

# Yrityksen sisäisen viestinnän vaikutus työviihtyvyyteen

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa, konttoritoiminnot

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalous  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö AMK  
Kevät 2010  
Agneta Hammert

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

Hammert, Agneta: Yrityksen sisäisen viestinnän vaikutus työviihtyvyyteen  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa, konttoritoiminnot

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 52 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia yrityksen sisäisen viestinnän vaikutusta työviihtyvyyteen. Tutkimuksessa selvitetään kohdeyrityksen sisäisen viestinnän toimivuus, sekä sen vaikutukset työviihtyvyyteen.

Teoriaosuus käsittelee sisäisen viestinnän ja työviihtyvyyden osa-alueita sekä viestinnän ja työviihtyvyyden yhteisvaikutusta. Kokonaisuudessaan teoriaosuus käsittelee viestinnän tavoitteita ja tehtäviä, viestintäkanavia, tiedon oikea-aikaisuuden sekä kohderyhmän tärkeyttä, kommunikaation vuorovaikutteisuuksia sekä työviihtyvyyden osa-alueita.

Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkitaan, miten yrityksen sisäinen viestintä on yleisellä tasolla konttorilla hoidettu ja mistä eri osa-alueista konttoritoiminnot koostuvat. Konttoritoiminnot on jaettu kolmeen eri ryhmään työvastuualueiden mukaisesti, ja tämä opinnäytetyö perehtyy erikseen kunkin ryhmän sisäisen viestinnän- sekä työviihtyvyyden tekijöihin. Tutkimusmenetelminä käytetään kyselylomaketta sekä haastatteluja. Haastatteluin ja kyselylomakkein selvitettiin, toimiiko kohdeyrityksen sisäinen viestintä suunnitellulla tavalla, onko asiassa kehitettävää, sekä miten nämä asiat vaikuttavat työntekijöiden työviihtyvyyteen.

Tutkimustulosten perusteella konttoritoimintojen työntekijät olivat konttorin sisäisen viestinnän toimivuuteen melko tyytyväisiä. Kuitenkin esimerkiksi tukitoimintojen tutkimustuloksista voitiin todeta epävirallisen tiedonkulun toisinaan olevan liian tehokasta, minkä koettiin vaikuttavan negatiivisesti työviihtyvyyteen.

Avainsanat: sisäinen viestintä, työviihtyvyys, tiedonkulku

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

Hammert, Agneta: Internal communication as a part of job satisfaction  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa, office operations

Bachelor's Thesis in Management and Communications  
52 pages, 6 appendices

Autumn 2010

## ABSTRACT

---

This paper deals with the impacts of internal communication on job satisfaction. With the help of the target organization the aim of the study was to explore the functions of internal communication in the company and how the communication influences job satisfaction.

The theoretical part is divided into three parts, of which the first one is focused on the subarea of internal communication and the second one on the subarea of job satisfaction. The third section investigates how communication reflects on work atmosphere. According to this, the theoretical part discusses the goals and tasks of communication as well as its channels, timing and the importance of the target group. Also the interaction of communication and different subareas of job satisfaction are explored.

The empirical section of the thesis is divided into four parts that describe how the internal communication is performed on a general level and which functions the office consists of. Based on this, the office functions are divided into three different employee groups. A questionnaire and interviews were used as study methods. The purpose of these methods was to show whether the internal communication of the company worked as it had been planned or was there still something to develop and how the results indicated job satisfaction.

Due to the results of the survey, the office workers were quite satisfied with how the communication was taken care of in their office. Only the unofficial communication in one of the office groups was considered as too effective and it was stated to have negative impact on job satisfaction.

Key words: internal communication, job satisfaction, flow of information

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja –menetelmät	1
1.2	Aiheen rajaus ja opinnäytetyön osa-alueet	3
2	YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN YHTEYS TYÖVIIHTYVYYTEEN	6
2.1	Mitä yrityksen sisäinen viestintä on?	6
2.1.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet, - tehtävät ja - kanavat	9
2.1.2	Ajoituksen ja oikean kohderyhmän tärkeys	12
2.1.3	Tiedon riittävyys ja viestinnän vuorovaikutteisuus	13
2.2	Työviihtyvyys lyhyesti	14
2.2.1	Työnkuva ja työympäristö	16
2.2.2	Hyvä työnantaja ja esimiehen toiminta	18
2.3	Sisäisen viestinnän vaikutukset työviihtyvyydessä	21
2.3.1	Miksi viestintä on olennainen työviihtyvyyden osalta	21
2.3.2	Viestinnän seuraukset työviihtyvyydessä	22
3	CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA, KONTTORITOIMINNOT	24
3.1	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät kohdeyrityksessä	25
3.1.1	Konttoritoimintojen jaottelu	26
3.1.2	Konttorin sisäisen viestinnän kanavat	27
3.2	Tukitoiminnot	29
3.3	Päälliköt	32
3.4	Johtoryhmä	37
4	YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	40
4.1	Yhteenveto konttorin sisäisen viestinnän toimivuudesta	42
4.2	Kehitysehdotukset	47
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	53

## 1 JOHDANTO

Alituisesti kehittyvässä työympäristössä myös viestinnän kehittämistä on kiinnostuttu enenevässä määrin. Viestintä saattaa toisinaan olla niin itsestäänselvä asia, ettei sitä sen koommin tule ajateltua. Tosiasia kuitenkin on, että viestimme alituisesti joko suullisesti, kirjallisesti, kehonkielellämme tai jopa olemalla hiljaa. Kommunikoinnin avulla pyrimme tyydyttämään elämässämme olevia tarpeita sekä saavuttamaan päämäärämme. (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 2002, 51.) Ilman viestintää olisi lähes mahdotonta saavuttaa asetettuja tavoitteita, kehittyä, antaa palautetta ja saada organisaatiossa toimivat ihmiset sekä organisaation eri osat yhdistettyä toisiinsa (Kaivola, Launila 2007, 135). Nämä seikat ovat oleellisia niin työ- kuin vapaa-ajan elämässäkin. On tärkeää pystyä perustelemaan vastauksensa, osata kertoa miksi toimi tietyllä tavalla sekä kertoa tulevista aikeista. Tämä pätee erityisesti työelämän viestintään, johon tämä opinnäytetyö perehtyy tarkemmin. Onnistuneeseen viestintään eivät kuitenkaan riitä vain omat viestimisen taidot, vaan se on useiden tekijöiden summa, mikä varsinkin yritysyhteisössä harvoin on täydellinen kokonaisuus.

### 1.1 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelma ja –menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän tila, sekä kuinka työntekijöiden kokemat työvihihtyvyystekijät ovat yhteydessä viestintään. Tavoitteen saavuttamiseksi on tutkimukselle määritettävä pääongelma, sekä alaongelmat, joiden perusteella tutkimusta on mahdollista lähteä työstämään.

Tutkimuksen pääongelmana on:

- Onko kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä onnistuttu?

Alaongelmia ovat:

- Mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen viestinnän onnistumiseen?
- Koetaanko viestintä tärkeäksi työvihihtyvyyden osalta?

Tutkimusongelmaa ja sen alaongelmia pyritään mittaamaan muun muassa seuraavien muuttujien avulla:

- viestinnän kanavat
- oikea-aikaisuus
- kohderyhmä
- vuorovaikutteisuus
- työviihtyvyyden osa-alueet

Mikäli kehittämiskohteita sisäisen viestinnän osa-alueilta löytyy, on kyseisiin viestinnän ongelmakohtiin koottu tämän opinnäytetyön neljänteen osioon ratkaisuehdotuksia viestintätoimien edistämiseksi. Case-yrityksenä tutkimuksessa toimii Osuuskauppa Hämeenmaa. Kohderyhmäksi on kuitenkin valittu vain konttoritoimintojen työntekijät, jottei työ paisuisi liian laajaksi. Tämän opinnäytetyön myötä on tarkoitus myös osoittaa viestinnän sekä sen kehitystoimien tärkeys, sillä puutostilanteissa kyse ei ole vain huonosta tiedonkulusta, vaan sen seuraukset ovat huomattavasti laajemmat. Säännöllinen ja huolellisesti toteutettu viestintä toimii pohjana tulokselliselle toiminnalle ja takaa tasavertaisen tietopohjan kaikille yrityksen työntekijöille (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 2002, 52).

Tutkimustyyppi on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka pyrkii auttamaan asian tai ilmiön ymmärtämisessä. Kyseinen tutkimustyyppi on hyvä menetelmä yksityiskohtaisen tiedon saamiseksi. Tutkimusmenetelminä puolestaan on käytetty kyselylomaketta sekä puolistrukturoitua haastattelua. Case-yrityksenä toimineen Osuuskauppa Hämeenmaan konttoritoiminnot on jaettu työtehtävävästuualueiden mukaan kolmeen eri ryhmään, joiden perusteella pyrittiin selvittämään kunkin ryhmän tyytyväisyys viestinnän toimivuuteen sekä tämän seuraukset heidän työviihtyvyyteensä. Ryhmäjako muodostui tukitoiminnoista, päälliköistä sekä johtoryhmästä. Tukitoimintojen osalta tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselylomaketta, kun taas päälliköiden sekä johtoryhmän tutkimustulokset saatiin puolistrukturoidun haastattelun avulla.

Sekä kyselylomake että haastattelurunko ovat liitteinä tämän opinnäytetyön lopussa. Esitetyillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään kuinka olennaisena työntekijät viestinnän kokevat, käytetäänkö eri viestinnän välineitä monipuolisesti, ovatko työntekijät tyytyväisiä tiedon kulkuun sekä sen määrään ja mitkä tekijät he kokevat oman työssäviihtymisensä kannalta tärkeimpinä. Työviihtyvyyden tekijöiden selvittäminen on mahdollista tutkia myös niiden yhteyttä viestintään.

## 1.2 Aiheen rajaaminen ja opinnäytetyön osa-alueet

Kappaleessa 1.1 mainittu tutkimusongelma käsittelee aihealueita niin henkilöstöhallinnon kuin viestinnänkin näkökulmista, jotka molemmat ovat laajoja aiheita, mutta kyseisen aihevalinnan myötä oli mahdollista valita pieni osa-alue molemmista yhteensopivaksi kokonaisuudeksi. Jotta opinnäytetyö ei kuitenkaan muodostuisi liian laajaksi kokonaisuudeksi, oli aihetta luonnollisesti rajattava.

Aiheen rajaaminen on suoritettu seuraavasti:

- Vain konttoritoiminnot
  - o tukitoiminnot, päälliköt, johtoryhmä
  - o ei konttorin ulkopuolelle ulottuva viestintä (asiakkaat, toimipaikat, toimittajat yms.)
- Vain rutiininomainen työyhteisöviestintä
  - o ei esim. kriisiviestintä

Aihe on rajattu vain konttoritoimintoihin siitä syystä, että kyseessä oleva organisaatio on kooltaan suhteellisen suuri, ja yrityksellä on useita eri toimipaikkoja useilla eri toimialoilla kuten kaupan -, ravintolan - sekä autokaupan aloilla. Näin ollen, jos tutkimus olisi huomionut koko yrityksen, olisi kohderyhmä tutkimuksen puitteet huomioon ottaen ollut liian laaja. Tämän lisäksi myös tutkimustulosten luotettavuus olisi kärsinyt, sillä esimerkiksi markketyöntekijöiden työtoimenkuva on hyvin kiireinen, jolloin tutkimuksen vastausprosentti olisi luultavamminkin ollut alhaisempi eikä kiinnostus tutkimusta kohtaan olisi välttämättä ollut samanlainen. Myös esimerkiksi kriisiviestintä

jätettiin tutkimuksesta pois, sillä haluttiin keskittyä vain perinteistä työtoimenkuvaa koskevaan viestintään ja selvittää sen tekijöitä työntekijöiden arkipäiväisessä toiminnassa.

Aiheen rajauksen ollessa selvillä, onkin helpompi selventää työn eri osioiden sisältöä. Teoriaosuus on jaettu kolmeen eri lukuun, joista ensimmäisessä perehdytään sisäiseen viestintään kokonaisuutena, mistä se koostuu sekä miksi sen toimivuudesta on kannattavaa huolehtia. Toinen luku puolestaan käsittelee työviihtyvyyttä ja sen osa-alueita. Työviihtyvyys on niin monen eri tekijän ja henkilökohtaisten prioriteettien summa, että siihen perehtyminen tämän opinnäytetyön puitteissa on mahdollista vain hyvin pintapuolisesti ja lähinnä vain viestinnän näkökulmista katsottuna. Kolmannessa luvussa tarkastellaan viestinnän yhteyttä työviihtyvyyteen.

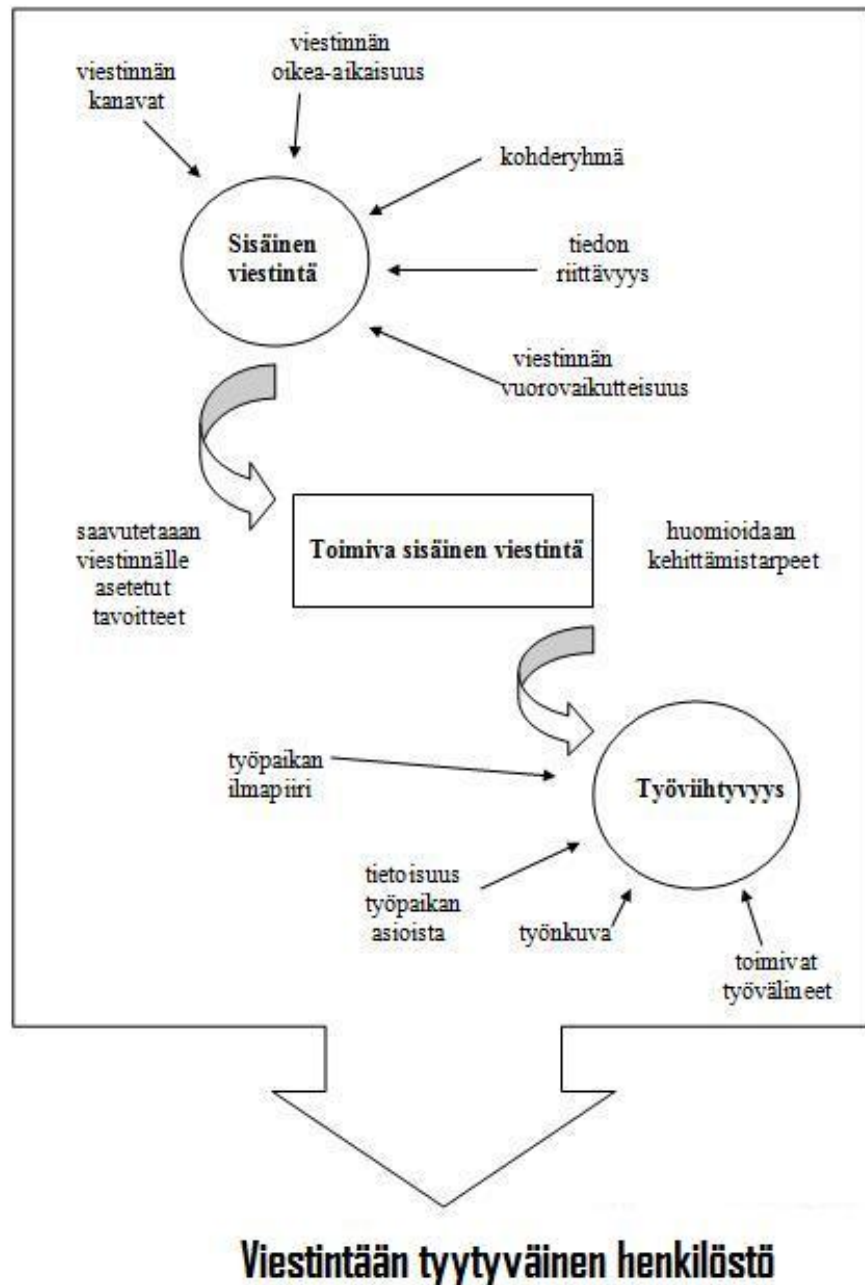
Empiriaosuus puolestaan on jaettu neljään eri lukuun, joista ensimmäisessä tarkastellaan kohdeyrityksen konttoritoimintojen sisäistä viestintää yleisellä tasolla sekä mitä kaikkea konttoritoimintojen käsite pitävää sisällään. Loput kolme lukua käsittelevät tarkemmin jokaista kolmea eri henkilöstösegmenttiä koskevaa viestintää ja niiden toimivuutta. Empiriaosuuden jälkeen on helpompi saada yleisvaikutelma konttorin sisäisen viestinnän toimivuudesta kokonaisuudessaan, sekä tieto siitä, olisiko joillakin viestinnän osa-alueilla vielä kehitettävää.

Opinnäytetyön neljäs eli viimeinen osio yhdistää edellä käydyn teorian sekä empirian, ja kertoo näin ollen työn oleelliset pääkohdat. Yhteenvedon jälkeen on jätetty tilaa vielä kehittämissuunnitelmille, joiden toteuttaminen kuitenkin jää case-yrityksen harkinnan varaiseksi ja toteuttamisvastuulle. Viimeisen osion jälkeen työhön on liitetty vielä työhön käytetyt lähteet sekä liitteet.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta on nähtävissä keskeisimmät aihealueet, joihin tämä opinnäytetyö perustuu. Kuvio havainnollistaa ja yksinkertaistaa tässä opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä, eikä näin ollen perustu suoranaisesti kirjallisuuteen vaan kuvio on itse laadittu.



Kuviosta käy ilmi yrityksen sisäiseen viestintään sekä työntekijöiden työviihtyvyyden vaikuttavat tekijät. Kuvio selventää myös kuinka hyvin hoidettu sisäinen viestintä on yhteydessä työviihtyvyyteen erityisesti viestinnän näkökulmasta katsottuna. Lopputuloksena on työyhteisöviestintään tyytyväinen henkilöstö, jonka seurauksena myös työssä viihdytään paremmin.



