

Sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksessä X

Tuula Oja



Tekijä(t) Tuula Oja	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Sisäisen viestinnän kehittäminen yrityksessä X	Sivu- ja liitesivumäärä 71 + 7
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Improving Internal Communication at the Company X	
<p>Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää. Tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen X sisäisen viestinnän nykytila. Tavoitteena puolestaan oli löytää keinoja, joilla toimeksiantaja voi tehostaa sisäistä viestintäänsä tuloksenteon ja työtyytyväisyyden parantamiseksi.</p> <p>Teoriaosuus on jaettu kahteen pääluukuun. Ensimmäinen luku käsittelee viestintää ja yhteisöä yleisesti. Toisessa luvussa keskitytään sisäiseen viestintään. Luvussa esitellään sisäisen viestinnän lähtökohdat, tehtävät, suunnittelu, muodot ja kanavat, haasteet ja tavoitteet sekä niiden arviointi.</p> <p>Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimuksen kohderyhmä oli yrityksen X henkilöstö. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, ja empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella. Tutkimuksen vastausprosentti oli 91 %.</p> <p>Tuloksista voidaan päätellä, että yrityksen X sisäinen viestintä toimii kohtuullisen hyvin. Kehityskeskustelut, esimies, palaverit ja keskustelut toimivat hyvin sisäisen viestinnän kanavina, mutta intranetissä ja ilmoitustaulun käytössä on kehitettävää. Tiedonvälitys toimii hyvin etenkin tiimin ja osaston sisällä. Tiedonsiirto osastojen välillä ei kuitenkaan toimi yhtä tehokkaasti. Viestien laatu ja sisältö ovat pääosin kunnossa, mutta riittävän tiedon jakamiseen on syytä kiinnittää huomiota. Työtyytyväisyys on hyvä, ja työyhteisön ilmapiiri on kiitettävä. Työtyytyväisyyden saralta yrityksen tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden mahdollisuteen vaikuttaa työhönsä ja itsensä kehittämiseen.</p>	
Asiasanat sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kanavat, tiedonvälitys, laatu ja sisältö, työtyytyväisyys	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Yritys X	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	1
1.3	Tutkimusongelma ja -kysymykset.....	1
1.4	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Viestintä ja yhteisö	3
2.1	Viestinnän määritelmiä.....	3
2.2	Yhteisöviestintä.....	5
3	Sisäinen viestintä	8
3.1	Sisäisen viestinnän lähtökohdat ja periaatteet.....	8
3.2	Sisäisen viestinnän tehtävät.....	9
3.2.1	Sisäinen yhteystoiminta.....	12
3.2.2	Sisäinen tiedotus ja työtiedotus	14
3.2.3	Sisäinen markkinointi	15
3.2.4	Luotaus ja aloitetoiminta.....	16
3.3	Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi	17
3.3.1	Periaatteet.....	17
3.3.2	Yhteistyö- ja kohderyhmät.....	18
3.3.3	Suunnittelu	18
3.3.4	Organisointi ja järjestely	20
3.3.5	Rakenne	20
3.4	Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat	21
3.4.1	Sisäisen viestinnän välittömät keinot ja kanavat.....	22
3.4.2	Sisäisen viestinnän välilliset keinot ja kanavat.....	24
3.5	Sisäisen viestinnän haasteet.....	26
3.6	Sisäisen viestinnän tavoitteet ja niiden arviointi.....	27
4	Tutkimuksen toteuttaminen	28
4.1	Projekti.....	28
4.1.1	ONT	28
4.1.2	Tutkimus	30
4.1.3	Suunnitelma ja aikataulu	31
4.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	35
4.3	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	35
4.4	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	35
4.5	Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät.....	36
4.5.1	Empiirisen aineiston kerääminen kyselylomakkeella	38
4.5.2	Tulosten analysointi	40
5	Tutkimuksen tulokset.....	45

5.1	Taustatiedot.....	45
5.2	Sisäisen viestinnän tehokkuus	47
5.3	Sisäisen viestinnän kanavien tehokkuus	48
5.4	Tiedonvälityksen toimivuus	51
5.5	Tiedon laatu ja sisältö	53
5.6	Työtyytyväisyys.....	56
5.7	Avoimet vastaukset.....	58
5.8	Yhteenveto.....	59
5.9	Toimenpide-ehdotukset.....	61
6	Tutkimuksen luotettavuus.....	64
6.1	Reliabiliteetti	64
6.2	Validiteetti	65
7	Pohdinta.....	67
7.1	Keskeiset tulokset.....	67
7.2	Tutkimuksen luotettavuus	68
7.3	Toimenpide-ehdotukset.....	69
7.4	Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	70
	Lähteet	72
	Liitteet.....	76
	Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje.....	76
	Liite 2. Kyselylomake.....	77

1 Johdanto

Yrityksen tärkeimpiä tehtäviä on tehdä voittoa eli olla kannattava. Kilpailu on kuitenkin kovaa, ja menestyäkseen yrityksen on erottauduttava muista. Kannattavuuteen vaikuttavat pienetkin asiat. Yksi näistä on yrityksen henkilöstö. Henkilöstön mielipide työstään ja motivaatio työtä kohtaan vaikuttavat siihen, miten se tekee työnsä. Työstään kiinnostunut ja motivoitunut henkilöstö jaksaa tehdä enemmän töitä yrityksen menestymisen eteen. Henkilöstön kiinnostuneisuus ja motivaatio työtä kohtaan heijastuvat myös asiakaspalvelutilanteisiin. Työstään innostunut henkilöstö suhtautuu asiakastilanteisiin myönteisesti ja saa asiakkaatkin innostumaan asiasta. Poissaolot vähenevät, ja yrityksen kannattavuus paranee.

