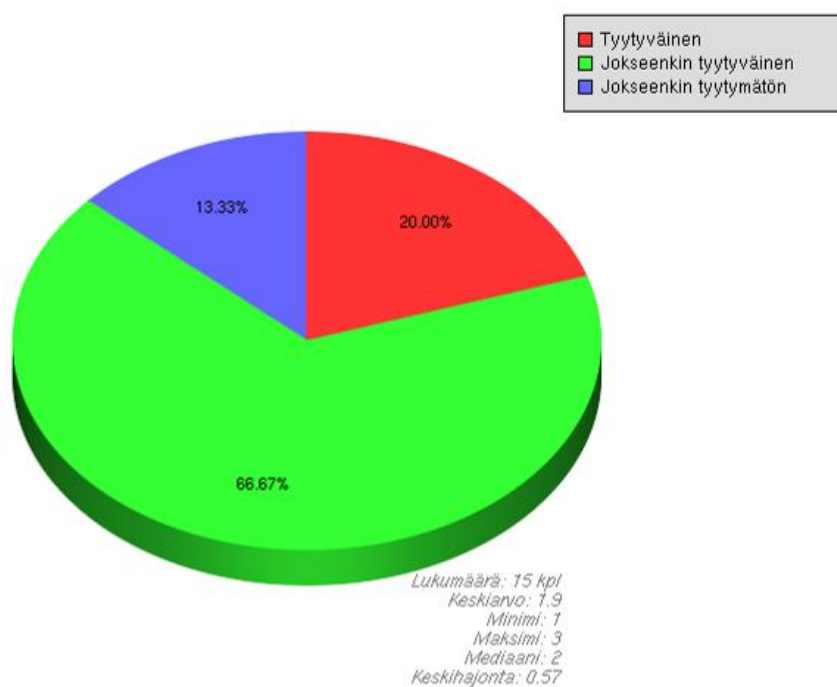
15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen? Koko organisaatiota koskevissa asioissa

Vastausten suhteellinen jakauma



15. Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi tiedottamiseen? Omaa osastoa koskevissa asioissa

Vastausten suhteellinen jakauma

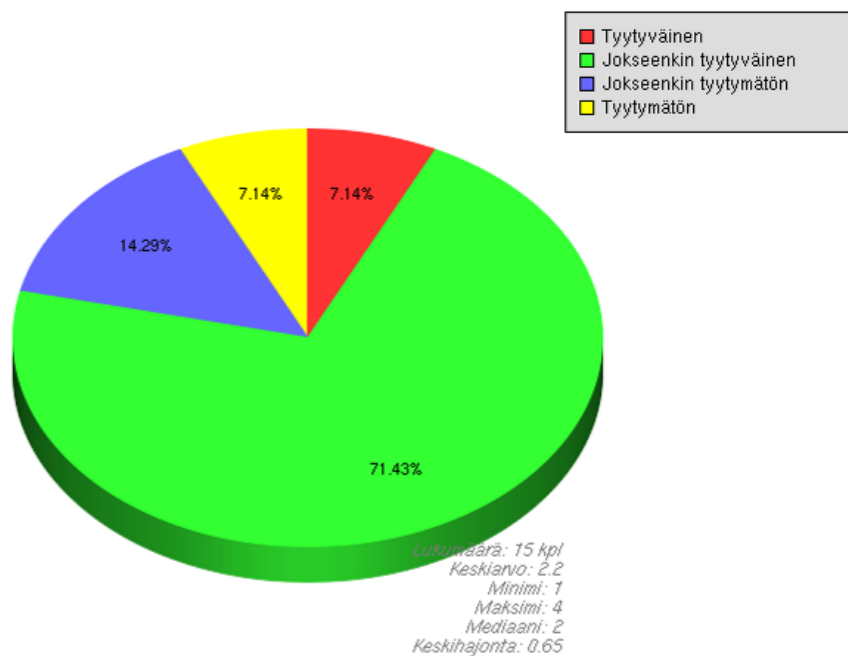


Liite 14 Kuinka tyytyväinen olet työpaikkasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa?

16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikallasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa?

Koko organisaatiota koskevissa asioissa

Vastausten suhteellinen jakauma



16. Kuinka tyytyväinen olet työpaikallasi mahdollisuuksiin saada haluamaasi tietoa?

Omaa osastoa koskevissa asioissa

Vastausten suhteellinen jakauma