KUVIO 1. Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet

## 2 YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN YHTEYS TYÖVIIHTYVYYTEEN

Yrityksen sisäisen viestinnän onnistuminen edellyttää jokaisen toimijan panosta asiaan, aivan kuten viihtyisän työympäristönkin luominen. Kumpaakaan edellämainituista ei korjata päivässä, eivätkä ne ole ostettavia ominaisuuksia (Kaivola, Launila 2007, 128). Organisaatiossa oleva vuorovaikutus on perusta kaikelle sen toiminnalle ja kehitykselle sekä ristiriitojen selvittämiseksi. Kun työyhteisön viestintä ja tiedottaminen hoidetaan hyvin, ovat työntekijät tietoisia organisaation tavoitteista, työtavoista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Näin työ kaikkien toimijoiden kesken sujuu paremmin, ja toisen työtä on helpompi arvostaa, kun tiedostetaan kaikkien toimintojen työn tavoitteet. Tiedon huono kulku työyhteisössä aiheuttaa usein asioiden hitaan etenemisen lisäksi turhautuneisuutta, käytävillä liikkuvia huhupuheita sekä voi saada aikaan huonoja henkilökemioita. Näin ollen viestinnän toimivuus organisaatiossa on hyvinkin läheisessä yhteydessä työviihtyvyyteen. (Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström 2006, 224.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään sisäisen viestinnän eri osa-alueita ja täsmennetään niiden yhteyttä työntekijöiden työviihtyvyyteen.

### 2.1 Mitä yrityksen sisäinen viestintä on?

Yrityksen sisäinen viestintä koostuu kaikesta siitä tiedosta, mikä liikkuu yrityksen työntekijöiden välillä työpaikalla. Kyseinen viestintä voi olla luonteeltaan joko virallista tai epävirallista. Yrityksen virallinen viestintä liittyy työn tekemiseen, teettämiseen ja valvontaan, tarjoten työntekijöille luotettavaa tietoa yrityksen asioista (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 52). Virallinen tieto saattaa toisinaan kulkea hitaasti esimerkiksi organisaation suuren koon tai huonosti hoidetun viestinnän vuoksi epäviralliseen viestintään verrattuna.

Työyhteisöviestintä on olennainen osa jokapäiväistä työntekoa ja organisaation virallisen viestintäkanavan kautta tieto tulee useimmiten sähköpostin tai vuorovaikutustilanteen välityksellä. Vuorovaikutustilanteella tarkoitetaan tässä asiayhteydessä esimerkiksi puhelinkeskustelua tai keskustelua esimiehen tai työtoverin kanssa. Epävirallinen tiedonkulku puolestaan saattaa myös kulkea samoja viestinnän kanavia pitkin kuin virallinen tieto, mutta epävirallinen

viestiminen perustuu enemmän olettamuksiin ja arvailuihin, ja toimii työyhteisössä lähinnä sosiaalisten ja psykologisten tarpeiden tyydyttäjänä. Epävirallista viestinnän kanavaa pitkin tullut tieto on yleensä kuultu työtoverilta ja kyseinen tieto jaetaan vain rajatun kohderyhmän kesken. Epävirallisen viestinnän epämuotoisuus viehättää työntekijöitä, sillä se toimii niin sanotusti raja-aitojen poistajana ja lähentää työntekijöiden keskinäisiä suhteita. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 53.) Tätä kautta saatu tieto voi kuitenkin olla myös hyödyllistä, mikäli kyse on työhön liittyvästä asiallisesta seikasta. Tässä tilanteessa epävirallisella tietotaholla on positiivinen vaikutus yrityksen viestinnän toimintaan, ja se takaa tiedon kulkemisen laajemmalle kohderyhmälle kuin ehkä virallinen viestintä on tavoittanut. Useimmiten tilanne ei valitettavasti kuitenkaan ole näin, vaan epävirallinen tietotaho toimii negatiivisena tekijänä, ja sen kautta tullut tieto liittyy useimmiten henkilökemioihin ja henkilökohtaisiin seikkoihin. Tästä syystä niin sanottu puskaradio aiheuttaa henkilökonflikteja ja luo turhaan negatiivisen ilmapiirin työpaikalle. Ihannetilanteessa sekä epävirallinen että virallinen viestintäjärjestelmä toimivat tasapainossa, jolloin virallinen viestintä kertoo mitä tehdään, ja epävirallinen viestintä ikään kuin täydentää ohjeistuksen sosiaalisempaan muotoon (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 54).

Sisäinen viestintä mahdollistaa laajan strategisen ymmärryksen yrityksen sisällä, eli oma työ ja organisaation tehtävä on helpompi nähdä osana laajempaa kokonaisuutta (Manifesto Consulting 2002). Yrityksen virallinen sisäinen viestintä on säänneltyä ja tavoitteellista, sekä pyrkii yhdistämään liikkeenjohdolliset ja ihmisistä peräisin olevat prosessit toisiinsa (Åberg 1999, 27). Työyhteisöviestintään kuuluvat esimerkiksi sisäinen markkinointi, informointi, perehdyttäminen, esimiehen kanssa käydyt keskustelut sekä palaverit. Sisäiselle viestinnälle ominaisia piirteitä ovat avoin tiedonkulku sekä työmotivaation lisääminen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224-225.) Työyhteisöviestintä on viestintää, joka mahdollistaa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen eri tilanteissa. Näin ollen yrityksen sisäinen viestintä liittyy työyhteisön osat toisiinsa sekä mahdollistaa henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan. (Åberg 1999, 31, 106.)

Sisäinen viestintä on työyhteisön voimavara, johon on myös investoitava. Viestinnän kunnollinen hoitaminen sitoo yritykseltä aikaa, rahaa, ihmisten työaikaa, suunnittelua, johtamista sekä valvontaa. (Åberg 1999, 34.) Sisäisen viestinnän tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö on ajan tasalla siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä muutoksia kenties kohdataan tulevaisuudessa. Yrityksen viestintä myös tukee yrityksen toimintaa sen tavoitteiden mukaisesti. Tämä huomioon ottaen sisäisen viestinnän tulisi käsitellä ainakin yrityksen saavutettuja tuloksia, tulevaisuudennäkymiä, koulutusta, kehittämistavoitteita ja uralla etenemistä (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 2002, 58). Sisäinen tiedonkulku ja tiedottaminen ovat myös osana työntekijöistä huolehtimista, millä tarkoitetaan sitä, että esimerkiksi uusi työntekijä on työsuhteen alussa perehdytettävä työtehtäviin, toimipisteeseen sekä työtovereihin. Näin uudelle työsuhteelle saadaan hyvä alku ja perehdyttämislle saattaa löytyä tarvetta vielä esimerkiksi työtehtävien muuttumisen, työkierron tai yrityksen fuusioitumisen yhteydessä. (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 2002, 61.) Tämän lisäksi sisäisen viestinnän tehtävä on myös tiedottaa esimerkiksi yrityksen uusista tuotteista ja palveluista sekä siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus niin viralliseen kuin epäviralliseenkin keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9, 225-226.)

Sisäisen viestinnän tavoitteena on myös antaa henkilöstölle sellainen yrityskuva, jonka toivotaan välittyvän myös yrityksen ulkopuolisille toimijoille. Tällöin puhutaan yhteisökuvan luomisesta eli profiloinnista, joka on oikeastaan kaiken yhteisössä olevan viestinnän perusta. Tästä syystä on tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia yrityksen toiminnasta ja tavoitteista. Todellisen toiminnan tulee myös olla yhdenmukaista viestitetyn profiilin kanssa. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 55, 56.) Edellä mainittujen seikkojen lisäksi muita yrityksen sisäiselle viestinnälle ominaisia tehtäviä ovat myös delegointi, koordinointi sekä ongelmanratkaisu.

### 2.1.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet, - tehtävät ja - kanavat

Työorganisaatioissa olemme riippuvaisia toisistamme ja muiden toimista, tarvitsemme viestintää tietääksemme missä milloinkin mennään. Työyhteisön tieto ja asiantuntemus muotoutuvat yhteisen ymmärryksen ja oppimisen tuloksena, joka vuorostaan syntyy vain yhteisen ja tasavertaisen keskustelun myötä.

Työntekijöiden keskuudessa oleva tieto- ja taitopääoma on saatava koko organisaation käyttöön, joka on mahdollista vain vuorovaikutuksen avulla. (Kaivola & Launila 2007, 8-9.) Jotta on mahdollista saattaa yhteen useiden eri tiimien toiminnan tulos, tarvitaan suunnitelmallista ja monimuotoista viestintää. Työyhteisöviestintä liittyy näin yhteen toimipaikan työntekijät, heidän työnsä ja lopulta myös tämän kaiken yrityksen sidosryhmiin. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 52.) Säännöllinen ja hyvin hoidettu viestintä on olennainen osa yrityksen tuloksellisuuden saavuttamisessa, jotta yrityksessä tiedetään mitkä osa-alueet organisaation toiminnassa tarvitsevat vielä kehittämistä ja millä osa-alueilla vuorostaan pärjätään hyvin. Toisaalta annettavien tietojen minimivaatimuksista, jotka niin julkishallinnon kuin yksityisenkin työnantajan on henkilöstölleen tiedotettava, on säädetty jopa yhteistoimintalaissa ja sopimuksissa (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiaho 2002, 58). Toivottavaa kuitenkin on, että viestintää ei yrityksessä hoideta vain velvoitteentunnosta, vaan oman henkilöstön edun nimissä. Tämän ansiosta työyhteisössä toteutunut viestintä on myös huomattavasti laaja-alaisempaa.

Sosiaalinen pääoma eli työyhteisön jäsenten välinen kyky toimia keskenään, vahvistaa työyhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta sekä verkostoitumista. Sosiaalinen pääoma on koko työyhteisön resurssi, joka tehostaa tavoitteiden saavuttamista sekä tuo tukea ja turvallisuutta. Kyseinen voimavara kuitenkin koostuu useasta eri tekijästä, eikä ole konkreettisesti mitattavissa. Tästä syystä on vaikea sanoa, kuinka sosiaalinen pääoma vaikuttaa esimerkiksi talouteen tai miten sitä voidaan ylläpitää. (Kaivola & Launila 2007, 80-81.)

Kuten jo edellä mainittiin, sisäinen viestintä rakentuu useista eri viestinnän muodoista ja kanavista. Seuraavaksi perehdytään kuhunkin viestinnän kanavaan

lyhyesti, jotta lukija ymmärtää mistä palasista toimiva sisäisen viestinnän kokonaisuus lopulta koostuu. Yrityksen sisäinen viestintä pitää sisällään niin suullisen kuin kirjallisenkin viestinnän muodon. Tämä opinnäytetyö tarkastelee ensin suullisesti vaihdetun tiedon keinoja. Viestinnän muodosta riippumatta viestintä on kuitenkin aina viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, sillä se on merkitysten vaihtamista lähettäjän ja vastaanottajan kesken (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 50).

Aloitamme ensin tarkastelemalla suullista viestintää, sillä joissakin tilanteissa organisaatioiden voidaan väittää koostuvan puheesta, sillä organisaatiota muokataan ja työtä tehdään puhumalla ja viestimällä. Yhteiset merkitykset työpaikalla syntyvät keskusteluista, joista puheenvuorojen ja kontekstin avulla päästään yhteiseen ymmärrykseen. Näin työyhteisöviestinnän voidaan sanoa muodostavan organisaation perustan. (Kaivola & Launila 2007, 28.)

Keskustelulla on kuitenkin oltava puitteet, jossa osapuolet ovat tasavertaisessa asemassa, dialogisen keskustelun, eri näkökulmien sekä uusien toimintatapojen mahdollistamiseksi (Kaivola & Launila 2007, 34).

Vuorovaikutteisista viestinnän keinoista henkilökohtaiset keskustelut ovat yksi hyvä esimerkki, jolloin kyseessä voi olla esimerkiksi esimiehen kanssa käyty kehityskeskustelu tai asiakeskustelu työkollegan kanssa. Tämän lisäksi pidetään myös erinäisiä osasto- ja tiimipalavereja, joissa käsitellään juuri kyseiselle työryhmälle kuuluvia asioita ja samalla saadaan myös tiimihenkeä yhtenäistettyä. Toki pienempien palaverien lisäksi useimmiten pidetään myös laajemman työntekijöiden joukon käsittäviä kokouksia, joissa käsitellään useamman osaston toimintaa yhtenä kokonaisuutena, ja käydään läpi esimerkiksi kehitysehdotuksia jonkin toiminnon tehostamiseksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.) Kokouksen aikataulu on kuitenkin satunnaisissa tapauksissa mitoitettu niin tiukaksi, että kehittävä keskustelutuokio saatetaan joutua jättämään pois kokonaan. Tämä puolestaan saattaa vähentää työntekijöiden kiinnostusta todella paneutua kokouksissa käsiteltäviin asioihin. Yleisesti ottaen, kokous on melko määrämuotoinen sekä säädelty tilaisuus, joka etenee tietyn kaavan mukaan. Tämän lisäksi kokouksessa on aina puheenjohtaja, joka johtaa kokouksen kulkua, sekä

sihteeri, joka kirjaa päätökset pöytäkirjaan. Lueteltujen vaihtoehtojen lisäksi työntekijällä on myös mahdollisuus kääntyä luottamusmiehen puoleen, joka toimii linkkinä johdon ja muiden työntekijäryhmien välillä (Åberg 1999, 103).

Teknologian edetessä myös sähköinen tiedonkulku on tullut yhä yleisemmäksi, ellei jopa välttämättömäksi. Sähköistä tiedonsaantia edistävät muun muassa yrityksen sisäinen sähköinen verkko eli intranet sekä sähköposti. Intranetin kautta henkilöstö saa päivitettyä tietoa yrityksessä tapahtuvista asioista ja työntekijöillä on tilaisuus tutustua sivustolla tarjolla olevaan tietoon itselle sopivana ajankohtana. Intranetin sivuille tosin yleensä pääsee kirjautumaan vain toimipaikan tiloista, jolloin sivusto ei ole luettavissa työajan ulkopuolella.

Sähköposti sen sijaan on myös kätevä kanava tiedonsaannille, sillä yleensä sähköpostiosoite on tyyliä etunimi.sukunimi@yritys.fi, jolloin henkilö on helppo tavoittaa ja useimmiten tieto kulkee kyseisen kanavan kautta myös nopeasti.

Ainoa haittapuoli kyseisen viestintäkanavan käytössä on kuitenkin mahdollinen viestien katoaminen suuren sähköpostien lukumäärän vuoksi muiden viestien tai jopa roskapostin sekaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.)

Teknologiavälineisiin kuuluvaa puhelinta ei toki myöskään kannata unohtaa, sillä yrityksen sisäiset puhelut ovat hyvinkin nopea ja hyödyllinen tiedonvälityksen väline.

Edellä mainittujen viestinten lisäksi käytettäviä viestintämenetelmiä ovat myös ilmoitustaulu, tiedotteet sekä henkilöstölehti. Ilmoitustaulu sopii hyvin yleisten asioiden viestimiseen, mitkä kuuluvat koko henkilöstölle, sillä ilmoitustaululle tuleva tieto on kaikkien työntekijöiden nähtävissä. Ilmoitustaululle lisättävillä tiedotteilla on kuitenkin oltava huomionarvoa, jotta kaikki työntekijät osaavat myös kiinnittää niihin huomionsa. Ilmoitusten on oltava lyhyitä ja ytimekkäitä, ja näkyvyyttä on kannattavaa tehostaa esimerkiksi väreillä ja kuvilla. (Alajärvi, Herno, Koskinen, Yrttiahho 2002, 193.) Ilmoitustaululla olevia ilmoituksia olisi syytä myös päivittää, etteivät vanhentuneet ilmoitukset suotta vie uusilta tilaa. Tiedon perillesaamisen varmistumiseksi, on asiasta hyvä lähettää tiedote myös sähköpostin muodossa, joka noudattaa ilmoituksen edellä mainittuja

ulkonäköominaisuuksia. Henkilöstölehti puolestaan postitetaan useimmiten jokaisen työntekijän kotiin, ja on näin myös työntekijän omaisten luettavissa. Lehti sisältää ajankohtaista tietoa henkilökunnan tapahtumista ja muista asioista huomioiden kaikki toimipaikat ja eri paikkakunnat. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 227.) Useimmiten mitä suurempi on yrityksen henkilöstön määrä, sitä suurempi osa tiedottamisesta on kirjallista, jolloin tieto on yksiselitteisessä ja selkeässä muodossa eikä se myöskään ole vain henkilön oman muistin varassa. Kirjoitetussa muodossa hankalampikin asia saadaan kaavioiden ja kuvioiden avulla havainnollistettua. Erinäiset tiedotteet laaditaan kuitenkin useimmiten tukemaan suullisesti välitettyä tietoa. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 189.)

### 2.1.2 Ajoituksen ja oikean kohderyhmän tärkeys

Henkilöstölle tiedottaminen oikeaan aikaan on erityisen tärkeää, sillä jos tieto saadaan liian myöhään, tai jopa liian aikaisin, on seurauksena useimmiten käytävillä kulkevat huhut ja arvailut. Nämä seikat puolestaan saavat aikaan epävarmuuden tunnetta ja viihtymättömyyttä, josta kerrotaan lisää työviihtyvyyttä käsittelevässä osiossa (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224). Tiedon ajoissa saaminen on tärkeää myös työn kannalta, sillä jos tieto esimerkiksi uudesta toimeksiannosta tulee jatkuvasti hyvinkin lyhyellä varoitusajalla, ei työhön ole mahdollista panostaa yhtä paljon ja tehdä sitä yhtä huolellisesti kuin jos tieto tulisi oikea-aikaisesti ja riittävän ajoissa. Varsinkin nykyään, kun liike-elämän asiat saattavat muuttua nopeastikin on yritysviestinnän rooli muuttunut entistä tärkeämmäksi. Sisäinen viestinnän tulisikin olla jokapäiväistä ja taata jatkuva ajan tasalla pysyminen (Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström 2006, 224).