Yritys voi itse vaikuttaa siihen, miten sen henkilöstö asennoituu työntekoon. Yksi keino vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen on organisoida yrityksen sisäinen viestintä tehokkaasti. Hyvin toimiva sisäinen viestintä vähentää epävarmuutta, sillä se mahdollistaa tehokkaan tiedonkulun. Kun henkilöstön jäsenet tietävät tehtävänsä yrityksen toiminnassa, työnteko on tehokasta ja työntekijät motivoituneita tekemään työnsä hyvin.

1.1 Yritys X

Tämä alaluku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

1.2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen X sisäisen viestinnän nykytila suorittamalla yrityksen henkilöstölle kyselytutkimus. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli tehostaa yrityksen sisäistä viestintää. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään ideoita, miten yritys voi kehittää sisäistä viestintäänsä. Tavoitteena oli myös lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella yritys voi kehittää sisäistä viestintäänsä, mikä ansiosta tulokseteko ja henkilöstön työtyytyväisyys paranevat.

1.3 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa kartoitettiin yrityksen X sisäisen viestinnän nykytila, ja sen avulla selvitettiin, miten yritys voisi kehittää sisäistä viestintäänsä kannattavuuden ja työtyytyväisyyden lisäämiseksi. Tutkimuskysymys kuului seuraavasti: Onko yrityksen X sisäinen viestintä tehokasta? Alakysymyksiä olivat: Ovatko yrityksen X käyttämät viestintäkanavat toimivia? Onko yrityksen X sisäinen viestintä laadukasta? sekä Onko yrityksen X henkilöstö tyyty-

väinen työhönsä? Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kyselylomake jaettiin koko yrityksen X henkilöstölle.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Raportin alusta löytyy suomenkielinen tiivistelmä opinnäytetyöstä. Näitä seuraavat sisällysluettelo ja ensimmäinen luku, johdanto, jossa esitellään opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet, tutkimusongelma ja -kysymykset, keskeiset käsitteet ja raportin rakenne. Toinen luku käsittelee viestintää ja yhteisöä yleisesti. Se sisältää alaluvut viestinnän määritelmästä ja yhteisöviestinnästä. Kolmannessa luvussa keskitytään sisäiseen viestintään. Siinä esitellään sisäisen viestinnän käsite, lähtökohdat ja periaatteet, tehtävät, suunnittelu ja organisointi, muodot ja kanavat, haasteet sekä tavoitteet ja niiden arviointi.

Neljännessä luvussa kerrotaan, miten tutkimus on toteutettu. Se sisältää alaluvut projektista, tutkimuksen kohdeorganisaatiosta, tarkoituksesta ja tavoitteista, tutkimusongelmista ja -kysymyksistä sekä lähestymistavasta ja tutkimusmenetelmistä. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia. Kysymykset ja niiden vastaukset on jaettu aihepiireihin, ja jokaista aihepiirrettä käsitellään omissa alaluvuissa. Aihepiirit ovat taustatiedot, sisäisen viestinnän tehokkuus, sisäisen viestinnän kanavien tehokkuus, tiedonvälityksen toimivuus, tiedon laatu ja sisältö, tyytyväisyys ja avoimet vastaukset. Kahdessa viimeisessä alaluvussa esitetään yhteenveto tuloksista ja niiden pohjalta laaditut toimenpide-ehdotukset.

Kuudennessa luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, ja seitsemännessä luvussa esitetään tiivistelmä opinnäytetyön tuloksista, tutkimuksen luotettavuudesta sekä toimenpide-ehdotuksista. Luvussa käsitellään myös omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Liitteistä löytyvät tutkimuksen kyselylomakkeen saatekirje ja kyselylomake.

2 Viestintä ja yhteisö

Tässä luvussa käsitellään viestintää ja yhteisöä yleisesti. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään erilaisia viestinnän määritelmiä, ja toisessa alaluvussa keskitytään yhteisöviestintään. Luku antaa pohjan seuraavalle luvulle, jossa käsitellään sisäistä viestintää.

2.1 Viestinnän määritelmiä

Siukosaari (2002, 11-12) kirjoittaa, että viestintä on tavoitteellista toimintaa, jonka avulla yhteisö voi saavuttaa tavoitteensa. Sen onnistumiseen vaikuttavat ammatillinen osaaminen ja työyhteisön jäsenten omat panokset. Viestintä on aina kaksisuuntaista, sillä sanoman toimitukseen tarvitaan sekä lähettäjä että vastaanottaja. Vuorovaikutteisessa viestinnässä sanoman vastaanottaja lähettää uuden sanoman tai palautteen alkuperäisen lähettäjälle. Tästä saattaa syntyä lisää sanomia ja palautetta. Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa vastaanottajan tietoon, mielikuviin ja mielipiteisiin muuttamalla, lisäämällä tai vahvistamalla niitä. Joskus tavoitteena on vaikuttaa myös käyttäytymiseen ja asenteeseen. Viestintä voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin, kuten kosketusviestintään, henkilökohtaiseen viestintään, keskinäisviestintään, ryhmäviestintään ja joukkoviestintään. Lisäksi viestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen sekä sanalliseen ja sanattomaan.