Henkilöstön tulisi aina olla ensisijaisena kohteena yrityksen asioista viestittäessä, ja sisäisen viestinnän tulisi jakaa vähintäänkin saman verran tai enemmän informaatiota kuin yrityksen ulkoisen viestinnän, mutta ei missään nimessä toisin päin. Henkilöstölle jaettavan tiedon tulee myös olla yhtenäistä yrityksen toiminnan kanssa, sillä muutoin yrityksen uskottavuus saattaa vaarantua, mikä vaikuttaa



negatiivisesti myös henkilöstön työviihtyvyyteen. (Kuvaja & Malmelin 2008, 67-68.)

### 2.1.3 Tiedon riittävyys ja viestinnän vuorovaikutteisuus

Välitettävän tiedon on annettava riittävästi informaatiota, jotta vastaanottajan on mahdollista toimia tarkoitetulla tavalla. Välitettävän tiedon tulisi antaa vastaus ainakin seuraaviin kysymyksiin: ketä ja mitä asiaa tiedote koskee, miten tiedon saajan tulee asiaan suhtautua sekä miten ja milloin toimia ja miksi näin on tehtävä. Mikäli työntekijä ei koe saavansa riittävästi tietoa yrityksen virallisten viestintäkanavien kautta, saa hän sitä helposti käytävillä kuultujen huhupuheiden perusteella, jotka useimmiten eivät tarjoa täysin todenmukaista tietoa. Kun lisätietoa ei vaaditakaan virallisen viestintäkanavan kautta, saattaa johtoporras luulla sisäisen viestinnän toimivan moitteettomasti sekä tarjoavan kaikille yrityksen osapuolille riittävästi tietoa, eikä viestinnän kehittämistoimiin edes nähdä tarvetta, mikä puolestaan johtaa helposti siihen, että käytävillä kuullut puheet saattavat hiljalleen muuttua päätiedonlähteeksi. (Miller 2007, 3.)

SHRM:n (the Society for Human Resource Management) vuonna 2007 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen mukaan, muiden työviihtyvyyden ominaisuuksien perustuessa niin sanottuihin ihmisen perustarpeisiin, myös viestintä koettiin tärkeäksi. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät kokivat tärkeäksi erityisesti vuorovaikutteisen kommunikoinnin, sillä myös he haluavat saada asiansa kuulluksi aivan kuten he myös toivovat saavansa tietoa yrityksen johdolta ja esimiehiltään. Viestinnän yksisuuntaisuus luo helposti piittaamattomuuden tunteen, joka luonnollisesti myös vähentää työntekijöiden arvostusta työnantajaa ja yrityksen johtoa kohtaan samalla vaikuttaen negatiivisesti työviihtyvyyteen. Todellisuudessa sillä ei tulisi olla merkitystä, kuka näkemyksiä ja uusia ideoita esittää, sillä yrityksen visio ja tavoitteet ovat kaikille yhteisiä ja jokaisella on erilaisen persoonallisuutensa ansiosta varmastikin omaa työtään koskien jotakin annettavaa. Viestinnän vuorovaikutteisuus auttaa myös johtoporrista seuraamaan yrityksen muiden toimintojen edistymistä sekä ongelmakohtia heidän työssään. Samalla viestinnän kaksisuuntaisuus pitää johdon tietoisena muiden

työntekijöiden mielipiteistä ja kehittämisehdotuksista. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 2002, 54.)

Vuorovaikutustilanteet mahdollistavat myös hiljaisen tiedon siirtämisen työntekijältä toiselle. Mikäli viestintä työyhteisössä ei ole avointa, ei kauan työssä olleen työntekijän vuosien mittaan oppima hiljainen tieto siirry myöhemmin töihin tulleele työntekijälle, eikä uuden työntekijän mukanaan tuoma uusi tieto välity kauemmin työssä olleelle. Vuorovaikutustilanteen toteutumiseksi kummankin osapuolen on kuitenkin osattava myös kuunnella ja olla aidosti kiinnostunut toisen työntekijän esille ottamasta asiasta. Tämän lisäksi myös toista keskustelun osapuolta ja hänen työtään on osattava arvostaa. Sosiologi Richard Sennet on mielestäni kuvannut hyvin yhteiskuntaa todetessaan, että yhteiskunnan tulisi toimia kuin orkesteri, jossa jokaisella olisi oma tärkeä tehtävä ja kaikkien orkesterin jäsenten äänet soisivat yhteen (Kaivola & Launila 2007, 102-103). Sama metafora on hyvin käytettävissä myös toimivasta työyhteisöstä, jossa eri toimintojen tekijät muodostavat toisiaan tukevan kokonaisuuden ja toimivat yhteisen päämäärän eteen.

Vuorovaikutuksen lisääntyessä myös virheet sekä konfliktit vähenevät. Jos apua pyydetään silloin, kun se koetaan tarpeelliseksi säästyään virheiden korjaamiselta. Samoin myös jos mielipiteet kerrottaisiin rakentavasti ja rehellisesti, välttäisiin ristiriitaisuuksilta sekä työn jälki olisi parempaa. Vuorovaikutuksen lisääntyessä eri tekijöiden välillä opitaan myös tuntemaan organisaation eri työalueet paremmin sekä mitä toimintoja ne pitävät sisällään. Tämän myötä ymmärrys eri työtehtävistä paranee ja toisille osapuolille hyödyllistä tietoa osataan kenties jatkossa jakaa avoimemmin sekä eri työtoimenkuvia osataan arvostaa. Vuorovaikutuksen paranemisella on näin ollen positiivinen vaikutus työyhteisön työhyvinvointiin. (Kaivola & Launila 2007, 122-123.)

## 2.2 Työiihtyvyys lyhyesti

Työpaikkaa, jossa työntekijät kokevat olevansa merkittävänä osana kokonaisuutta voidaan sanoa toimivaksi työyhteisöksi (Kaivola & Launila 2007, 10).

Ihannetyössä työtä olisi sopivasti, tehdyllä työllä olisi merkitys sekä tavoitteita, ja

siinä olisi mahdollisuus kehittyä. Myös viestintä työpaikalla olisi vuorovaikutteista sekä niin palautteen saaminen kuin antaminenkin olisivat tunnettuja käsitteitä. Ihmiset ovat mielellään mukana asioissa, jotka tuntevat itselleen tärkeiksi. Tässä tapauksessa työ tarjoaa useimmiten riittävästi haasteita, vastuuta sekä miellyttävän työympäristön ja työssä jopa viihdytään. Työntekijöiden työviihtyvyys on asia, johon työnantajan kannattaa panostaa, sillä mikäli työntekijät eivät viihdy työssään, voivat seurauksina olla esimerkiksi lisääntyvä poissaolojen määrä sekä alentunut työn tuottavuus (Miller 2007, 1).

Edellä mainittu SHRM:n (the Society for Human Resource Management) vuonna 2007 tekemän työtyytyväisyystutkimuksen mukaan viisi työntekijöiden tärkeimmäksi koettua työviihtyvyyden tekijää olivat palkka, edut, työturvallisuus, työ- ja vapaa-ajan tasapaino sekä työntekijöiden ja johdon välinen viestintä. Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä työntekijöiden ensisijaisesti olevan huolissaan toimeentulostaan sekä työn vaikutuksista vapaa-ajan elämään. Etuisuuksilla halutaan esimerkiksi turvata terveydenhoito ja työnteon ja vapaa-ajan välille halutaan selkeä aikataulu yhä epäsäännöllisempiin työaikoihin ja ylitöiden muoti-ilmiöön mentäessä. (Miller 2007, 1, 2.) Positiivista tässä tutkimuksessa oli kuitenkin huomata, että myös viestintä on päässyt työviihtyvyystekijöiden viiden tärkeimmäksi havaitun tekijän mukaan.

Työviihtyvyys on asia, jota ei saavuteta lyhytaikaisilla parannuksilla. Viihtyvyys työpaikalla ei lisääny pysyvästi työntekijöille järjestettyjen virkistysmatkojen ansiosta eikä sitä voida varsinaisesti ostaa. (Kaivola, Launila 2007, 127.) Kyseessä on jokaiselle henkilökohtainen asia, jonka kukin työntekijä kokee omalla tavallaan. Miellyttävä työ sekä toimiva työyhteisö ovat edellytyksenä työviihtyvyydelle, joka on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa sekä jatkuvan muutoksen alla (Kaivola, Launila 2007, 128). Työviihtyvyyden kannalta tärkeitä asioita ovat useimmiten työntekijän henkinen jaksaminen ja hyvinvointi, työyhteisön toiminta ja kehittäminen, työympäristö ja työolosuhteet, työn hallinta, osaaminen ja ammattitaito, työaika- ja työjärjestelyt tai työntekijän oma henkinen ja psyykinen terveys. Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa vaatii siis kokonaisvaltaista työelämän kehittämistä, joka on jatkuva prosessi eikä ole

korjattavissa vain päivän tai parin tehotoiminnalla. Muutos edellyttää myös jokaisen työyhteisön tekijän panosta.

Edellä mainittiin muutama työviihtyvyyteen vaikuttava seikka, mutta jokainen työntekijä kuitenkin kokee työviihtyvyytensä koostuvan erilaisista tekijöistä, eivätkä kyseiset tekijät ole yhteisiä kaikkien työntekijöiden työviihtyvyyden osalta. Seuraavissa kappaleissa perehdytään tarkemmin muutamaaan tässä opinnäytetyössä tärkeäksi havaittuun työviihtyvyyden tekijään.

### 2.2.1 Työnkuva ja työympäristö

Työpaikan me-henki edesauttaa rohkeutta kysyä tarvittaessa neuvoa esimerkiksi työkolleegalta. Työyhteisö muodostaa työpaikan työkuultuurin, joka rakentuu myös työpaikan yleisistä käytänteistä. Mikäli työtilat ovat eristetyt toisistaan, eikä avoimelle keskustelulle juurikaan ole annettu tilaa työkiireiden vuoksi, saattaa työkuulturi myös olla kylmä. Tässä tilanteessa myös työntekijöiden ideointi ja kehittämissuunnitelmat laantuvat. Työilmapiirin ollessa iloinen, eloisa sekä eri mielipiteille ja kommentteille avoin, on työtovereita sekä esimiehiäkin helpompi lähestyä. Toimiva työyhteisö myös edesauttaa yksilön hyvinvointia ja työssä jaksamista. Hyvässä työyhteisössä työntekijät osaavat myös nähdä osastonsa eri toiminnot eri palasista koostuvana kokonaisuutena, joista jokainen on tarpeellinen (Kaivola, Launila 2007, 72). Näin osataan myös arvostaa työtoverin työtä ja ollaan valmiita auttamaan ongelmatilanteissa asian eteenpäin viemiseksi, tämä kuitenkin edellyttää vuorovaikutusta eri toimijoiden kesken. Mikäli kuvatonlainen työyhteisö saadaan luotua, on helpompaa lisätä koko organisaation yhteenkuuluvuutta sekä mahdollistaa enenevissä määrin työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus (Kaivola, Launila 2007, 33).

Juha Anttilan vuonna 2006 toteuttamassa tutkimuksessa haastateltiin 2 856 työntekijää vuosina 2003 ja 2004. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella työtyytyväisyyden merkittävimmäksi tekijäksi havaittiin työn mielekkyys. Työntekijät haluavat yhä enemmän olla vaikuttamassa työnkuvaansa ja kehittää sitä edelleen. Työ halutaan nimenomaan kokea omaksi, ja siinä toivotaan olevan

myös hieman itsensä toteuttamisen varaa. Kun työ koetaan mielekkääksi, ollaan sen eteen myös valmiita näkemään enemmän vaivaa ja tekemään työtä. Tällöin ainoa motivaatio ei ole vain palkka. Se, kuinka hyvin omaa työtään todellisuudessa pääsee toteuttamaan, on riippuvaista myös esimiehen toiminnasta. Mikäli esimies on luonteeltaan jäykkärakenteinen, voi uusien ideoiden ja ehdotusten toteuttaminen olla hyvinkin hankalaa. Varsinkaan jos esimies ei tavanomaisesti ole helposti lähestyttävissä tai edes tavoitettavissa, voi asioiden eteenpäin vieminen olla lähes mahdotonta. (Kaivola & Launila 2007, 129-130).

Työn täytyy myös olla mitoitettu oikeassa suhteessa työntekijän suorituskapasiteettiin ja annettuun työaikaan nähden. Ainainen kiire sekä työn tuloksettomuuden tunne väsyttävät työntekijän. Työtä tulisi olla siinä määrin, että työntekijällä on aikaa perehtyä myös aikaansaatuihin tuloksiin ja nauttia työnsä tuloksista. Ainainen kiire aiheuttaa stressiä, ja voi pahimmillaan johtaa jopa työuupumukseen. Tässä tilanteessa olisikin erittäin tarpeellista kyetä ilmaisemaan työnkuvan rasittavuudesta, ja mahdollisesti saada karsittua osa vastuusta toiselle työntekijälle. Mikäli työntekijällä on tunne etteivät työt jakaudu toimipisteessä tasaisesti kaikkien tekijöiden kesken, tai kaikki eivät tee työtä samassa määrin kuin toiset työntekijät, voidaan tämä myös kokea työvihtymättömyyden aiheuttajana. Työn määrän lisäksi on myös olennaista, että työntekijällä on käytettävissään toimivat sekä tarpeelliset työvälineet työnsä tekemiseen. Yrityksen johto ei voi odottaa parempaa tulosta elleivät myös työnteon edellytykset ole päivitetyllä tasolla (Kaivola, Launila 2007, 136.)

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi moni työntekijä kokee myös säännöllisen työajan tärkeänä. Vapaa-aika on aikataulutettu yhä tarkemmin ja näin ollen myös työaika on saanut lisämerkitystä. Työ- ja vapaa-aika halutaan luonnollisesti pitää erillään, vaikka ylitöihin jääminen tuntuukin vähitellen muuttuvan lähes muoti-ilmiöksi. Työsuhde toimii kuitenkin parhaiten, kun molemmat työsuhteen osapuolet ovat tarpeen vaatiessa valmiita joustamaan. Työajan pituus huomioon ottaen, on myös tärkeää, että työntekijä pystyy hoitamaan työtään annetun työajan puitteissa eikä tarvetta ylitöille eikä liikakuormittumiselle ole. Jatkuvasti

kasvavassa taloudessa ja lisääntyvässä liiketoiminnassa on huomattava panostaa myös resursseihin, jottei liikakuormittumisia pääsisi tapahtumaan.

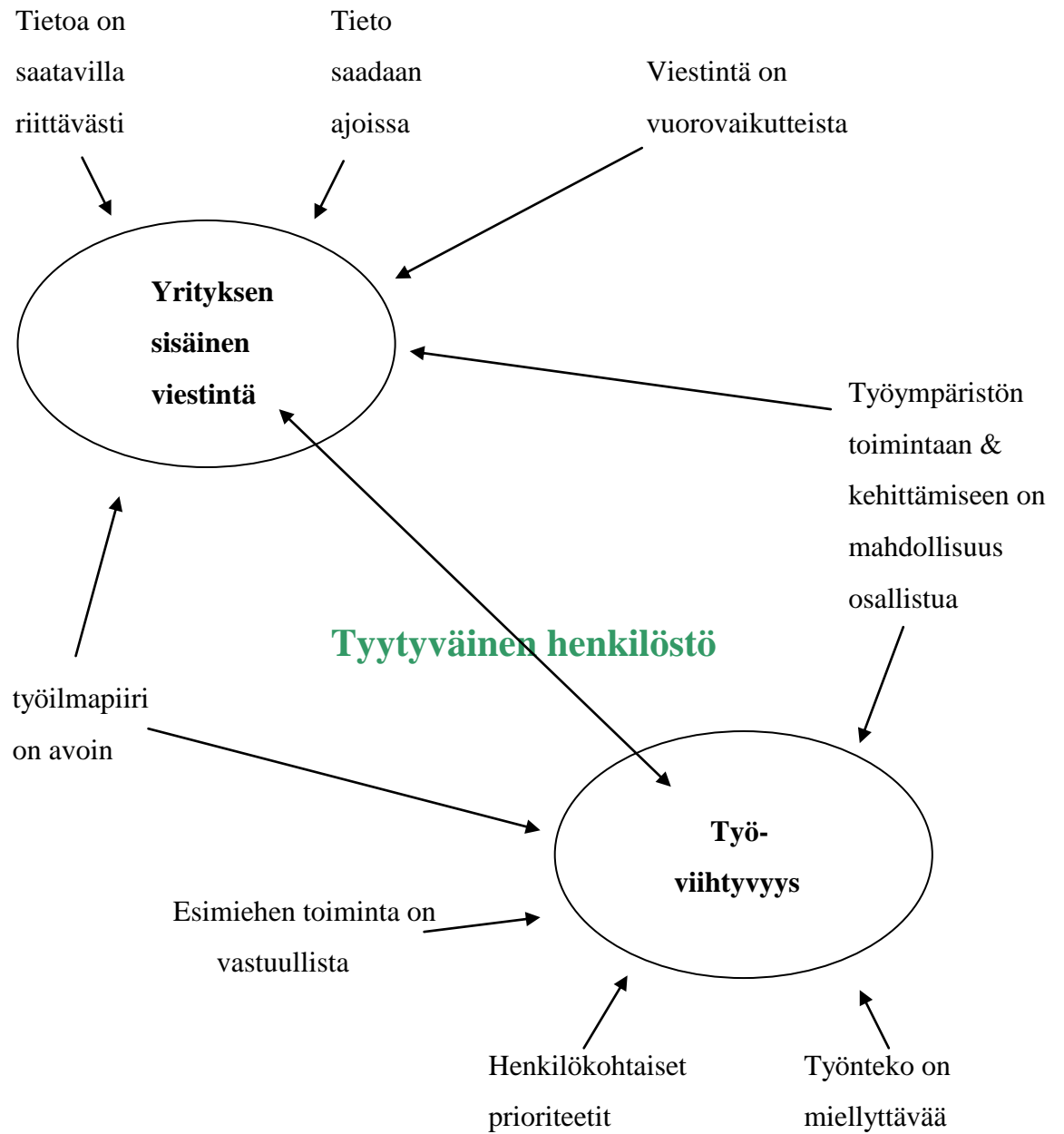
### 2.2.2 Hyvä työnantaja ja esimiehen toiminta

Kuten edellä jo todettiin, on myös esimiestaidoilla vaikutusta työntekijöiden työviihtyvyyteen. Erinäisten kyselytutkimusten mukaan esimies- ja johtamistaidoilla on muun muassa stressin hallinnan, työtyytyväisyyden sekä työn tuloksellisuuden osalta merkittävä vaikutus (Kaivola & Launila 2007, 36). Myös erään toisen tutkimuksen mukaisesti, kohderyhmänä olleen 3 000 ICT-alan työntekijän mukaan, työtyytyväisyyden esteinä olivat muun muassa esimiestyön puutteet, työhön liittyvät epävarmuustekijät sekä työssä jaksaminen. Oma esimies voidaan kokea ahdistavaksi, mikäli palautteen saaminen kohdistuu pelkästään negatiivisiin seikkoihin, aikataulut asetetaan liian tiukoiksi tai tuloksien aikaansaamisesta ei koskaan kuulu kiitosta. Toisaalta myös mahdollisuus käydä keskustelua esimiehen kanssa voidaan kokea rajalliseksi ja riittämättömäksi, ja esimieheltä toivottaisiinkin yhä enemmän ymmärrystä sekä aikaa kuunnella. (Kaivola & Launila 2007, 37-38.) Esimiehen tulee ehdottomasti myös olla oikeudenmukainen kaikkia työntekijöitä kohtaan sekä kohdella heitä yhdenvertaisesti. On myös osattava antaa arvoa jokaisen työntekijän henkilökohtaisille ominaisuuksille, sekä muistaa, ettei ihminen toimi kuin kone. Jokainen tekee virheitä ja on yhdessä pyrittävä niiden korjaamiseen ja niistä oppimiseen.