Åberg (2000, 27, 33-34, 39) puolestaan esittää, että viestintä voidaan nähdä kolmena eri käsitteenä: prosessina, merkitysjärjestelmänä ja niiden synteessä. Prosessilla on alku ja loppu, ja viestinnän tarkastelu prosessina mahdollistaa viestinnän tapahtuman koostumuksen tarkastelun. Prosessikoulukunta on sitä mieltä, että viestintä on vaihdantaprosessi, jossa lähettäjä muotoilee keksimänsä idean sanomaksi ja toimittaa sen jotakin kanavaa pitkin vastaanottajalle, joka tulkitsee sanoman sisällön. Lähettäjä ja vastaanottaja siis välittävät ja vaihtavat sanomia keskenään. Jos vastaanottajan ja lähettäjän mielikuvat eroavat toisistaan, viestinnässä on esiintynyt häiriöitä. Prosessimallin mukaan sanoma menee lopulta perille, kun lähettäjä viestii paremmin. Tämä tarkoittaa toistamista, sanoman muotoilemista ymmärrettävään ja viestintäkanavalle sopivaan muotoon sekä kohderyhmien rajaamista ja heidän viestintätottumustensa parempaa tuntemusta. Prosessikoulukunnan avulla on kuitenkin selvitetty, että edellä luetellut viestintää parantavat keinot eivät yksistään riitä, sillä viestintä on satunnainen tapahtuma, jossa lopullisen sanoman merkityksen muodostaa vastaanottaja, ei lähettäjä.

Semioottis-kulttuurinen koulukunta painottaa viestinnässä tulkintaa. Se näkee sanoman merkityksiä siirtävänä välineenä. Semiotikka tarkoittaakin merkkien ja merkityksenantojen tutkimista. Koulukunta ei kiinnitä huomiota itse viestintäkanaviin vaan sanomien sisältöön

ja niiden tulkintaan. Heidän mukaansa sanomat ovat polyseemisiä eli monimerkityksellisiä, sillä kieli ei voi koskaan olla täysin tarkkaa ja sitä voi aina tulkita monin eri avoin. Jokainen tulkitseekin sanomia omista lähtökohdistaan, ja siksi sama sanoma synnyttää erilaisia mielikuvia eri henkilöille. Semioottis-kulttuurinen koulukunta on jakautunut useaan pienempään koulukuntaan, jotka lähestyvät merkityksenantoa erilaisista näkökulmista. (Åberg 2000, 34, 38-39.)

Kolmas viestinnän käsittelytapa on yllä mainittujen synteesi eli yhdistelmä. Åberg (2000, 40-41) esittelee fasettiteorian, joka keskittyy siihen, miten mielikuvia muodostetaan ja sanomia käsitellään. Hän kertoo, että opettelemme uusia asioita kytkemällä ne aikaisemmin opittuihin asioihin. Fasetti-sana tarkoittaa jalokiven hiottua pintaa; fasettiteoriassa se tarkoittaa moniulotteista tajunnan pintaa. Se koostuu mielikuvista eli tiedoista ja luuloista ja niiden mielikuvien kytkennöistä. Fasetin ytimeen kuuluvat tiettyihin asioihin kytkeytyvät ja ensin mieleen nousevat ja vahvimmat mielikuvat. Uudet mielikuvat puolestaan kytkeytyvät näihin vahvimpiin mielikuviiin. Fasetit muuttuvat ajan myötä; ne voivat laajentua, kun opitaan uusia asioita, tai supistua, kun mielikuvakytkentöjä ei vahvisteta pitkään aikaan. Supistuneiden mielikuvien vahvistaminen on kuitenkin helpompaa kuin uuden asian oppiminen.

Viestinnän käsittelyssä on fasettiteorian mukaan neljä vaihetta: kokonaisvaltainen tulkinta, yksinkertaistaminen eli redusointi, fasettien aktivoituminen ja fasettien kiinnittyminen. Tulkinta alkaa, kun riittävän voimakas ärsyke havaitaan. Esimerkiksi viestinnässä sanoman havaitseminen voidaan varmistaa riittävän voimakkaalla puheäänellä tai riittävän suurella tekstillä kirjoitetulla piirtoheitinkalvolla. Yksinkertaistamisen aikana ärsyke muuntuu epä-määräisemmäksi, ja sitä verrataan muihin jo olemassa oleviin fasetteihin eli mielikuviiin. Kun ärsyke muuttuu, se ei ole enää yhtä tarkka kuin alkuperäinen ärsyke, mutta se kiinnittyy eli jää mieleen helpommin. Fasettien aktivoitumisen vaiheessa ärsyke aktivoi olemassa olevia fasetteja, ja uutta ärsykettä verrataan jo olemassa oleviin mielikuviiin. Kiinnittymisen vaiheessa uudet asiat kiinnittyvät ja kytkeytyvät jo olemassa oleviin mielikuviiin. (Åberg 2000, 43, 47.)

Joissakin tilanteissa tulee Åbergin (2000, 49-50) mukaan pyrkiä yksiselitteiseen eli kloonavaan viestintään ja joissakin tilanteissa uusia mielikuvia luovaan viestintään. Åberg kertoo, että professori Pekka Aula kutsuu kloonavaa viestintää integroivaksi ja uusia mielikuvia luovaa viestintää dissipatiiviseksi viestinnäksi. Integroivassa viestinnässä sanoman vastaanottajien täytyisi tulkita sanoma samalla tavalla; dissipatiivisessa viestinnässä sanomien tulisi laukaista uusia mielikuvia vastaanottajissaan. Näiden kahden viestintätyyppin välillä on vuorovaikutteisen viestinnän alue, jossa pyritään luomaan uusia ratkaisuja vuo-

rovaikutuksen kautta. Kaikissa kolmessa viestintätyyppissä korostuu sanoman ymmärrettävyys: viestin lähettäjän tulee pukea sanoma ymmärrettävään muotoon kiinnittämällä huomiota sanojen tunnettuuteen ja lyhyisiin lauseisiin. Lisäksi sanoman on oltava kiinnostava.

2.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä tarkoittaa organisaation viestintää. Yhteisöviestinnän tehtäviä ovat yhteiskuvan rakentaminen ja avoin, vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Sen pyrkimyksenä on synnyttää oikeita mielikuvia yhteisöstä ihmisten tajunnassa ja kuljettaa tietoa nopeasti ja vuorovaikutteisesti. Se tukee yhteisön päivittäistä ja pitkäjänteistä toimintaa. On olemassa monenlaisia työyhteisöjä, ja kaikissa niissä on sovittu niiden omista tavoitteista ja keinoista päästä niihin. (Siukosaari 2002, 11-12.)

Yhteisöviestinnän keskeisiä toimintoja ovat:

- yhteystoiminta ja yhteydenpito eli yhteisön ja ihmisten tunnettuus,
- tiedotustoiminta, tiedottaminen ja tiedotus eli tietoisuus yhteisöstä ja sen toiminnasta,
- yhteisökulttuurin vaaliminen eli yhteisön toimintatapojen vaaliminen,
- yhteisöilmeen kehittäminen,
- yhteisökuvamainonta,
- hyväntekeväisyys ja
- luotaus eli yhteisön toimintaan vaikuttavien muutosten selvitys. (Siukosaari 2002, 15, 17.)

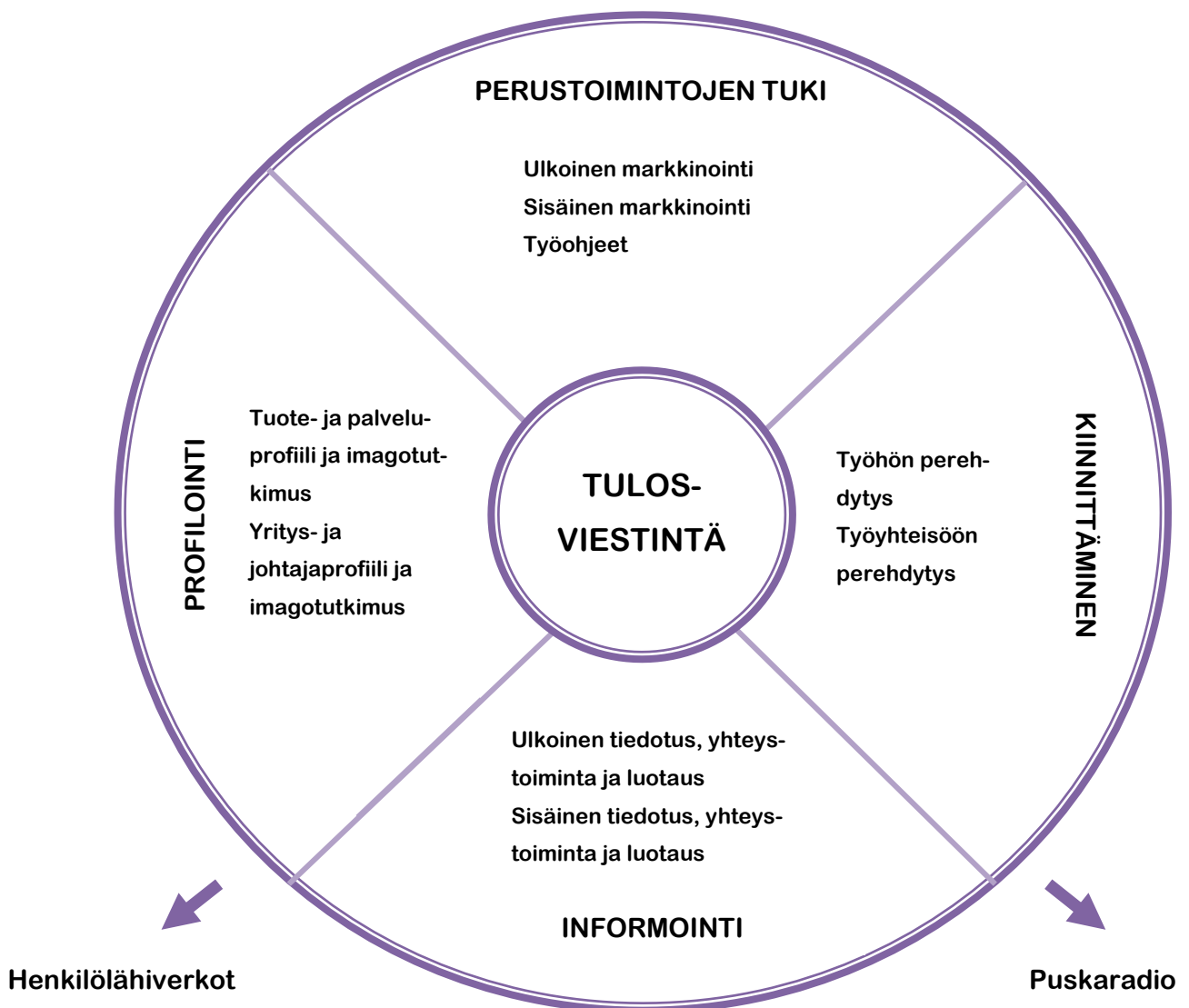
Juholinin (2006, 37-44, 46-47, 49) mukaan yhteisöviestinnän tehtäviä ovat päivittäisviestintä eli jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen tarkoitettu tiedonvaihto ja keskustelu, työhön tai organisaatioon sitoutuminen, informointi, tiedotus tai tiedonvälitys, profilointi, maineen hallinta ja imagon rakentaminen, markkinointi, yhteiskunnallinen keskustelu ja vaikuttaminen sekä spontaani ja järjestelmällinen vuorovaikutus. Jokainen yhteisö määrittää omat viestinnälliset tavoitteensa sen tehtävien, visioiden ja tavoitteiden mukaan. Yhteisön tavoitteena voi olla esimerkiksi tunnettuuden lisääminen tai yhteiskuvan kehittäminen. Juholin on laatinut yhteisöviestinnän sateenvarjo, joka määrittelee yhteisöviestinnän perustehtävät. Sateenvarjon ulkoreunalle kuuluvat sisäinen ja ulkoinen luotaus, arviointi ja tutkimus, markkinointi ja markkinointiviestintä, maineen hallinta, sitouttamisen edellytysten luominen, kuuntelu ja sidosryhmävuoropuhelu, yhteiskunnallinen vaikuttaminen ja vuoropuhelu. Sateenvarjon sisäpuolelle kuuluvat tiedon kulku ja tiedon saatavuus eri sidosryhmille.