Monelle myös työnantajan turvallisuus on osatekijänä työviihtyvyydessä. Tällä tarkoitetaan sekä yleisesti turvallisuusjärjestelyjä työpaikalla että henkisellä puolella koettua työnantajan tuomaa turvallisuutta. Työnantaja voidaan henkisesti kokea turvalliseksi esimerkiksi taatun työpaikan suhteen. Työpaikka saattaa olla sellaisella toimialalla, josta ei niin helposti ole lomauttamisen tai irtisanomisen pelkoa, tai työnantajan luoma profiili pyrkii turvaamaan työntekijänsä ja mahdollisesti jopa hänen perheensä niin tilanteessa kuin tilanteessa. Myös työsuhteen alkaessa suoritettu huolellinen perehdytys työtiloihin, turvallisuusjärjestelyihin sekä varasuunnitelmiin mahdollisen tapaturman sattuessa

luovat työntekijälle tunteen, että asioita on todella pohdittu pahankin päivän varalle.

Selkeytettyä ja tiivistettyä yrityksen sisäisen viestinnän ideaalinen toimintamalli on esitetty seuraavalla sivulla olevassa kuviossa. Kuvio selventää edellä kerrotun teoriaosuuden sisältöjen pääkohdat, ja mahdollistaa näin kokonaiskuvan näkemisen yrityksen sisäisen viestinnän toiminnoista. Kuvion avulla myös yhteys sisäisen viestinnän sekä työviihtyvyyden välillä on selvemmin havaittavissa. Kuvio ei itsessään ole löydettävissä alan kirjallisuudesta, vaan perustuu kyseisen opinnäytetyön tekijän havaintoihin ja johtopäätöksiin.



KUVIO 2. Yrityksen sisäisen viestinnän ideaalinen malli



## 2.3 Sisäisen viestinnän vaikutukset työviihtyvyydessä

Kaikki eivät välttämättä osaa linkittää viestinnän toimivuutta ja työviihtyvyyden osa-alueita yhteen, varsinkaan jos viestinnän toimivuus on itsestäänselvyys, jolloin sitä ei välttämättä edes tule ajateltua. Todellisuudessa kuitenkin hyvä tiedottaminen synnyttää yrityksen työntekijöiden keskuudessa me-henkeä, jolloin työntekijät ovat tietoisia yrityksen tavoitteista, tapahtumista sekä omasta asemastaan työyhteisössä. Kaikki nämä tekijät yhdessä vaikuttavat työmotivaation lisäämiseen sekä työssaviihtymiseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224.)

Tämän lisäksi viestintä voidaan linkittää työviihtyvyyteen toisestakin näkökulmasta, josta katsottuna yrityksen johto ei viesti vain koska se on velvoitettu siihen, vaan myös etsii, kuulee ja huomioi alituisesti muiden toimijoiden odotuksia sekä intressejä ja hyödyntää ne myös päätöksenteossaan (Kuvaja & Malmelin 2008, 181–182).

### 2.3.1 Miksi viestintä on olennainen työviihtyvyyden osalta

Työ- ja vapaa-ajan elämän tasapainoa on yhä vaikeampaa löytää nopeasti muuttuvassa ja kansainvälisestikin laajentuvassa työympäristössä. Varsinkin muutostilanteiden ansiosta yrityksen sisäinen viestintä on yhä tärkeämpää henkilöstölle, jotta tiedetään missä mennään ja mihin ollaan menossa. On tärkeää, että henkilöstö ymmärtää työnsä merkityksen ja kokee myös itse saavansa vaikuttaa yrityksen tai osastonsa asioihin esimerkiksi kehitysehdotusten muodossa. Työyhteisön ollessa avoin mielipiteille sekä keskustelulle on työntekijälle tärkeää tietää, että viestintä organisaatiossa on vuorovaikutteista, eikä tieto kulje aina vain organisaatorakenteessa ylhäältä alaspäin. Viestinnän vuorovaikutteisuus luo arvostetuksi tulemisen tunteen. Samoin kun tietoa annetaan aina sen ollessa ajankohtaista, ja se tulee yrityksen virallisen viestintäkanavan kautta, lisää tämä työntekijöiden kiintymystä, luottamusta sekä arvostusta työnantajaansa kohtaan. (Miller 2007, 1.) Kun työpaikkaviestintä

koetaan avoimeksi, myös uskollisuus työnantajaa kohtaan kasvaa, jonka seurauksena ovat myös työmoraalin sekä -tehokkuuden kasvu (Kuvaja & Malmelin 2008, 67–68).

Vaikka henkilöstö kokee viihtyvänsä työssään, ei tämä kuitenkaan tarkoita, että asiat olisivat aina täydellisesti eikä konflikteista olisi tietoaakaan. Työpaikkaa, jossa ei olisi mitään ristiriitoja tai muita ongelmakohtia, ei luultavasti ole olemassakaan, mutta kyse onkin enemmän siitä kuinka näitä ongelmakohtia voidaan ehkäistä. (Kaivola, Launila 2007, 129.) Asiat eivät selviä ellei niistä ensin keskustella, minkä jälkeen niihin on myös mahdollisuus vaikuttaa.

Vuorovaikutuksen avulla saadaan eri toimijoiden mielipiteet esiin ja voidaan paremmin perehtyä kunkin tekijän epämiellyttäväksi kokemaan asiaan.

Ongelmakohtiin puuttumalla voidaan niitä tulevaisuudessa ehkäistä. Näin ollen yrityksen sisäinen viestintä on merkittävä tekijä työviihtyvyyden rakentajana.

Myös työntekijöiden pelko pyytää apua on merkittävä tekijä, joka koetaan negatiiviseksi työviihtyvyyden osalta. Apua tai selvennystä pyytämällä pelätään luotavan vaikutelma, ettei työntekijä pärjää omillaan tai etteivät hänen tietonsa ja taitonsa riitä. Valitettavasti apu pyydetäänkin usein liian myöhään, kun vahinko on jo tapahtunut. (Kaivola & Launila 2007, 137.) Viestinnän tulisi ehdottomasti olla työyhteisössä avointa, erityisesti työntekijän ja esimiehen välillä, jotta vahingoilta vältyttäisiin.

### 2.3.2 Viestinnän seuraukset työviihtyvyydessä

Erityisesti kannustavan palautteen saaminen sekä myönteinen henki työpaikalla vaikuttavat työn mielekkäänä kokemiseen. Kannustava sekä toisia kunnioittava ilmapiiri työpaikalla johtavat helpommin työntekijän työnsä kehittämiseen sekä antavat tilaa uusille ajatuksille. Ihmisillä on luonnostaan tarve kerätä itselleen tunnustusta ja kiitosta sekä myönteistä huomioita, jonka seurauksena ihminen on myös tehokkaampi ja tuottavampi kokiessaan itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi. (Kaivola & Launila 2007, 86.)

Päinvastoin taas negatiivinen sekä kriittinen arvostelu toimivat edellisen vastakohtana. Epämiellyttävä palaute tuhoaa työn innostavuutta sekä on haitaksi uusien ideoiden syntymiselle. (Kaivola & Launila 2007, 87.) Luonnollisesti sekä negatiivista että positiivista palautetta on saatava, jotta työnteko kohdistuu oikeaan suuntaan, mutta positiivista palautetta olisi työmotivaation ylläpitämiseksi saatava jopa viisinkertaisesti enemmän.

### 3 CASE: OSUUSKAUPPA HÄMEENMAA, KONTTORITOIMINNOT

Tämän opinnäytetyön empiriaosuus käsittelee kohdeyrityksen konttoritoimintojen sisäisen viestinnän toimivuutta. Tutkimus suoritettiin jakamalla henkilöstö kolmeen eri portaaseen työtehtävien vastuun perusteella, jonka avulla pyrittiin tutkimaan viestinnän toimivuutta kussakin eri portaassa huomioiden myös eri tiedon tarpeet sekä viestinnän välineet. Jotta tutkimus huomioisi monipuolisesti eri viestintämahdollisuudet ja tiedonkulun, on konttoritoiminnot jaettu tukitoimintoihin, päällikkötasoon sekä johtoryhmään. Jaottelun avulla haluttiin selvittää muun muassa, ajatteleeko yrityksen johtoryhmä kenties viestinnän toimivan täysin suunnitelmien mukaan, kun taas muut henkilöstöportaat eivät välttämättä ole asiasta samaa mieltä. Erityisesti päällikkötason osalta oli mielenkiintoista selvittää, olivatko he tyytyväisiä heille suunnattuun viestintään, ja oliko heiltä eteenpäin menevä viestintä heidän mielestään vastuullista. Tutkimuksen turvin selvitettiin myös, mitkä asiat kussakin portaassa koettiin tärkeiksi työviihtyvyyden kannalta, ja kuinka viestinnän nähtiin vaikuttavan asiaan.

Kullekin portaalle erikseen yksilöityjen tutkimusmenetelmien avulla haluttiin selvittää kunkin työntekijän työn kannalta tärkeimmäksi havaittu viestinnän kanava(t), epävirallisen viestintäkanavan tehokkuus konttorilla, viestinnän avoimuus eri toimijoiden kesken, tyytyväisyys jaetun tiedon riittävyteen ja ajoitukseen, onko henkilöstölle jaettu tieto yhdenmukaista yrityksen toiminnan kanssa sekä onko viestintä eri tiedottamista vaativista asioista kuten esimerkiksi kouluttautumismahdollisuuksista hoidettu kunnolla. Viestintää koskevien kysymysten ohessa kysyttiin myös työntekijöiden työviihtyvyyden vaikuttavia tekijöitä, sekä siihen mahdollisesti negatiivisesti vaikuttavia seikkoja. Työviihtyvyyteen liittyvillä kysymyksillä haluttiin selvittää konttorin työntekijöiden näkökulmasta, liittävätkö he mitään viestinnän osa-alueista osaksi työviihtyvyyttä.

Case-yrityksenä on Osuuskauppa Hämeenmaa, joka on osa suomalaista vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkostoa. Yrityksen tehtävänä on tuottaa

kilpailukykyisiä etuja ja palveluja oman alueensa asiakasomistajille. Organisaation visiossa yhdistyvät osuustoiminnallisuus, suomalaisuus, alueellisuus ja inhimillisyys. Kohdeyritys toimii 28 kunnan alueella ollen alueensa suurin palvelualan työllistäjä sekä yritys työllistää tällä hetkellä noin 2 300 henkilöä. Yrityksen laajan toiminnan vuoksi tutkimus keskittyy pelkästään konttoritoimintoihin, jossa suurimmat linjaukset, päätökset sekä tiedonkulku tapahtuvat.

### 3.1 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät kohdeyrityksessä

Teoriaosuuden mukaisesti myös kohdeyritys on sitä mieltä, että sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on saada työyhteisö toimimaan yhteisen tavoitteen eteen.

Työnantajaorganisaation näkemyksen mukaan sisäisen viestinnän toimivuudella edesautetaan työtehtävien hoitamista, sitoutetaan henkilöstöä, luodaan positiivista me-henkeä sekä kehitetään työnantajakuva. Sisäisen viestinnän tulee toimiakseen luonnollisesti olla kaksisuuntaista, ja erityisesti esimiehen rooli koetaan viestinnän osalta tärkeäksi. Tämän lisäksi kuitenkin todetaan työyhteisön jäsenilläkin olevan oikeus ja velvollisuus hankkia työtään ja työpaikkaansa koskevaa tietoa sekä välittää sitä työtovereilleen ja esimiehille. (Jollas Instituutti 2004, 10.)

Kohdeyrityksen palveluksessa olevan henkilön oma-aloitteisuus on näin ollen myös suuressa arvossa.

Yritys pyrkii sisäisen viestinnän avulla avoimeen, läpinäkyvään sekä vuorovaikutteiseen yrityskulttuuriin. Sisäistä viestintää pyritään toteuttamaan pitäen mielessä seuraavat seikat: Henkilöstön tasaveroinen kohtelu, henkilöstölle tiedotetaan asioista ensin, avoimuus ja rehellisyys, luottamuksellisuus ja vuorovaikutteisuus. Näitä pelisääntöjä noudattamalla henkilöstö saa tietoonsa yritystä koskevat asiat ennen, kuin niistä kerrotaan muille sidosryhmille. Tieto tulee välittää rehellisesti syineen ja seurauksineen, ja kunkin työntekijän on muistettava noudattaa vaitiolovelvollisuuttaan. (Jollas Instituutti 2004, 12.)

Kyseiset ominaisuudet olivat myös teoriaosuuden mukaan onnistuneen yrityksen sisäisen viestinnän tekijöinä ensisijaisen tärkeitä.

Erinäistä viestintästrategiaa yritys ei ole laatinut, mutta sen sijaan on koettu yrityksen markkinoinnin ja viestinnän kulkevan saman suunnitelman mukaisesti ja nämä kaksi onkin yhdistetty jo valmiiksi yhteiseksi markkinointiviestinnän suunnitelmaksi (Räsänen 2009). Kyseisen suunnitelman mukaisesti vuonna 2009 on sisäisen viestinnän osalta panostettu erityisesti Osuuskauppa Hämeenmaan intranetin, henkilöstölehden sekä esimiesviestinnän kehittämiseen. Sisäisen viestinnän teemoina ovat vuonna 2009 olleet muun muassa henkilöstöasiat, työhyvinvointisuunnitelma, henkilöstöedut sekä vastuullinen yritystoiminta. (Markkinoinnin ja viestinnän suunnitelma 2009, 3.)

### 3.1.1 Konttoritoimintojen jaottelu

Kuten jo edellä mainittiin, on konttoritoiminnot jaettu työtehtävien vastuiden mukaisesti tukitoimintojen, päälliköiden sekä johtoryhmän osa-alueisiin. Tukitoiminnot käsittävät taloushallinnon, henkilöstöhallinnon, tietojärjestelmien, asiakasomistajapalvelun sekä viestinnän ja markkinoinnin osa-alueet ja näin ollen työllistävätkin valtaosan konttorin työntekijöistä. Kuten jo nimikin kertoo, tukitoiminnot ovat varsinaista liiketoimintaa tukevia toimintoja. Tukitoimintojen viestinnän toimivuutta mitattiin kyselylomakkeella, sillä kyseisen segmentin työntekijöitä on valtaosa konttorin henkilökunnasta, ja tästä syystä kyselylomake oli paras vaihtoehto tutkimustulosten saamiseksi.

Toiseen segmenttiin ovat sijoitettuna päälliköt, joiden vastuulla eri tukitoimintojen ryhmät ja heille välitettävä viestintä on. Vastaavasti jälleen tästä seuraava osanen on karkeasti jaoteltuna johtoryhmä, joka koostuu seitsemän henkilön kokoonpanosta. Kyseinen segmentti on osittain vastuussa tiedon välittämisestä eri osa-alueiden päälliköille, mutta päällikkötason työntekijät saavat suuren osan tiedoistaan varsinkin konttorin ulkopuolisilta tahoilta, kuten toimipisteistä. Kyseinen jaottelumenetelmä havaittiin parhaaksi keinoksi selvittää mahdolliset tiedon pysähdyskohdat sekä ongelmat viestinnän toimivuudessa. Päällikkö- sekä johtoryhmän tutkimustulokset selvitettiin henkilökohtaisten haastatteluiden avulla.

### 3.1.2 Konttorin sisäisen viestinnän kanavat

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, toteutuvatko suunnitellut asiat viestinnän osalta konttorin toiminnassa, ja jos eivät, niin kuinka ongelmakohtia voidaan karsia. Konttoritoiminnoilla on käytössään seuraavat sisäisen viestinnän kanavat: esimiesviestintä, palaverit, sähköposti, Sintra, ilmoitustaulu, tiedotteet, henkilöstölehti sekä luottamusmies. Esimerkiksi esimiesviestinnän suhteen esimieheltä edellytetään useita henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotta sisäinen viestintä toimisi toivotulla tavalla. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus, rohkeus ja ennakkoluulottomuus. Esimiesviestintä perustuu säännöllisesti oman työyksikön tai koko yrityksen liiketoimintaan, henkilöstöön tai toimintaympäristöön. (Jollas instituutti 2004, 16-17.) Tämän lisäksi esimiestä tulee voida lähestyä asiassa kuin asiassa ja vuorovaikutuksen tulee olla rehellistä puolin ja toisin.