Åberg (2000, 95) puolestaan määrittelee organisaatioviestinnän seuraavasti:

Organisaatioviestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenien yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.

Hänen mukaansa (2000, 96) organisaatioviestinnässä tärkeää ovat tavoitteellinen viestintä tuloksen parantamiseksi, kaikki työyhteisön sisällä tapahtuva viestintä, työyhteisön toimintaan liittyvä viestintä ja mennyt, tämänhetkinen ja tuleva viestintä.

Åbergin kehittämä tulosviestinnän malli, Åbergin pizza (kuvio 1), kuvaa organisaatioviestinnän sisältöä. Malli koostuu neljästä pääkohdasta, joihin työyhteisö voi itse vaikuttaa: perustoimintojen tuista, kiinnittämisestä, informoinnista ja profiloinnista. Lisäksi siihen kuuluvat vuorovaikutus eli henkilölähiverkot ja puskaradio.



Kuvio 1. Åbergin pizza (Åberg 2000, 102)

Perustoimintojen tukeen liittyvät työtä, tuotteita ja palveluita koskeva viestintä. Siihen kuuluu sekä sisäistä että ulkoista viestintää. Kiinnittämiseen kohdistuu kokonaan omaan henkilöstöön, sillä siihen kuuluvat työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen. Informointi sisältää ulkoisen ja sisäisen tiedotuksen, yhteystoiminnan ja luotauksen. Se käsittelee laajoja asioita, ei niinkään yksittäisiin työtehtäviin kuuluvia asioita. Profilointi on pitkäjänteistä, ja se muuttuu ajan kuluessa. Siihen kuuluu yhteisökuvan rakentaminen. Sosiaaliseen kanssakäymiseen kuuluvat sisäinen lähiverkko eli puskaradio ja ulkoinen henkilölähiverkko. (Åberg 2000, 99-100, 102-104.)

3 Sisäinen viestintä

Tässä luvussa käsitellään yhteisön sisäistä viestintää yleisesti. Ensimmäisenä esitellään sisäisen viestinnän lähtökohdat ja periaatteet. Tämän jälkeen siirrytään sisäisen viestinnän tehtäviin, ja seuraavaksi käsitellään sisäisen viestinnän suunnittelua ja organisointia. Neljäs alaluku käsittelee sisäisen viestinnän muotoja ja kanavia. Viidennessä alaluvussa pohditaan sisäisen viestinnän ongelmia ja haasteita, ja viimeisessä alaluvussa kerrotaan sisäisen viestinnän tavoitteista ja arvioinnista.

3.1 Sisäisen viestinnän lähtökohdat ja periaatteet

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen henkilöstön keskinäistä viestintää. Ensimmäiset viralliset sisäisen viestinnän julkaisut julkaistiin vuonna 1840. Niihin aikoihin lehdistö otti vastuun sisäisestä viestinnästä, ja tiedottaminen hoidettiin henkilöstölehden kautta. Viestintä oli yksisuuntaista, eikä henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa sisäisen viestinnän toimintatapoihin. Noin sata vuotta myöhemmin Alexander Heron väitti, että sisäinen viestintä ei ole vakuuttamista tai propagandaa vaan kaksisuuntaista tiedon jakamista, jossa osapuolilla on mahdollisuus esittää kysymyksiä, saada vastauksia ja vaihtaa ideoita. (Ruck 2013.) Näihin aikoihin varsinainen sisäisen viestinnän teoria ja käytäntö sai alkunsa (Internal Communication Evolution 2014). Suomeen yhteisöviestintä alkoi vakiintua 1980-luvulla (Juholin 2006, 24).

Vanhan sanonnan mukaan henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, mikä näkyy yritysten pyrkimyksissä kehittää sisäistä viestintää. Näyttöä sisäisen viestinnän tärkeästä osasta yrityksen menestymisessä saatiin erityisesti 1990-luvulla esiintyneen lasku- ja matalasuhdanteen aikana, jolloin sisäistä viestintää vähentävä yritykset kohtasivat runsaasti ongelmia toiminnassaan; sisäiseen viestintään panostavat yritykset sen sijaan selvisivät matalasuhdanteen yli, sillä niiden henkilöstöt olivat tietoisia yrityksen tilasta ja muutoksista ja motivoituneita tekemään työtä. (Siukosaari 2002, 65.)

Jokainen yhteisö määrittää, mitkä ryhmät kuuluvat sen omaan sisäisen viestinnän piiriin. Esimerkiksi pienissä yrityksissä normaalisti ulkoiseen kohderyhmään kuuluvat osakkaat voidaankin katsoa kuuluvan sisäisen ryhmän piiriin. (Siukosaari 2002, 65.)

Onnistunut sisäinen viestintä on sekä yhteisön johdon että henkilöstön yhteinen tavoite. Yhteisö voi valita sisäisen viestinnän työryhmän, tiedotustoimikunnan tai sisäisten lehtien toimituskunnan. Näihin ryhmiin valitaan henkilöitä, jotka ovat kiinnostuneita yhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta, tuntevat yhteisön ja sen henkilöstön, tietävät viestinnän tavoitteet ja haluavat tehdä töitä sen eteen, että sisäinen viestintä on onnistunutta. Heille voi-

daan antaa ylimääräistä työaikaa tehtävän hoitamiseen, viestintävalmennusta sekä palautetta heidän ehdotuksistaan. Viestintätyöryhmän tavoitteena on varmistaa, että viestinnän onnistumisen seuranta ja kehittäminen toimivat ja tuoda mukaan niihin mukaan toisen osapuolen panos. (Siukosaari 2002, 66.)

Juholin (2006, 140) korostaa yrityksen sisäisessä viestinnässä tiedon jakamista ja viestintäteknologian kehittymisen tuomia haasteita. Hän toteaa, että yrityksen sisäisessä viestinnässä korostuvat nopeus, ajoitus ja ajankohtaisuus: ajankohtainen tieto tulisi toimittaa eteenpäin nopeasti ja juuri oikeaan aikaan. Viestintäteknologian kehittyessä organisaatiot eivät kuitenkaan enää voi kontrolloida tietoa ja viestintää samalla tavoin kuin ennen, sillä tietoa on saatavilla myös organisaation ulkopuolella. Organisaatioiden olisi tärkeää olla halukkaita kommunikoimaan itse, sillä ulkopuolelta saatu tieto ei ole virallista ja voi muuttua henkilöltä toiselle siirryttäessä.

Teknologian kehittyessä sisäinen viestintä on kokenut suuria muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Se on vaikuttanut tapoihin ja keinoihin siirtää tietoa ja luonut uudenlaisen keskustelukulttuurin. Teknologiakehityksen myötä sisäisen viestinnän merkitys yrityksen toiminnassa on korostunut. Työyhteisöjen laajentuminen ja globalisoituminen ovat aiheuttaneet, että massaviestinnän sijaan viestintätapoja ja -muotoja tulee muokata työyhteisön sisällä oleville ryhmille ja alueille, jotta viesti menee perille ja ymmärretään. (Juholin 2006, 140; Siukosaari 2002, 65.)