Palaverit puolestaan voivat olla joko konttori-, osasto-, tai työryhmäkohtaisia ja niissä noudatetaan niin sanottua vuosikelloa, joka tarkoittaa sitä, että tietyssä vuodenaikana pyritään keskittymään tiettyyn aihealueeseen kerrallaan, kuten asiakkaat, henkilöstö ja prosessit (Räsänen 2009). Tämän lisäksi on myös viikko- ja kuukausipalavereja sekä erillispalavereja, joissa käsitellään esimerkiksi liiketoiminnan tunnuslukuja. (Jollas instituutti 2004, 20.)

Vuorovaikutteisten tapaamisten lisäksi työntekijöiden käytettävissä ovat myös ilmoitustaulu sekä tiedotteet, joista käyvät ilmi muun muassa myynti, teholuvut, laatumittarit, sekä toimipaikan ajankohtaiset ja tärkeät asiat (Jollas instituutti 2004, 20). Ajankohtaiset tiedotteet viedään usein myös kahvipöydälle, josta niiden voidaan olettaa tavoittavan lähes kaikki asianomaiset henkilöt. Yrityksen henkilöstölehti, Hämeenmaan Sanomat, puolestaan tiedottaa yrityksen tapahtumista, työvireestä, kehittämisestä sekä ihmisistä ylipäätään ja sen sanotaankin olevan yksi yrityksen tärkeimmistä sisäisen viestinnän välineistä (Hämeenmaan Sanomat toimituspolitiikka 2007). Kyseinen lehti ilmestyy vähintään 3-4 kertaa vuodessa, parhaimmillaan kuitenkin joka kuukausi.

Henkilöstölehdessä tehtävänä on sitouttaa henkilökunta omaan yritykseen, luoda yhteishenkeä sekä motivoida työnteossa. Näin ollen lehti on tehty henkilöstön näkökulmaa ajatellen. (Jollas instituutti 2004, 48.) Vuoden 2009 osalta lehti on keskittynyt erityisesti henkilökunnan hyvinvointiin, ja käynnissä on ollut Kehon ikä- kartoitus niminen projekti. Lehti toimitetaan Osuuskauppa Hämeenmaan henkilöstölle, eläkeläisille sekä hallinnon jäsenille postitse kotiin, joten se on myös yrityksen ulkopuolisten henkilöiden luettavissa (Hämeenmaan Sanomat toimituspolitiikka 2007).

Näiden viestimien lisäksi konttorilla on käytössään vielä sekä Hämeenmaan oma että valtakunnallinen Sintra, S-ryhmän intranet, josta työntekijät saavat ajankohtaista tietoa SOK:sta, S-ryhmästä sekä muista alueosuuskaupoista (Jollas instituutti 2004, 20). Hämeenmaan omassa Sintrassa sen sijaan on saatavilla tietoa uusista nimityksistä, tiedotteista, työpaikkailmoituksista, ohjeista ja oppaista sekä lomakkeista (Räsänen 2009). Sintra tavoittaa S-ryhmässä pääasiassa esimiehet, mutta tavoitteena on laajentaa Sintran käyttäjien määrää, sillä intranet on tehokas sisäisen viestinnän väline. Esimiehen vastuulla onkin päivittäin käydä oman osuuskaupan, ketjun sekä S-ryhmän intraneteissa sekä varmistaa, että tärkeimmät uutiset tavoittavat myös oman henkilökunnan. (Jollas instituutti 2004, 47.)

Tärkeä viestintämuoto yrityksessä on myös sähköposti, jonka kautta henkilökunnan on mahdollisuus saada tieto päivittäisten tärkeiden asioiden lisäksi muun muassa uusista vapaista työpaikoista, merkkipäivistä sekä muista ajankohtaisista asioista.

Kuten edellä mainittiin, yrityksen sisäinen viestintä perustuu siis liiketoiminnasta säännöllisesti viestittäviin asioihin, kuten myyntiin, katteeseen, tulokseen, budjettiin, investointeihin, laatumittareihin, asiakasomistaja-asioihin ja asiakaspalautteeseen. Henkilöstökeskeiset asiat puolestaan liittyvät esimerkiksi henkilöstötutkimuksiin, kehityskeskusteluihin, koulutukseen, kehittämishankkeisiin ja työsuojeluasioihin. Tämän lisäksi viestitään jatkuvasti myös alueosuuskauppaa ja ketjua sekä koko S-ryhmää koskevista asioista, sekä



toimintaympäristön tilanteesta, kuten kilpailutilanteesta, alueen taloudellisesta kehityksestä ja toimialan taloudellisista näkymistä.

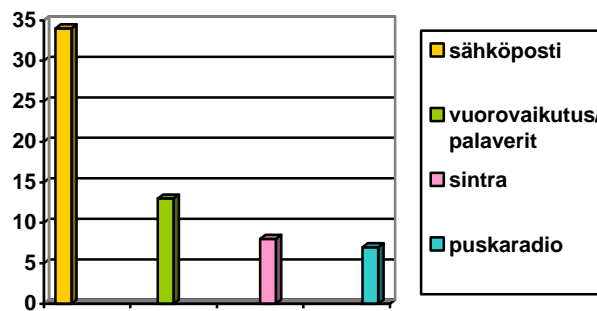
### 3.2 Tukitoiminnot

Ensimmäiseen tarkasteltavaan kohderyhmään valittiin tukitoiminnot. Kyseisen kohderyhmän työntekijät olivat kiinnostuneita kyseisestä tutkimuksesta, sekä viestinnän toimivuudesta ylipäätään. Aihe koettiin tärkeänä ja työntekijät olivat halukkaita osallistumaan tutkimuksen toteutukseen. Kyselylomakkeet jaettiin työntekijöille henkilökohtaisesti, lomakkeiden lukumäärän ollessa yhteensä 37 kappaletta, joista 36 palautettiin täytettynä takaisin. Palautusprosentti oli näin ollen 97 %, joten olin saatuja vastausten lukumäärään erittäin tyytyväinen. Tutkimuslomake palautettiin nimettömänä, jonka ansiosta toivottiin saatavan rehellisempiä vastauksia.

Saatujen tutkimustulosten perusteella joillakin sisäisen viestinnän osa-alueilla havaittiin vielä kehittämisen varaa, vaikka kaikki pääpiirteittäin toimiikin hyvin. Luonnollisesti jokainen työntekijä arvostaa työyhteisöviestinnässä eri asioita ja arvioi niiden toimivuutta eri asteikoilla, mutta tästä huolimatta oli tutkimustuloksista tehtävissä joitakin linjauksia ja johtopäätöksiä. Viestinnän toimivuutta ei pidetty itsestään selvyytenä, mutta saatujen tutkimustulosten perusteella henkilökemiat tuntuvat vaikuttavan melkoisesti viestinnän toimivuuteen. Varsinaisten virallisten viestintäkanavien toimivuudessa ei sinällään ollut valitettavaa, mutta epävirallisen viestinnän kautta kulkevaan tietoon pitäisi puuttua enemmän. Kuten teoriaosuuden kappaleessa 2.1.3 todettiin, virallisen tiedon hidas liikkuminen sekä päinvastoin epävirallisen tiedon liiankin nopea leviäminen aiheuttavat työpaikalla helposti konflikteja eri persoonallisuuksien välillä, kun toinen henkilö tietääkin asiasta enemmän kuin pitäisi ja aiemmin kuin muut. Valitettavan usein huhupuheet ehtivät myös muuttua melkoisesti matkansa aikana, ennen virallisen tiedon saavuttamista.

Tutkimustulosten perusteella sähköposti koettiin ehdottomasti hyödyllisimmäksi tiedonsaannin kannalta. Perusteena tälle oli se, että sähköposti on aina auki, joten

tieto uuden viestin saapumisesta on aina näkyvissä. Tämän lisäksi kyseisen viestintäkanavan perusteltiin myös olevan nopea sekä hyvä viestinnän keino laajemmankin kohderyhmän tavoittamiseen. Kyselylomakkeessa oli tärkeintä viestintäkanavaa kysyttäessä mahdollisuus vastata useampikin vaihtoehto. Sähköpostin vastasivat tärkeimmäksi viestinnän kanavaksi yhteensä kuitenkin 34 työntekijää 36:sta. Sähköpostin ohella myös esimieheltä ja työtovereilta saatava tieto koettiin tärkeäksi viestinnän osalta. Yhtäkään sisäisen viestinnän kanavista ei kuitenkaan todettu turhaksi.



TAULUKKO 1 Eri viestintäkanavien tärkeys työn kannalta

Tiedon nopeuden riittävydestä kysyttäessä, 53 % vastanneista kertoi virallisen viestintäkanavan vain toisinaan ehtivän ennen epävirallista tiedonkulkua. 36 % oli sitä mieltä, että tieto ehtii virallista tietä pitkin ensin. Vain 11 % kuitenkin totesi epävirallisen viestintäkanavan olevan tehokkaampi. Työyhteisön viestinnän avoimuutta sekä tiedon riittävyttä tutkittaessa tutkimustuloksista saadut prosenttiluvut kuitenkin muuttuivat. 37 % työntekijöistä nimittäin koki työyhteisön viestinnän olevan avointa ja saavansa riittävästi tietoa toisinaan, kun taas noin 49 % oli tyytyväinen edellä mainittuihin seikkoihin. Vain jäljelle jäävät noin 14 % olivat tyytymättömiä kyseisiin muuttujiin. Joitakin epäkohtia huomanneiden työntekijöiden lukumääränä pysyi näin ollen molemmissa kohdissa pienenä, mutta asiaan tyytyväisten ja toisinaan asiaan tyytyväisten määrässä tapahtui muutos. Tutkimustuloksista on havaittavissa, että 53 % vastanneista kertoi virallisen viestintäkanavan vain toisinaan ehtivän ennen epävirallista tiedonkulkua, mutta samalla myös 49 % vastanneista olivat tyytyväisiä viestinnän avoimuuteen sekä tiedon riittävyteen, joten tästä on pääteltävissä epävirallisen

tiedonkulun hyödyllisyys. Kyseistä viestinnän kanavaa ei nimittäin tule aina katsoa huonoksi asiaksi, vaan se voidaan kokea myös positiivisena, kuten tässä tapauksessa. Tiedon avoimuus on kuitenkin määriteltävissä kahdella eri tapaa, kuten jo teoriaosuudessa todettiin. Työn kannalta tiedon koetaan liikkuvan avoimesti, ja erinäisistä asioista uskalletaan mennä juttelemaan työkolleegan tai esimiehen kanssa. Epävirallisella viestintäkanavalla kuitenkin on negatiivinen vaikutus avoimeen tiedonkulkuun, ja se perustuukin kenties enemmän henkilökohtaisiin kemioihin. Tässä tapauksessa selville saatu tieto jaetaan vain tiettyjen henkilöiden kesken, joka luonnostaan muodostaa erilaisia ryhmittymiä. Näin ollen epävirallinen tiedonkulku toimii sekä positiivisena että negatiivisena tekijänä.

Palaverit ja kokoukset ovat kuitenkin tilaisuuksia, jotka mahdollistavat kaikille työntekijöille yhtenäisen tiedonsaannin sekä palautteen antamisen.

Tutkimustulosten perusteella oli positiivista huomata 78 %:n vastanneista olevan tyytyväisiä palaverien määrään ja myös kokevan ne tärkeinä. Jäljelle jäävät 22 % ei kuitenkaan tarkoita, että loppu henkilöstö olisi palaverien määrään tyytymätön, vaan ainoastaan 5 % ilmaisi tyytymättömyytensä ja loput 17 % vastasivat palaverien määrän toisinaan olevan riittoisa. Teoriaosuuden kappaleen 2.1.2 mukaisesti palaverit koetaan konttorillakin tiimihenkeä luovana asiana, jossa myös esimerkiksi koko osaston asiat saadaan käsittelyyn sekä eri tiimien työntekijät saadaan jälleen samalle viivalle. Tiedonkulkua tutkittaessa haluttiin selvittää myös, tapahtuuko niin sanottuja tietolipsahduksia, jolloin jokin asia tulee tietoisuuteen henkilölle, jolle se ei kuulu. Kyseisiä tietovuotoja ei todettu tapahtuvan, paitsi kenties epävirallisen viestintäkanavan puolella, jolloin tiedon luotettavuuteen kuitenkin ei voida luottaa. Tämä kuitenkin tarkoitti sitä, että ainakin virallisen viestinnän puolelta tietoturva toimii kuten pitääkin, eikä ennenaikainen tieto leviä ainakaan tämän tahon kautta. Vastaus oli lähes yksimielinen, sillä 33 / 36 vastasi tietoturvasta pidetyn hyvää huolta, joten jäljelle jääneen kolmen työntekijän tulkittiin mahdollisesti kokeneen tutkimuskysymyksen eri tavalla. Kyseisen tutkimuskysymyksen ohessa tuli paremminkin palautetta siitä, että tietoa saisi tulla laajemminkin, ja siitä voisi mieluummin raportoida jo

suunnitteluasteella niin ei ainakaan jouduttaisi tilanteeseen, jolloin erinäisistä toimista saa lukea vasta lehdestä.

Keskiarvona laskettuna 90 % kyselylomakkeeseen vastanneista olivat tyytyväisiä yrityksen tavoitteista ja toimintaperiaatteista, markkinatilanteesta, työsuhte-  
eduista sekä palaverien ajankohdista tiedottamiseen. Tämän lisäksi yrityksen toiminta eri sidosryhmien kanssa koettiin yksimielisesti myös yhdenmukaisena sisältäpäin tulleeseen tietoon nähden. Yllättävää kuitenkin oli, että samaten keskiarvona laskettuna 39 % vastanneista kokee saavansa liian vähän tietoa yrityksen muutostilanteista sekä koulutusmahdollisuuksista.

Koulutusmahdollisuudet kuitenkin ovat jokaisen työntekijän nähtävissä Sintrassa, joten luonnollisesti vastuu on myös työntekijällä itsellään. On ymmärrettävää, ettei tietoa ole mahdollista laittaa eteenpäin jokaisen projektin jokaisesta vaiheesta, mutta edes asioiden suunnitteilla olosta toivottiin saatavan paremmin tietoa, sillä kuten edellä jo mainittiinkin, toisinaan uudistuksista kerrottiin ehtivän lukea sanomalehdestä ennenkuin asiasta on tullut tieto sisältäpäin.

Työviihtyvyyden osalta selvästi tärkeimmäksi seikaksi nousivat työtoverit, - yhteisö sekä –ilmapiiri. Näillä koettiin olevan suuri vaikutus myös omaan työssaviihtyvyyteen ja ilman hyvää yhteishenkeä on vaikea nauttia omastakaan työstään. Toinen selkeästi muista erottuva työviihtyvyyteen vaikuttavista asioista oli oma työnkuva ja kolmantena toimivat työvälineet. Ennen kaikkea toivottiin oman työn tekemiselle olevan riittävästi aikaa. Kiire koettiin työviihtyvyyttä alentavana tekijänä ja negatiivisena seikkana myös yleisen ilmapiirin kannalta. Tämän lisäksi myös liian tehokas epävirallinen viestintä koettiin epämiellyttävänä sekä työviihtyvyyttä vähentävänä asiana.

### 3.3 Päälliköt

Tähän osa-alueeseen sijoitettiin konttorilla työskentelevät päälliköt, joiden katsottiin jäävän tukitoimintojen sekä johtoryhmän väliin. Päällikkötason tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua. Kaikkia konttorin päälliköitä ei valitettavasti ollut mahdollista haastatella rajallisen ajankäytön vuoksi, mutta

tutkimuksessa pyrittiin kuitenkin saamaan tutkimustuloksia viestinnän kannalta keskeisiltä tahoilta, sekä monipuolisesti eri toimintojen vastuuhenkilöiltä. Haastattelupyynnöt otettiin hyvin vastaan, ja jokainen henkilö onnistuttiin tapaamaan, kenen koettiin tutkimusaiheeseen nähden olevan keskeisessä asemassa. Päällikkötasosta haastateltiin yhteensä kuutta työntekijää puolistrukturoidun haastattelun muodossa, jossa kysymykset olivat valmiiksi muotoiltuja, mutta työntekijän vastauksille annettiin kuitenkin avoin vastaamismahdollisuus, eivätkä kysymykset olleet tiettyyn vastaukseen johdattelevia. Kyseisen tutkimusmenetelmän avulla oli mahdollista saada myös paljon kysymyksiä tukevaa tietoa.

Yleisellä tasolla päälliköt olivat tyytyväisiä konttorilla vallitsevaan viestintään eikä puutteita juurikaan havaittu olevan. On luonnollista ettei kaikki aina voi toimia optimitasolla, mutta loppujen lopulta kaiken koettiin toimivan kiitettävästi. Vaikka ongelmakohtia ei juurikaan ilmennyt, ei viestintäasioita kuitenkaan pidetty itsestäänselvyytenä vaan viestinnän todettiin olevan hyvinkin keskeisellä kannalla yhteistyön toimivuuden ja koko konttorin toiminnan kannalta. Osa konttorin toiminnoista on tilapuutteiden vuoksi siirretty rakennuksen toiseen päähän, jolloin kyseisen osaston työntekijät ovat vaikeammin tavoitettavissa. Merkittävästi kyseisen uudistuksen ei kuitenkaan koettu haittaavan, sillä näin konttorille saatiin lisää työtilaa ja paremmat työolosuhteet.