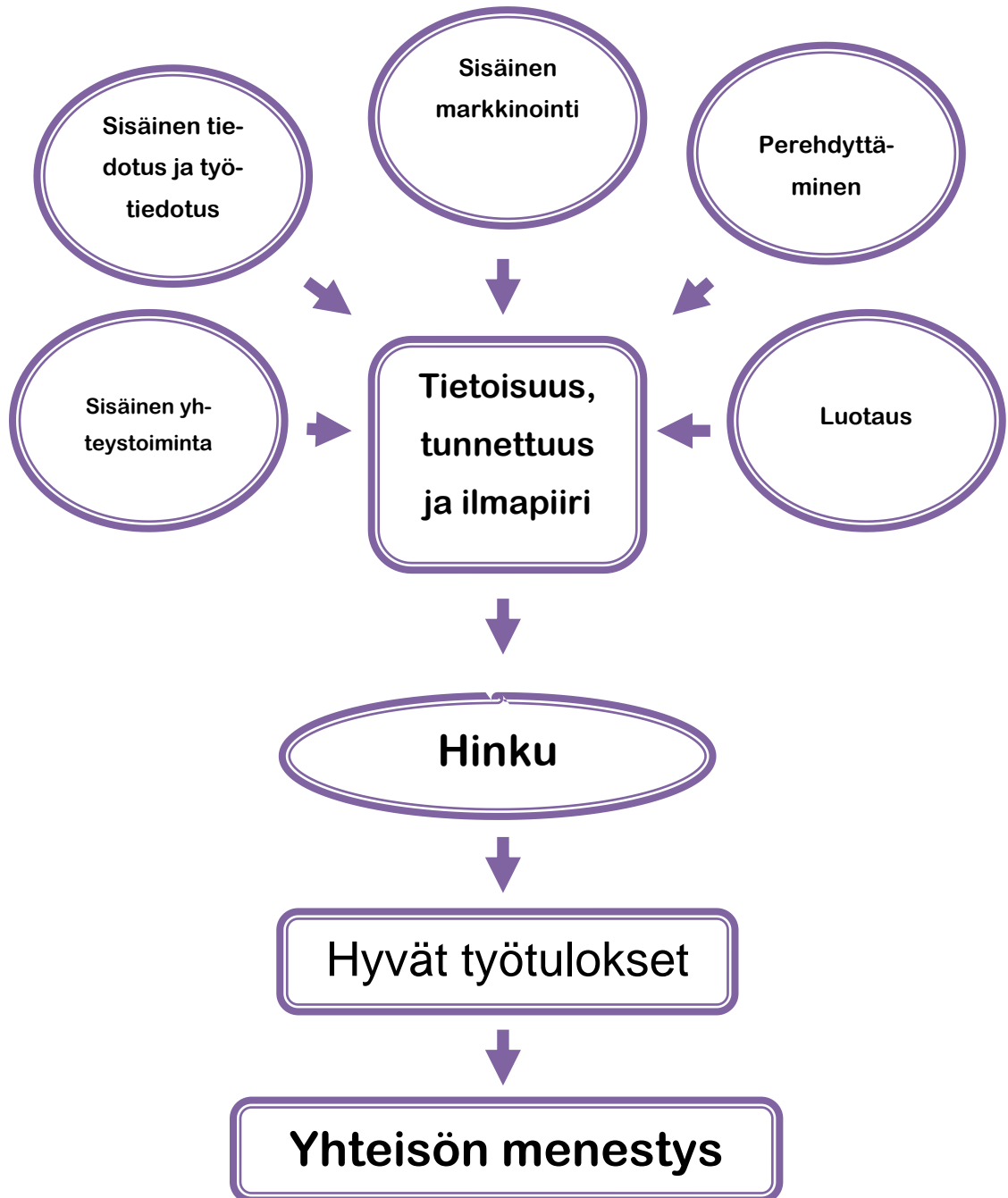
3.2 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäinen viestintä ei ole yksiselitteinen käsite, sillä sisäistä viestintää on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta ja sille voidaan yrityksestä riippuen määritellä useita erilaisia tehtäviä. Kaikella tällä on kuitenkin yhteistä lopullinen tavoite eli yhteisön menestyminen. Sisäisellä viestinnällä pyritään lisäämään tietoisuutta ja tunnettuutta henkilöstön keskuudessa. Tavoitteena on vahvistaa työ- ja talohinkua, tehostaa yhteistyötä, varmistaa tuloksentekeä, parantaa työilmapiiriä ja me-henkeä, rakentaa yhteisökuva ja välittää oikeaa tietoa elämänpireille eli henkilölähiverkolle. (Siukosaari 2002, 65.)

Juholin (2006, 141, 143, 145-146) puhuu teoksessaan sisäisen viestinnän rooleista ja vaikutuksista. Hän määrittää sisäiselle viestinnälle neljä roolia. Hänen mukaansa sisäinen viestintä on tärkeä kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentaja. Sisäinen viestintä auttaa luomaan ja ylläpitämään yhteistä kulttuuria. Toinen tärkeä sisäisen viestinnän tehtävä on täsmä- ja perustiedon välittäminen ja kolmas toimiminen johtamisen apuvälineenä. Neljäs tehtävä on lisätä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Siukosaari (2002, 65, 67, 79, 122, 125) puolestaan jakaa sisäisen viestinnän kuuteen osaan. *Yhteystoiminnalla* tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. *Sisäisellä tiedotuksella* pidetään henkilöstö tietoisina yhteisön tapahtumista, ja *sisäinen markkinointi* koostuu työyhteisön perusajatusten markkinoinnista henkilöstölle. *Perehdyttäminen* taas sisältää uuden henkilöstön tutustuttamisen yhteisöön ja työhön. *Sisäinen luottamus* perustuu ajatukseen henkilöstön kuuntelemisesta, ja *työtiedotus* koostuu omaa työtä koskevista asioista. Yksinkertaistettu malli sisäisestä viestinnästä löytyy alta (kuvio 2).