Mitä viestinnän kanaviin tulee, päälliköistä jokainen vastasi sähköpostin olevan ensisijainen viestinnän kanava sekä tiedonsaannin että –välittämisen kannalta. Kyseinen viestintämuoto koettiin tärkeäksi juuri nopeuden sekä ytimekkään viestinvälityksen mahdollistamisen ansiosta. Sähköpostin ohella toinen tärkeä viestinnän muoto oli vuorovaikutteinen viestintä, esimerkiksi palavereiden tai puhelimen välityksellä. Asian sisällöstä ja määrästä riippuen vuorovaikutteisen viestintäkanavan valinta tehtiin hyvin usein juuri sähköposti tai puhelin välillä.

Mikäli asia on helposti ja lyhyesti kerrottavissa, on luonnollista turvautua sähköpostiin, mutta laajemmissa sekä enemmän käsittelyä vaativissa seikoissa on helpompi turvautua puhelimeen varsinkin, kun asiastaan on mahdollista saada

palautetta välittömästi (Vuorinen 2009). Ryhmäpäällikkö Toivasen mukaan sähköpostin roskapostiin suodattuu kuitenkin toisinaan tärkeitäkin viestejä, joka on yksi ongelmakohta tiedon pysähtyessä näin ollen kokonaan kunnes lähettäjä mahdollisesti alkaa tiedustella asiasta uudelleen. Positiivisena seikkana kuitenkin palaverikäytäntöön on lähiaikoina panostettu yhä enemmän, ja palaverit koetaan hyödyllisinä sekä niitä kerrottiin olevan riittävästi. Hyvänä esimerkkinä tästä on ainakin tukitoimintojen taloushallinnon osasto, jossa pidetään kuukausittainen palaveri aihealueina muun muassa mahdolliset työnkuvien tulevat muutokset, uudet työntekijät / harjoittelijat tai esimerkiksi muutokset eri toimipaikkoihin liittyen (Harju 2009). Tämän lisäksi esimerkillisiä ovat myös noin neljännesvuosittain pidettävät koko konttorin käsittävät palaverit, joissa käsitellään esimerkiksi yrityksen tuloksatsausta. Näin koko konttori pyritään jälleen saamaan samalle tiedon tasolle siitä, missä yritys sillä hetkellä on ja miten sillä menee.

Tiedon nopeuden koettiin myös olevan riittävää, eikä niin sanotulle ”puskaradiolle” juurikaan jäänyt tilaa. Kiiretilanteet nähtiin osana työnkuvaa ja osittain myös organisaation suuresta koosta johtuvaksi, jolloin tieto ei aina liiku parhaalla mahdollisella tavalla. Tiedonkulun todettiin kehittyneen lähivuosista, mutta mikäli tiedonkulku toisinaan saatetaan kokea hitaaksi, voi syynä olla useiden eri tiimien tiivis toiminta. Varsinkin, kun konttoritoiminnot on jaettu useisiin tiimeihin, joiden toiminta luonnollisesti on hyvin tiivistä ja omaan toimintaan keskittyntä, ei ehkä aina tule katsottua oman tiimin ulkopuolelle ja mietittyä keille muille tieto saattaisi olla hyödyllinen (Aaltonen 2009). Osittain konttorin kahtiajaosta johtuen esimerkiksi tieto uusista kampanjoista ei välttämättä saavuta kaikkia asianomaisia henkilöitä ajallaan, ja viestintä yrityksen toimipisteille jää vähäisemmäksi, mikä puolestaan on haittatekijä joidenkin konttorin työntekijöiden työnkuvan kannalta. Ainoa kahtiajaosta esilletullut haittapuoli kuitenkin oli mainoskampanjoista tiedottaminen riittävän ajoissa, muutoin asian ei nähty vaikuttaneen viestintää heikentäneenä tekijänä. Toisaalta tieto saattaa toisinaan kulkea useammankin portaan kautta ennenkuin se tavoittaa kaikki asianomaiset henkilöt, mikä itsessään hidastaa tiedonkulkua. Pahimmassa tapauksessa voi kiireen keskellä toisinaan olla ”teen tämän ensin ja lähetän sen

sitten” –tilanne, jolloin tiedonkulku kenties pysähtyy tyystin, kun ei asiaa sitten enää muistetaakaan, mutta kyseisten tilanteiden todettiin olevan todella harvinaisia. Kuitenkin neljä kuudesta haastatellusta vastasivat toimittavansa tiedon ajoissa eteenpäin sekä jäljelle jäävät kaksi totesivat toimivansa useimmiten samoin.

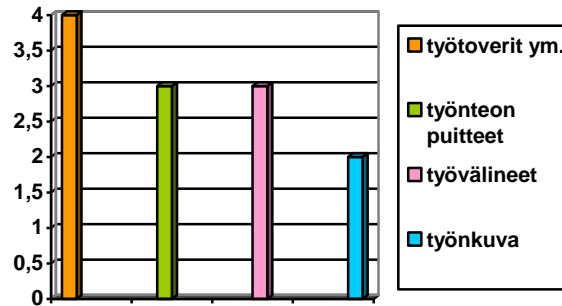
Täysin yksimielinen vastaus saatiin kuitenkin tiedon riittävyteen, sillä jokainen kyseisen kohderyhmän työntekijöistä kertoi olevansa tyytyväinen saamansa tiedon sisältöön. Sen sijaan oman tiedon eteenpäin välittämisessä mielipiteet jakautuivatkin enemmän. Saija Vuorisen mukaan tieto tulee toimitettua selventävästi eteenpäin, kun vain muistaa ottaa huomioon kohderyhmän, kaiken tarpeellisen kerrottavan sekä muistaa jakaa tiedon tarpeeksi laajalle kohderyhmälle. Tätä ajatusta myötäili myös Miina Harju todetessaan, että kysymyksiä saisi mielellään olla viestinnän kohderyhmältä enemmänkin. Toiselta taholta kuitenkin myös tuli tunnustus, ettei kohderyhmään tule aina keskittytyä tarpeeksi ja ammattisanasto pitäisi muistaa kohdentaa paremmin oikeaa kohderyhmää ajatellen.

Tiedonkulun kerrottiin myös olevan avointa sekä vuorovaikutteista. 100 % vastaajista totesivat, ettei niin sanottua hierarkiaestettä kommunikoinnille ole ja toisten mielipiteet ja ehdotukset otetaan avoimin mielin vastaan aivan kuten itsekin uskaltaa kertoa omista ideoistaan ja ajatuksistaan. Sekä kiinteistöpäällikkö Aaltonen että sisäinen tarkastaja Vuorinen olivat molemmat sitä mieltä, että työntekijät itse tietävät parhaiten oman tiiminsä ja osastonsa asioista, jolloin on myös hyvä mikäli esimerkiksi tiimiä koskevat kehitysehdotukset tulevat samalta taholta. Parivaljakko totesi myös uusien ideoiden otettavan avoimesti vastaan ja potentiaaliset ideat laitetaan täytäntöön. Tiedonkulun avoimuudesta huolimatta tietovuotoja ei kuitenkaan koettu tapahtuvan, kaikkien haastateltujen ollessa asiasta yksimielisiä. Yksimielisiä oltiin myös siitä, että sisäisen tiedottamisen kautta tullut tieto oli myös yhdenmukaista yrityksen toiminnan kanssa sidosryhmiä koskien, eikä niin sanottua yrityskuvan kiilloittamista ilmene vaan erinäisillä meriiteillä ylpeillään vasta, kun ne todella ovat tulleet saavutetuiksi. Sisäisen tiedottamisen myötä saatu tieto koulutusmahdollisuuksista, toisiin työtehtäviin siirtymisestä, palaverien ajankohdista sekä työsuhte-eduista koettiin myös olevan

riittävää. Ainoana epäkohtana olivat muutostilanteet, joista toisinaan kaivattaisiin tietoa saatua aiemmin. Kuten tukitoimintojenkin tutkimustuloksista oli havaittavissa, jo pelkästään organisaation suuren koon vuoksi on ymmärrettävää ettei projektin joka vaiheesta ole mahdollista raportoida, mutta olisi hyvä olla tietoinen edes jonkin asian olevan suunnitteilla. Erityisesti uusien toimipaikkojen avaamisista, remonteista tai vanhojen suluista tulisi tiedon kulkea tehokkaammin, sillä kyseiset asiat koskevat yllättävän monen eri tiimin toimintaa konttorilla ja henkilöstön on oltava tietoinen toimipaikkojen senhetkisestä tilanteesta totesi Vuorinen. Kun näistä seikoista ei olla tietoisia riittävän ajoissa, kyseiset projektit tapahtuvat usein kovalla kiireellä eikä niihin perehtymiseen jää kaikkien osapuolien kannalta riittävästi aikaa. Vastaavasti myös mainoskampanjoista olisi toisinaan hyvä saada ennakkotieto nykyistä useammin ennenkuin ne ovat luettavissa esimerkiksi lehdestä, jotta tieto ja ohjeistus olisi mahdollista välittää myös eri toimipisteisiin. Koulutusmahdollisuuksien puolestaan kerrottiin löytyvän hyvin Sintrasta, jossa ne ovat jokaisen työntekijän nähtävillä. Työntekijöitä harvemmin työnnetään koulutukseen, mutta mikäli kiinnostus koulutukseen tulee työntekijän omasta aloitteesta, pyritään koulutukseen lähtö mahdollistamaan. Koulutukset järjestetään S-ryhmän oman Jollas instituutin toimesta. Ja mitä toisiin työtehtäviin siirtymiseen tulee tiiminvetäjä Kivinen totesi vastuun olevan myös työntekijällä itsellään, ilmaiseeko hän itse kiinnostustaan muihin työtehtäviin tai toiseen toimipisteeseen siirtymiseen. Avoimet työpaikat ovat kuitenkin ensin henkilökunnalle nähtävissä ennen näkymistä yrityksen ulkopuolisille tahoille.

Työviihtyvyyden osa-alueina tärkeimmiksi seikoiksi koituivat työtoverit / -yhteisö / -ilmapiiri, työnteon puitteet, toimivat työvälineet sekä työnkuva seuraavalla sivulla olevan taulukon mukaisesti. Työviihtyvyyttä alentavia tekijöitä ei tiedostettu olevan.





TAULUKKO 2 Työviihtyvyyden eri osa-alueet

Haastattelujen yhteenvedona voidaan kuitenkin sanoa päällikötason viestinnän toimivan lähes moitteettomasti sekä myös työviihtyvyyden osa-alueet ovat kohdillaan. Viestintä on olennaisessa yhteydessä hyvän työilmapiirin kanssa, ja tässä koettiin konttorilla onnistuneen. Vaikka välittömiä kehittämistarpeita ei sisäisen viestinnän kohdalla juurikaan koettu olevan, todettiin viestinnän silti olevan olennainen osa jokapäiväistä toimintaa eikä sitä missään nimessä pidetty itsestäänselvyytenä. Viestintätoimiin on kyseisen kohderyhmän mukaan kuitenkin lähivuosina panostettu sen verran, että muut kehitystoimet menevät tällä hetkellä viestinnän edelle viestinnän toimiessa jo aikalailla mallikkaasti.

### 3.4 Johtoryhmä

Kolmas tutkimuksessa tarkastelussa ollut osa oli johtoryhmä, joka käsittää yhteensä seitsemän henkilöä. Kyseinen kohderyhmä on työntekijämäärältään vähälukuisin, ja tämän vuoksi haastateltujen henkilöiden määrä rajattiin vain kahteen. Kyseisen kohderyhmän kohdalla ongelmana oli myös työntekijöiden vähäinen yhteys itse konttorin viestintään, johtoryhmän jäsenten toimiessa lukuisten muidenkin sidosryhmien kanssa. Myös johtoryhmän jäsenten kohdalla käytettiin tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua aivan kuten päälliköiden haastatteluissakin, mutta luonnollisesti asioita oli käsiteltävä hieman eri näkökulmasta työtoimenkuvan vuoksi.

Haastattelupyynnön saaneet johtoryhmän jäsenet suhtautuivat myönteisesti kyseiseen tutkimukseen, ja tarjosivat apuaan tutkimustulosten saamiseksi.

Haastattelukysymyksiin vastattiin mielestäni avoimesti ja täydentävästi, joten koin saaneeni kattavasti tietoa tutkimusaiheeni kannalta. Johtoryhmästä haastatellut henkilöt olivat kokonaisuudessaan tyytyväisiä konttorin sisäisen viestinnän toimintaan. Ylimääräisiä tai turhia viestinnän kanavia ei koettu olevan, ja jo olemassa olevien viestinnän kanavien käyttöön oltiin tyytyväisiä. Mutta kuten jo aiemmissakin kohderyhmissä todettiin, Sintran käyttöä voisi vielä kehittää ja henkilöstölehti Hämeenmaan Sanomat on hieman jäänyt uupumaan kuluneen vuoden osalta. Ehdotuksena olikin, että lehti voisi kenties olla sisällöltään hieman suppeampi ja näin ollen ilmestyä hieman tiheämmin. Aivan kuten muissakin tutkimuksen kohderyhmissä, johtoryhmäkin totesi sähköpostin olevan hyödyllisin viestinnän välineistä. Mutta kuten aiemminkin jo todettiin, sähköpostin välityksellä joutuu roskapostin mukaan toisinaan tärkeitäkin viestejä, joiden etsimiseen ei valitettavasti työn ohella jää aikaa. Toiseksi merkittäväksi viestinnän kanavaksi koettiin kuitenkin myös palaverit, joita pidetäänkin melko tiiviiseen tahtiin. Talusjohtaja Risto Korkka kertoi viestintää hajautetun aiempaa enemmän, jolloin tiedon tavoitettavuuden oletetaan parantuneen. Aiemmin eteenpäin välitettävä tieto kohdistettiin suoraan laajemmalle kohderyhmälle, mutta nyt ensisijaista kohderyhmää on supistettu useimmiten vain päälliköille jaettavaksi, josta sitten päälliköt itse tiedottavat asiasta edelleen omalle kohderyhmälleen. Näin tieto tavoittaa todennäköisimmin kaikki asianomaiset henkilöt ja viestintä tulee hoidettua kohderyhmä huomioiden.

Epävirallisen viestintäkanavan olemassaolosta kysyttäessä, sekä Korkka että Voutilainen totesivat sen olevan olemassa, mutta se kuuluu asiaan. Kyseinen viestinnän muoto voidaan nähdä sekä positiivisena että negatiivisena, mutta sen olemassaoloa on lähes mahdoton estää. Henkilöstöjohtaja Voutilainen kuitenkin totesi, että negatiivisissa asioissa vastavuoroisuutta työntekijöiden välillä saisi olla enemmänkin, jolloin asioista olisi mahdollista puhua kasvotusten eikä kolmansille osapuolille olisi tarvetta. Virallisen viestintäkanavan kautta tulleen tiedon puolestaan todettiin liikkuvan hyvin. Jotta toiminta säilyisi tehokkaana, on myös viestinnän toimittava. Yrityksen kehitysvauhti on ollut huima, joten hyvin harvoin saattaa olla tilanne, ettei kaikesta ole jokaiselle asianomaiselle ehditty

tiedottamaan. Pääpiirteittäin organisaatiossa kuitenkin pyritään kaikille osapuolille avoimeen viestintään. (Korkka 2009.)

Avoimeen työyhteisöviestintään pyrittäessä, siihen myös koettiin päässeen. Mitään kommunikointi esteitä ei johtoryhmän kannalta ole havaittu, ja organisaatorakennekin on pyritty pitämään sellaisena, että eri tahojen lähestyminen olisi helpompaa. Avoimen tiedottamisen ja vuorovaikutteisuuden myötä, haastatellut johtoryhmän jäsenet kokivat tiedottamisen muutostilanteista, koulutusmahdollisuuksista, toisiin työtehtäviin siirtymisestä, palaverien ajankohdista, työsuhde-eduista, tavoitteista ja toimintaperiaatteista sekä yrityksen markkinatilanteesta olevan riittävää. Muutostilanteista viestimisen todettiin toisinaan huiman kehitysvauhdin vuoksi jäävän vähemmälle, ja toisiin työtehtäviin siirtymisen sekä koulutusmahdollisuuksien kohdalla on työntekijän oltava myös oma-aloitteinen, mutta yritys itsessään katsoo molempia seikkoja suopeasti ja kyseisiin tekijöihin on henkilöstölle luotu hyvät edellytykset.

Työviihtyvyyden tekijöistä tärkeimmiksi havaittiin itse työ ja sen arvostus sekä hyvä työsuhde muiden työntekijöiden kanssa. Myös palautteen saamisen kerrottiin olevan tärkeää, joka myös osaltaan ehkäisee niin sanotun puskaradion negatiivisia vaikutuksia. Yhteenvetona viestinnän koettiin konttorilla kuitenkin toimivan jokseenkin mallikkaasti, eikä akuutteja kehittämistoimenpiteitä koettu olevan. Edes konttorin kahtiajakautumisen ei koettu sen koommin vaikuttaneen heikentävästi sisäisen viestinnän toimivuuteen, vaan sähköpostit kulkevat niinkuin aina ennenkin ja puhelin on myös hyvä väline päivittäisten asioiden hoitamiseen. Vain niin sanotut käytävätapaamiset ovat muutoksen myötä jääneet puuttumaan, mutta tilajärjestely oli kuitenkin työolosuhteiden kannalta tarpeellinen. Koko toimitilan mahdollisesti jonain päivänä vielä laajentuvan, voivat kaikki konttorin työntekijät jälleen toimia yhtenäisissä työtiloissa, mutta mitään varmaa lausuntoa asiasta ei kuitenkaan vielä ole.

#### 4 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Yhteenveto-osio kokoaa edellä käydyn teorian, empirian sekä tutkimustulosten pääseikat tiiviiseen pakettiin, ja osoittaa kuinka kyseisistä osista muodostuu toisiaan tukeva kokonaisuus. Teoriaosuus havainnollistaa mistä eri tekijöistä yrityksen sisäinen viestintä koostuu sekä mihin eri tarpeisiin sen tulisi vastata ja miksi. Empiriaosuus tarkastelee lähemmin, kuinka case-yrityksessä todellisuudessa on toimittu, ja onko kyseinen toimintatapa työntekijöiden keskuudessa havaittu hyväksi ja riittäväksi. Vertaamalla teoriaosuuden optimitilannetta empiriaosuuteen on konttorin rakenne ja tarpeet huomioiden pääteltävissä, mitkä sisäisen viestinnän osa-alueet kaipaivat vielä kehittämistä vai toimiiko kaikki jo riittävän tehokkaasti tyydyttäen konttorin työntekijöiden tarpeet viestinnän osalta.

Tutkimusongelmana kyseisen tutkimuksen suorittamiseksi oli:

- Onko kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä onnistuttu?

Pääongelmaa tukevat alaongelmat olivat seuraavanlaiset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat sisäisen viestinnän onnistumiseen?
- Koetaanko viestintä tärkeäksi työviihtyvyyden osalta?

Kyseisten tutkimusongelmien avulla saavutettiin tutkimuksen tavoite, eli selvitettiin kohdeyrityksen sisäisen viestinnän tila, sekä kuinka työntekijöiden kokemat työviihtyvyystekijät ovat yhteydessä viestintään. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella sekä puolistrukturoidulla haastattelupohjalla, jolloin kohderyhmän lukumäärä ei niinkään ollut oleellinen vaan enemmänkin henkilön oma mielipide. Näin ollen kyseessä oli kvalitatiivinen- eli laadullinen tutkimus.

Jotta tutkimuksen tavoite oli mahdollista saavuttaa, määritettiin seuraavat muuttujat:

- viestinnän kanavat
- oikea-aikaisuus
- kohderyhmä
- vuorovaikutteisuus
- työviihtyvyyden osa-alueet

Aihepiirin laajuuden vuoksi sekä luotettavampien tutkimustulosten saamiseksi aiheen rajaus oli välttämätön. Näin ollen tarkasteluun on otettu mukaan vain konttorin työntekijöiden välinen viestintä, jolloin muut yrityksen toimipisteet sekä sidosryhmät on jätetty tarkastelusta pois.

Teoriaosuus on jaettu kolmeen osaan, joista ensimmäisessä luvussa perehdytetään lukija siihen, mitä yrityksen sisäinen viestintä ylipäättään on, mitkä ovat sisäisen viestinnän tavoitteet ja tehtävät sekä minkä kanavien kautta viestintää voidaan toteuttaa. Teoriassa perehdytään myös viestinnän oikea-aikaisuuden, kohderyhmän, tiedon riittävyden sekä viestinnän avoimuuden / vastavuoroisuuden tärkeyteen. Kyseisiä tekijöitä käsitellään erillisinä kokonaisuuksina, jotta on paremmin ymmärrettävissä, kuinka monesta eri osasta viestintä todella koostuu. On tärkeää, että edellä mainitut osa-alueet muodostavat toimivan kokonaisuuden, jotta sisäinen viestintä yrityksessä toimisi parhaalla mahdollisella tavalla. Näin henkilöstö pysyy ajan tasalla yrityksen asioista ja työnteke sujuu mutkattomammin.

Teoriaosuuden toinen luku puolestaan keskittyy työviihtyvyyden osa-alueisiin. Työviihtyvyys on aihealueeltaan niin laaja, että asiaa on mahdollista käsitellä vain joistakin näkökulmista. Valitut näkökulmat valittiin sen mukaan, mitä seikkoja konttorin työntekijät kokivat tärkeimpinä, sekä mitkä ominaisuudet ovat useimmiten tutkimusten myötä muodostuneet oleellisimmiksi. Tällaisiksi seikoiksi ilmenivät muun muassa työnkuvan, työympäristön, työvälineiden sekä työnantajan tärkeys. Työviihtyvyys kuitenkin koostuu henkilöstä riippuen eri

tekijöistä, eivätkä tässä opinnäytetyössä määritellyt työviihtyvyyden tekijät näin ollen ole yleistettävissä kaikkia työntekijöitä koskevana.

Teorian kolmannessa luvussa käsitellään sitä, miksi viestintä olennaisesti liittyy työviihtyvyyteen, sekä mitä seurauksia tällä yhteydellä on. Mikäli viestintä yrityksessä ei ole asianmukaisesti hoidettu, välittyy tämä työntekijöiden työviihtyvyydessä. Se, miten työviihtyvyyden negatiivisten tekijöiden seuraukset voidaan huomata, riippuu siitä, mikä viestinnän osa-alueista kaipaa kehittämistoimenpiteitä. Jos kyse on esimerkiksi sisäisen viestinnän riittämättömästä määrästä, on seurauksena useimmiten epävirallisen tiedonkulun lisääntynyt määrä. Tämä tarkoittaa, että käytävillä kulkevat huhupuheet saavat jalansijaa yhä enemmän, ja samalla luottamus työnantajaa kohtaan saattaa heiketä. Useat työntekijät saattavat kokea epävirallisen tiedonkulun epämiellyttävänä, ja tämä vaikuttaa luonnollisesti heidän työviihtyvyyteensä.

Myöskin jos viestintä yrityksessä ei ole avointa, saatetaan yritys rakenne kokea vanhanaikaiseksi, eikä kehittämistoimenpiteille juuri nähdä olevan tilaa. Tämä vähentää työntekijöiden työviihtyvyyttä, sillä useimmat työntekijät haluavat mahdollisuuden olla mukana itse kehittämässä työtoimenkuvaansa, mutta esimerkiksi jäykän organisaatorakenteen ja vähäisen viestinnän vuoksi tämä ei aina ole mahdollista. Useimmiten työntekijä kuitenkin itse tietää parhaiten, miten työtään lähtisi kehittämään.

#### 4.1 Yhteenveto konttorin sisäisen viestinnän toimivuudesta

Tämän opinnäytetyön kolmas osio käsittelee viestinnän toteutumista case-yrityksen konttoritoiminnoissa. Case-yrityksenä tässä tutkimuksessa oli Osuuskauppa Hämeenmaa, joka toimii pääpiirteittäin kaupan alalla. Yritys vaikuttaa 28 kunnan alueella työllistäen jo yli 2 300 työntekijää. Kaupan alan lisäksi yrityksellä on toimintoja myös esimerkiksi ravintola-alalla. Eri toimialojen materiaali kuitenkin toimitetaan konttorille, joten konttoritoiminnot kattaa kaikki kyseisen organisaation toimialat, eikä näin ollen keskity vain yhden toimialan työntekijöihin.

Edellä mainitun mukaisesti, tutkimus keskittyy pelkästään konttoritoimintojen viestintään, joten case-osion ensimmäisessä luvussa kerrotaan ensin kohdeyrityksen viestinnän tavoitteista ja tehtävistä, minkä jälkeen lukija perehdytetään konttorilla käytettäviin viestinnän kanaviin. Samalla selvennetään konttorin jaottelua, sillä konttori on jaettu työvastuualueiden mukaisesti tukitoimintoihin, päälliköihin sekä johtoryhmään. Eri viestimien käyttö on osaltaan toki riippuvainen myös työtoimenkuvasta, mutta periaatteessa vastaukset eri toiminnoissa olivat hyvin yhdenmukaiset. Tutkimustuloksia käsitellään erikseen omissa luvuissaan, jokainen konttorin kolmesta kohderyhmästä huomioiden.

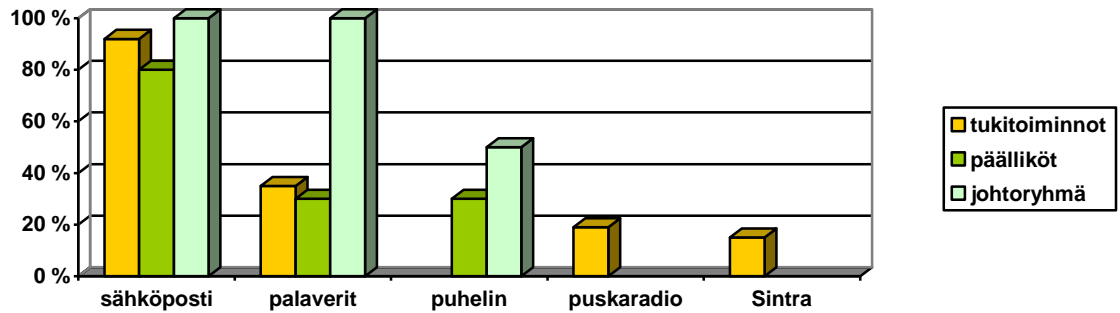
Konttorilla työskentelee yhteensä noin 72 työntekijää erinäisissä tehtävissä. Tukitoimintojen piirissä jaettiin kyselylomake 37:lle työntekijälle, joista 36 lomaketta tuli täytettynä takaisin. Palautusprosentti oli näin ollen 97%, joka koettiin erittäin hyvänä. Lomake palautettiin nimettömänä, joten myös tutkimuksen luotettavuutta voidaan tältä osin pitää hyvänä ja riittävänä. Päälliköiden vastauksia tutkittiin puolistrukturoidun haastattelun avulla. Haastattelupyynnöt lähetettiin kuudelle henkilölle, joista jokainen vastasi myönteisesti kutsuun. Näin saatiin monipuolinen otanta päälliköiden ryhmästä, kun haastattelut jakautuivat suunnitellusti. Myös johtoryhmän jäsenet tavoitettiin aiotusti, ja kaksi seitsemästä johtoryhmän jäsenestä haastateltiin niinkään puolistrukturoidun haastattelun avulla. Sekä päälliköiden että johtoryhmän jäsenten keskuudessa haastatteluun vastattiin tyhjentävästi ja puolistrukturoitu haastattelu voitiin havaita hyväksi tutkimusmenetelmäksi. Haastateltavat täydensivät haastattelurunkoa monipuolisesti ja antoivat tietoa vaadittua enemmän, mikä koettiin erittäin positiivisena. Jo tämä havainnollistaa viestinnän avoimuutta organisaatiossa, ja samalla tutkimustuloksia voitiin myös pitää luotettavina.

Tutkimukseen osallistuneiden määrä ei kuitenkaan valitettavasti vastaa koko konttorin henkilöstöä, sillä ajankäytön puutteen sekä tutkimuksen luonteen vuoksi koko konttorin henkilöstöä oli mahdotonta ottaa mukaan tutkimukseen.

Tutkimustulosten perusteella yleinen vaikutelma konttorin sisäisen viestinnän toimivuudesta on kuitenkin hyvä. Viestintää on työntekijöiden mukaan lähivuosina kehitetty toimivampaan suuntaan, eikä näin ollen suuria ja merkittäviä puutteita viestinnän osa-alueissa ollut havaittavissa. Tämän lisäksi myös yhteistyön koettiin sujuvan kohtalaisen mutkattomasti. Seurauksena tästä, mitään kriittisiä kehittämiskohteita ei havaittu, mutta tietenkin löytyi muutama pieni asia, johon on vieläkin mahdollista puuttua.

Viestintäkanavien käyttöä vertailtaessa oli mielenkiintoista huomata esimerkiksi yrityksen intranetin Sintran käytön ja hyväksi havaitsemisen eri näkökulmat. Tukitoimintojen kannalta Sintra koettiin kohtalaisen hyvänä ja monipuolisena tiedonsaannin kanavana, kun taas päällikkö- ja johtoryhmässä se todettiin melko hyödyttömäksi, aikaa vieväksi sekä hankalakäyttöiseksi, toisinaan jopa turhaksi. Johtoryhmä ei niinkään nähnyt Sintraa hyödyttömänä viestintäkanavana, mutta kehitettävää siinä kuulemma vielä riittää. Toki myös työtoimenkuvalla on suuri merkitys siinä, mikä viestinnän kanava tarjoaa kullekin työntekijälle juuri hänen kannaltaan oleellisinta tietoa. Sintran toimintaa ollaan kuitenkin parhaillaan kehittämässä yhä parempaan ja käyttäjäystävällisempään suuntaan, joten tähän epäkohtaan on jo puututtu. Yhteistä tukitoimintojen, päälliköiden ja johtoryhmän tulosvastauksissa oli kuitenkin se, että sähköposti todettiin kaikista hyödyllisimmäksi viestinnän kanavaksi konttorin sisäistä viestintää ajatellen. Sähköpostin avulla tieto liikkuu yrityksessä nopeasti sekä tavoittaa tarvittaessa suurenkin kohderyhmän. Tämän lisäksi myös vuorovaikutustilanteet koettiin viestinnän kannalta tärkeinä, sillä ne mahdollistavat myös välittömän palautteen antamisen ja saamisen. Seuraavalla sivulla on taulukko eri kohderyhmissä tärkeiksi koetuista viestinnän kanavista. Luvut on määritelty prosentuaalisina kohderyhmän lukumäärään nähden. Tämän lisäksi henkilöllä oli mahdollisuus valita myös useampi kuin yksi viestinnän kanava, jonka koki työnsä kannalta tärkeäksi.





TAULUKKO 3 Viestintäkanavien käyttö konttorin eri tasoilla

Huomioitavaa taulukossa on se, että puskaradio sekä Sintra saivat kannatusta vain tukitoimintojen kohdalla, eivätkä tukitoiminnot puolestaan kokeneet puhelinta merkittävänä. Asia voidaan perustella sillä, että tukitoimintojen työntekijöitä työskentelee useimmiten useampi henkilö samassa työhuoneessa, kun taas päälliköt sekä johtoryhmän jäsenet työskentelevät yksin omissa työhuoneissaan. Näin ollen ”tiivimmässä” työympäristössä puskaradio kulkee helpommin ja luontevammin kuin esimerkiksi yhteydenotto puhelimitse. Yleistäen kuitenkin sähköposti havaittiin tehoikkaimmaksi viestinnän kanavaksi kaikissa konttorin kohderyhmissä.

Tiedon nopeuteen, – riittävyteen sekä – avoimuuteen sen sijaan oltiin kaikissa kohderyhmissä jokseenkin tyytyväisiä. Niin sanottuja hierarkiaesteitä ei viestinnän etenemiselle koettu olevan millään tutkimuksen kolmesta eri kohderyhmästä ja näin ollen esimerkiksi kehitysehdotusten tekeminen on huomattavasti helpompaa, ja muita työntekijöitä uskalletaan lähestyä avoimesti. Tukitoimintojen kohdalla puskaradion koettiin kuitenkin toimivan jokseenkin tehokkaasti, eikä virallinen viestintäkanava aina ehdi tavoittaa ennen epävirallista tiedonkulkua. Tehokkaan epävirallisen viestinnän ansiosta työntekijät kuitenkin kokivat olevansa tyytyväisiä saamansa tiedon määrään, mutta samalla epävirallinen tietotaho toimi myös työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttavana seikkana ja heijastui myös henkilökemioihin. Varsinaisia tietotukoksia ei tiedonkulussa kuitenkaan koettu tukitoiminnoissa olevan, mutta päällikkötasolla sen sijaan koettiin muutostilanteista viestimisessä vielä olevan kehitettävää. Erityisesti uusien

toimipaikkojen avaamisista sekä olemassa olevien remonteista ja sulkemisista toivottiin saatavan tieto aiempaa nopeammin, sillä kyseiset seikat vaikuttavat useankin eri konttorin yksikön toimintaan ja useasti kyseisistä toimenpiteistä aiheutuva työ joudutaan hoitamaan kiireellä lyhyen varoitusaajan vuoksi. Tämän lisäksi tietotukoksia saattaa toisinaan olla tiimien tiiviin toiminnan vuoksi, jolloin tieto ei välttämättä aina kulje tiimin ulkopuolisille tahoille riittävän ajoissa. Samoin on myös muistettava huomioida kyseessä olevan organisaation suuri koko, jonka vuoksi tieto liikkuu hitaammin kuin pienemmässä yrityksessä. Tämän lisäksi myös hetki sitten tehty konttorin uudelleenjärjestely (osa työntekijöistä siirrettiin tilapuuhteiden vuoksi rakennuksen toiseen päähän), on joiltain osin vaikuttanut tietyistä asioista viestimiseen, mutta pääpiirteittäin jakautumisesta ei kuitenkaan nähty viestinnän kannalta olleen haittaa.

Välitetyn tiedon sisältö saisi kuitenkin toisinaan olla runsaampi ja selkeämpi. 48 % tukitoimintojen vastaajista totesi tiedon vain toisinaan tai ei ollenkaan olevan riittävää. Samaten päällikköjen haastatteluista kävi ilmi, että tiedon sisältöön pitäisi kiinnittää enemmän huomiota juuri kohderyhmää ja ehkä myös ammattisanastoa ajatellen. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmana palaverissa, jotka koettiin työyhteisön eri tasoissa hyvin tärkeiksi ja hyödyllisiksi. Palaverit mahdollistavat avoimen keskustelun ja antavat tilaa kysymyksille sekä palautteelle. Erinäisiä kannanottoja suotaisiinkin palaverissa olevan enemmän.

Palavereja todettiin myös olevan riittävän usein sekä esimerkiksi työsuhte-educista ja avoimista työpaikoista koettiin saatavan riittävästi tietoa. Muutostilanteista ja koulutusmahdollisuuksista toivottiin vielä parempaa tiedonkulkua, koulutusmahdollisuuksista selville ottaminen on kuitenkin suurelta osin myös työntekijän oma-aloitteisuudesta kiinni. Muutostilanteista viestimisessä ongelmaksi muodostuu kuitenkin asiaan suhtautuminen lukuisilla eri tavoilla. Joillekin tieto suunnitteilla olevasta asiasta saattaa olla jo puoliksi annettu lupaus, jonka mahdollinen toteutumatta jääminen voi aiheesta riippuen olla suurikin pettymys. Toisaalta taas yrityksen nykyisellä kehitysvauhdilla asioita on suunnitteilla niin paljon yhtäaikaaisesti, että kaikista olisi lähes mahdotonta lähettää tiedote.

Viestintäasioiden ohella työviihtyvyyden tekijät olivat kohderyhmissä hyvin samankaltaiset. Melko yksimielisesti kaikkien kohderyhmien työntekijät olivat sitä mieltä, että työtoverit, -yhteisö ja -ilmapiiri olivat tärkein työviihtyvyyden tekijä. Muita tärkeitä työviihtyvyyden tekijöitä olivat muun muassa työnkuva sekä toimivat työvälineet. Työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttavina seikkoina koettiin tukitoimintojen osalta olevan kiire sekä liian tehokas puskaradio, kun taas päälliköt eivät ja johtoryhmän jäsenet sen koommin kokeneet työpaikalla olevan minkäänlaisia työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttavia asioita. Laajana yhteenvetona voidaan tutkimustulosten perusteella todeta tutkimustulosten myötäilevän yleistä olettamusta, jolloin tyytyväisyys yrityksessä hoidettuihin asioihin useimmiten laskee johdosta muihin työntekijöihin mentäessä. Kyseinen näkemys toteutui johtoryhmän ollessa viestintään tyytyväinen, kun taas päällikkö- ja tukitoimintojen ryhmissä asiassa huomattiin vielä kehittämisen varaa joillakin osa-alueilla.

#### 4.2 Kehitysehdotukset

Kehitysehdotusten havainnollistamiseksi on ohessa laadittu SWOT-analyysi yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta, jotta on helpommin todettavissa, mikä on niinkuin pitääkin ja mitä kannattaisi vielä kehittää.

<p><b>Strengths / vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hyvä tiimihenki</li> <li>- hyvin järjestetty viestintä</li> </ul>	<p><b>Weaknesses / heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tehokas epävirallinen tiedonkulku</li> <li>- kiire</li> </ul>
<p><b>Opportunities / mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- tiedottaminen jo suunnitelmista</li> <li>- kohderyhmän huomioiminen</li> </ul>	<p><b>Threats / uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luotto viestintäjärjestelmän toimivuuteen</li> <li>- keskittyminen vain oman tiimin toimintaan</li> </ul>

KUVIO 3. SWOT-analyysi sisäisen viestinnän toimivuudesta

Kuten jo edellä on todettu, yhteistyö konttorilla toimii eri tekijöiden kesken hyvin, mutta toisinaan tiimien toiminta on niin tiivistä, ettei asioista tule raportoitua muille osapuolille, joita tieto myös saattaisi hyödyntää. Asioita pitäisi pystyä ajattelemaan enemmän koko konttorin toiminnan kannalta, ja miettiä mihin kaikkiin toimintoihin se vaikuttaa ja ketkä ovat muiden toimintojen alaisuudessa, sen sijaan että ajatellaan asiaa vain oman tiimin näkökulmasta. Tietoa toimitettaessa eteenpäin pitäisi muistaa myös huomioida kohderyhmä ja kertoa asioista riittävän tyhjentävästi sekä kiinnittää huomiota käytettyyn ammattisanastoon.

Toisinaan myös muutostilanteista viestimiseen oltiin tyytymättömiä, ja joskus tiedon kerrottiin ehtineen lehteen ennen henkilöstölle tiedottamista.

Luonnollisestikaan isossa organisaatiossa ei ole mahdollista tiedottaa kaikesta, mitä suunnitteilla on, mutta kenties jatkossa henkilöstölle voitaisiin laittaa tiedote edes niistä suunnitelmista, jotka on päätetty toteuttaa.

Tiedottamisen puutoksiin liittyen, myös koulutusmahdollisuuksista sekä muihin työtehtäviin siirtymisestä koettiin esimerkiksi tukitoimintojen osalta toisinaan saatavan liian vähän tietoa, mutta toisaalla taas todettiin vastuun asiasta paljolti myös olevan työntekijällä itsellään. Oma-aloitteisuus on asiassa ehdoton, sillä ilmoitus avoimista työpaikoista saapuu suoraan jokaisen työntekijän sähköpostiin ennenkuin se on haettavissa yrityksen ulkopuolisille henkilöille ja samaten koulutusmahdollisuuksista löytyy tietoa esimerkiksi Sintrasta.

Epävirallinen tiedonkulku koettiin myös jopa työviihtyvyyteen negatiivisesti vaikuttavana tekijänä, mutta sen toimintaa on sinällään vaikea ehkäistä ja mitä luultavimmin se on olemassa jokaisella työpaikalla ja saattaa toisinaan olla tarpeellinenkin. Virallisista työasioista on hyväkin laittaa tieto eteenpäin, mutta mitä negatiivisen tai henkilökohtaisen tiedon eteenpäin viemiseen tulee, kannattaisi asia säilyttää omana tietonaan. Asiallisen palautteen antaminen asianomaiselle henkilölle itselleen toki voidaan kokea rakentavana, mutta niin sanottu selän takana puhuminen ei. Kolmansien osapuolien kanssa käytyjä

keskusteluja vähentämällä jokainen työntekijä voi edesauttaa toisen työssäviihtymistä, sillä asioista puhuttaisiin mielummin kasvotusten asianomaisten henkilöiden kesken, kuin että ne jaettaisiin kolmansille osapuolille.

Toiset kokivat myös työn kiireellisyyden työviihtyvyyttä alentavana tekijänä, kun taas toiset näkivät sen työnsä luonteeseen kuuluvana asiana. Jos työntekijästä tuntuu, että työtehtäviä todella on kertynyt liikaa yhdelle ihmiselle tehtäväksi, kannattaa asiasta ehdottomasti kertoa omalle esimiehelleen. Jos kiire on esimerkiksi kausiluontoista, voitaisiin mahdollisesti ajatella kausiapulaisen palkkaamista runsaasti kuormitettujen työtehtävien hoitamiseen.

Toteutetun tutkimuksen myötä oli mukava huomata, että yrityksen sisäiseen viestintään on panostettu, ja asiat on hoidettu hyvin. Aina luonnollisesti löytyy joitakin epäkohtia, joihin on mahdollista puuttua, mutta Osuuskauppa Hämeenmaan konttoritoimintojen tapauksessa mitään hälyyttävää viestinnän puutoskohtaa ei havaittu. Tämä opinnäytetyö yhdisti osa-alueita sekä viestinnän että henkilöstöhallinnon kokonaisuuksista, joista molemmista on mahdollisuus tehdä vielä lukuisia eri tutkimuksia. Kiinnostavia jatkotutkimusaiheita voisivat olla muun muassa:

- yritysimagotutkimus: työntekijät vs. yhteistyökumppanit näkökulmasta
- yrityksen ulkoinen sidosryhmäviestintä
- sisäisen viestinnän tutkiminen koko organisaatio huomioiden

Tässä opinnäytetyössä käsitelty tutkimusaihe ei varsinaisesti tarjonnut tutkimustieteen kannalta olennaista uutta tietoa, mutta case-yritykselle siitä voidaan olettaa olleen apua. Tutkimuksen avulla konttoritoimintojen työntekijät ymmärtävät toivottavasti paremmin kuinka epämiellyttävänä tehokas epävirallisen viestinnän eli puskaradion toiminta saatetaan toisinaan kokea, sekä kuinka se osaltaan vaikuttaa huonojen henkilökemioiden muodostumiseen. Tutkimuksen myötä myös toivottavasti toimipisteviestinnästä vastuussa olevat voivat välittää tiedon riittävän ajoissa uusista toimenpiteistä toimipisteitä koskevien asioiden kuten avausten, remonttien tai sulkemisten suhteen. Tutkimuksessa havaittujen

negatiivisten tekijöiden selviämisen lisäksi yritys voi myös olla tyytyväinen panostukseensa viestintään, sillä se todella näkyy. Suurimmaksi osaksi viestintä toimii hyvin, eikä resursseja viestinnän edistämiseen ole missään nimessä tuhlatu.

## LÄHTEET

## Kirja ja artikkeli

Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H., Yrttiaho, L. 2002. Työelämän viestintä. 4.-6. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kaivola, T., Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. 4.-6. painos. Helsinki: Edita

Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. 4.-7. painos. Helsinki: Edita

Kuvaja, S., Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä, kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2007. Hämeenmaan Sanomat toimituspolitiikka

Osuuskauppa Hämeenmaa. 2009. Markkinoinnin ja viestinnän suunnitelma

Sisäisen viestinnän kehittämisen projektiryhmä. 2004. Jollas Instituutti

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2. painos. Juva: WSOY

## Internet

Miller, S. 2007. Employees vary on job satisfaction. Manager of the shrm online compensation and benefits focus area. Vol. 52, Iss. 8; pg. 32, 2 pgs

[viitattu 28.9.2009]. Saatavissa:

<http://proquest.umi.com/pqdweb?did=1320449541&sid=4&Fmt=3&clientId=52833&RQT=309&VName=PQD>

## Suulliset lähteet

Aaltonen, R. 2009. Kiinteistöpäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 9.10.2009

Harju, M. 2009. Laskentapäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 30.9.2009.

Kivinen, V. 2009. Tiiminvetäjä. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 14.10.2009

Korkka, R. 2009. Talousjohtaja. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 28.10.2009

Räsänen, H. 2009. Asiakkuuspäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 17.9.2009.

Toivanen, S. 2009. Ryhmäpäällikkö. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 5.10.2009.

Voutilainen, M. 2009. Henkilöstöjohtaja. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 26.10.2009.

Vuorinen, S. 2009. Sisäinen tarkastaja. Osuuskauppa Hämeenmaa.  
Haastattelu 8.10.2009.

## Muut lähteet

Manifesto Consulting Oy. 2002. Sisäisen viestinnän tehtävä: Ymmärryksen lisääminen. PowerPoint show.



## LIITTEET

## LIITE 1. Kyselylomake tukitoiminnoille

1 (2)

1. Mikä tai mitkä seuraavista viestintäkanavista on mielestäsi työsi kannalta hyödyllisin?
  - a) esimies
  - b) Sintra
  - c) sähköposti
  - d) henkilöstölehti (Hämeenmaan Sanomat)
  - e) epävirallinen tietotaho (puskaradio)
  - f) muu, mikä \_\_\_\_\_.

Perustele \_\_\_\_\_.

2. Tavoittaako yrityksen virallinen viestintäkanava Sinut ennen epävirallista?
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan
3. Onko viestintä työyhteisössäsi avointa?
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan
4. Saatko tiedon Sinua tai yritystä koskevista asioista mielestäsi riittävän nopeasti?
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan
5. Onko saamasi tieto mielestäsi riittävää?  
(et siis joudu itse etsimään lisätietoa)
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan
6. Saatko virallisen viestintäkanavan kautta tietoosi asioita, joista Sinun EI tulisi olla tietoinen?
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan
7. Mitkä kolme (3) tekijää vaikuttavat eniten työviihtyvyyteesi?
8. Onko palavereja mielestäsi eri osapuolien kanssa riittävän usein?
  - a) kyllä
  - b) ei
  - c) toisinaan

9. Aiheuttaako jokin asia työpaikallasi mielestäsi työviihtymättömyyttä? 2 (2)

b) kyllä      b) ei      c) toisinaan

mikä \_\_\_\_\_.

10. Mikäli jokin sisäisen viestinnän kanavista on mielestäsi turha, niin mikä ja miksi?

\_\_\_\_\_.

Jos kaikki ovat mielestäsi hyödyllisiä voit jättää vastaamatta.

11. Saatko sisäisen viestinnän kautta mielestäsi riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja toimintaperiaatteista?

a) kyllä      b) ei      c) toisinaan

12. Onko sisäisen viestinnän kautta saamasi tieto mielestäsi myös yhdenmukaista yrityksen toiminnan kanssa?

a) kyllä      b) ei      c) toisinaan

13. Saatko mielestäsi yrityksen virallisten viestintäkanavien kautta riittävästi tietoa:

- |                                 |          |       |
|---------------------------------|----------|-------|
| ❖ muutostilanteista             | a) kyllä | b) ei |
| ❖ koulutusmahdollisuuksista     | a) kyllä | b) ei |
| ❖ etenemismahdollisuuksista     | a) kyllä | b) ei |
| ❖ yritystapahtumista            | a) kyllä | b) ei |
| ❖ palaverien ajankohdista       | a) kyllä | b) ei |
| ❖ työsuhde-eduista              | a) kyllä | b) ei |
| ❖ yrityksen markkinatilanteesta | a) kyllä | b) ei |

Tämän paperin kääntöpuolella on tilaa vapaille kommenteille, jos haluat antaa palautetta mieltäsi kaihtavasta asiasta.

**Kiitos osallistumisesta! ☺**

## LIITE 2. Pälliköiden haastattelupohja

1 (2)

1. Minkä viestintäkanavan kautta saat mielestäsi parhaiten tietoa?
- esimies
  - Sintra
  - sähköposti
  - henkilöstölehti (Hämeenmaan Sanomat)
  - epävirallinen tietotaho (puskaradio)
  - muu, mikä \_\_\_\_\_.

Perustelee \_\_\_\_\_.

2. Mitä viestintäkanavaa käyttäen välität tiedon mielestäsi parhaiten eteenpäin?
- vuorovaikutustilanne
  - Sintra
  - sähköposti
  - epävirallinen tietotaho (puskaradio)
  - muu, mikä \_\_\_\_\_.

Perustelee \_\_\_\_\_.

3. Tavoittaako yrityksen virallinen viestintäkanava Sinut ennen epävirallista?

a. kyllä      b) ei      c) toisinaan

4. Saatko tiedon Sinua tai yritystä koskevista asioista mielestäsi riittävän nopeasti?

a. kyllä      b) ei      c) toisinaan

\*jos ei, mistä johtuu?

5. Toimitatko mielestäsi itse tiedon riittävän ajoissa kohderyhmällesi?

a. kyllä      b) ei      c) toisinaan

6. Onko saamasi tieto mielestäsi riittävää?

(et siis joudu itse etsimään lisätietoa)

a. kyllä      b) ei      c) toisinaan

7. Onko edelleenvälittämäsi tieto mielestäsi riittävää?

a. kyllä      b) ei      c) toisinaan

8. Saatko virallisen viestintäkanavan kautta tietoosi asioita, joista Sinun EI tulisi olla tietoinen?  
a. kyllä      b) ei      c) toisinaan
9. Mitkä kolme (3) tekijää vaikuttavat eniten työviihtyvyyteesi?  
-  
-  
-
10. Aiheuttaako jokin asia työpaikallasi mielestäsi työviihtymättömyyttä?  
a) kyllä      b) ei      c) toisinaan  
  
mikä?
11. Mikäli jokin sisäisen viestinnän kanavista on mielestäsi turha, niin mikä ja miksi?  
Jos kaikki ovat mielestäsi hyödyllisiä voit jättää vastaamatta.
12. Saatko sisäisen viestinnän kautta mielestäsi riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja toimintaperiaatteista?  
a. kyllä      b) ei      c) toisinaan
13. Onko sisäisen viestinnän kautta saamasi tieto mielestäsi myös yhdenmukaista yrityksen toiminnan kanssa?  
a. kyllä      b) ei      c) toisinaan
14. Saatko mielestäsi yrityksen virallisten viestintäkanavien kautta riittävästi tietoa:  
❖ muutostilanteista      a) kyllä      b) ei  
❖ koulutusmahdollisuuksista      a) kyllä      b) ei  
❖ etenemismahdollisuuksista      a) kyllä      b) ei  
❖ yritystapahtumista      a) kyllä      b) ei  
❖ palaverien ajankohdista      a) kyllä      b) ei  
❖ työsuhde-eduista      a) kyllä      b) ei  
❖ yrityksen markkinatilanteesta      a) kyllä      b) ei
15. Onko palavereja mielestäsi eri osapuolien kanssa riittävän usein?  
a. kyllä      b) ei      c) toisinaan
16. Tuleeko mieleesi kehittämistarpeita yrityksessä toteutetun sisäisen viestinnän suhteen?

## LIITE 3. Johtoryhmän haastattelupohja

1 (2)

1. Mitä viestintäkanavaa käytät useimmiten tiedon eteenpäin viemiseksi?  
  
Miksi?
2. Onko palavereja mielestänne eri osapuolien kanssa riittävän usein?
3. Mitä mieltä olet konttorin epävirallisesta viestintäkanavasta? (puskaradio)
  - ❖ yleistä?
  
  - ❖ liian tehokasta (ehdiikö ennen virallista)
4. Onko sisäinen tiedonkulku konttorilla mielestänne tehokasta?
  - ❖ eteneekö tieto riittävän nopeasti? / äkkitalanteet
  
  - ❖ jos ei niin mistä luulet ongelman johtuvan? / pysähdyksiä jossain portaassa
5. Onko jokin sisäisen viestinnän kanavista mielestänne turha?
6. Tuleeko itse välittämääne tietoon usein tarkennuspyyntöjä / ei ole ymmärretty?
7. Luuletko tiedonkulussa tapahtuvan lipsahduksia? (asiattomille hlöille)
8. Mitkä 3 tekijää vaikuttavat eniten työviihtyvyyteesi?
  - 
  - 
  -
9. Aiheuttaako jokin asia työviihtymättömyyttä?  
  
Mikä?
10. Jakaako yritys mielestäsi riittävästi tietoa yrityksen tavoitteista ja toimintaperiaatteista?

11. Jakaako yritys mielestäsi riittävästi tietoa seuraavista seikoista:

2 (2)

- |                                 |          |       |
|---------------------------------|----------|-------|
| ❖ muutostilanteista             | a) kyllä | b) ei |
| ❖ koulutusmahdollisuuksista     | a) kyllä | b) ei |
| ❖ esim. kentälle siirtymisestä  | a) kyllä | b) ei |
| ❖ palaverien ajankohdista       | a) kyllä | b) ei |
| ❖ työsuhde-eduista              | a) kyllä | b) ei |
| ❖ yrityksen markkinatilanteesta | a) kyllä | b) ei |

12. Onko viestintä työyhteisössäsi mielestäsi avointa /  
kaksisuuntaista?

13. Koetko ”konttorin kahtiajakautumisen” vaikuttaneen negatiivisesti  
viestinnän toimivuuteen?

14. Olisiko yrityksen sisäisen viestinnän toiminnoissa mielestäsi  
kehittämisen varaa?