Sisäinen viestintä



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän tehtävät ja vaikutukset (sovellettu) (Siukosaari 2002, 66)

3.2.1 Sisäinen yhteystoiminta

Sisäisellä yhteystoiminnalla tarkoitetaan johdon yhteydenpitoa henkilöstöön. Yhteydenpito koostuu toiminnasta, joka kuuluu yhteisön sisäiseen viestintään tiedotusta lukuun ottamatta. Yhteystoiminnassa yhteisön johto ja henkilöstö ovat keskenään yhteistoiminnassa, ja sen tavoitteena on pitää yllä yhteisön johdon ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta sekä lisätä yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me-henkeä. Yhteystoiminnassa henkilöstön viihtyvyys on avainasemassa, sillä työssään viihtyvä henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, ja työnteko on mielekästä ja tuloksellista. Yhteystoiminnalla pyritään tutustuttamaan yhteisön ihmiset toisiinsa sekä toistensa työtehtäviin. Yhteystoimintaan kuuluvat palaute, keskustelutunnit, huomaavaisuus, henkilöstötilaisuudet, perhepäivät, tilojen vuokraus harrastuskäyttöön ja ilmapiirin kehittäminen lähinnä kuuntelemisen avulla. (Siukosaari 2002, 67.)

Palaute on vastasanomaa. Sen avulla saadaan tieto, onko sanoma mennyt perille ja onko vastaanottaja ymmärtänyt sen ja toiminut sen mukaan. Sanoman lisäksi palautetta on mahdollista kerätä myös vastaanottajan ilmeistä, eleistä ja toiminnasta. Yhteisön sisäisessä toiminnassa palautteella tarkoitetaan yleensä johdon reaktiota henkilöstön toimintaan, mutta myös henkilöstö voi antaa palautetta johdolle tai työtovereille. Palaute voi olla myönteistä, neutraalia tai kriittistä. Etenkin kielteisen palautteen kohdalla on tärkeää, että palaute osataan muotoilla rakentavasti, jotta vastaanottaja ei loukkaannu ja ymmärtää, että palautteen avulla hän voi kehittyä ja toimia paremmin ensi kerralla. (Siukosaari 2002, 68.) Palautetoiminta vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin ja työhyvinvointiin (Juholin 2006, 168).

On tärkeää, että henkilöstö voi tarvittaessa jutella johdon kanssa. Kynnys keskusteluun voi olla kuitenkin suuri etenkin suurissa yhteisöissä. Helpottaakseen johdon tavoittamista, johto voi järjestää esimerkiksi **keskustelutunteja** kerran viikossa, jolloin kuka tahansa henkilöstön jäsen voi jutella johdon kanssa. Johto voi myös syödä henkilöstön ruokalassa ja seurustella henkilöstön kanssa syödessään. Lisäksi johto voi osallistua henkilöstötahtumiin ja tavata henkilöstöä työpaikan ulkopuolella; tämä madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä johtajaan myös työpaikan sisällä. Johto voi myös liikkua yrityksessä ja samalla jutella henkilöstön kanssa. (Juholin 2006, 178; Siukosaari 2002, 69.)

Huomaavaisuus kuuluu hyvään yhteisökulttuuriin. Huomaavaisuus voi olla tarkoin suunniteltua viestintätoimintaa, jossa huomioidaan satunnaisia ja yllättäviä tapahtumia. Huomiota voidaan osoittaa koko henkilöstöryhmälle tai sen yksittäiselle jäsenelle. Suunniteltu huomaavaisuus käsittää yleensä tervetuloitotukset taloontulopäivänä, onnen toivotukset häiden ja syntymän johdosta, onnittelut syntymäpäivänä ja nimipäivänä, onnittelut muun muassa tutkinnon suorittamisesta, läksiäiset ja osanoton kuoleman tapahtuessa. Henki-

löstön huomioimisessa on oltava tasapuolinen: jos yhtä henkilöstön jäsentä on onniteltu syntymäpäivänä kortin kera, myös muita henkilöstön jäseniä on syytä huomioida samalla tavalla heidän syntymäpäivinään. (Siukosaari 2002, 70-71.)

Yhteisön johto voi kiittää henkilöstöään heidän toiminnastaan ja saavutuksistaan järjestämällä **henkilöstötilaisuuksia**. Henkilöstötilaisuuksilla on suuri vaikutus yhteisön työilmapiiriin ja me-henkeen, sillä ne mahdollistavat yhteisön jäsenten tutustumisen toisiinsa. Henkilöstötilaisuuksiin kuuluu usein tarjoilua, joka houkuttelee tilaisuuteen enemmän osanottajia. Joissakin yhteisöissä tarjoilulle asetetaan aikaraja, jonka sisällä tilaisuuteen osallistuvat voivat syödä ja juoda yhteisön laskuun. Käytäntö hillitsee alkoholin käyttöä, joka on osoittautunut suureksi kysymykseksi henkilöstön tilaisuuksissa. Puolisoiden mukaanotto usein rauhoittaa illanviettoa, mutta se voi vaikeuttaa muihin henkilöstön jäseniin tutustumista ja me-hengen kasvattamista. Esimerkkejä henkilöstötilaisuuksista ovat muun muassa pikkujoulut, vuosijuhlat ja illanvietot. (Siukosaari 2002, 72-73.)

Henkilöstö voi esitellä työpaikkaansa perheilleen **perhepäivinä**. Toisin kuin muuhun yhteystoimintaan, perhepäivään kuuluvat yhteisön perustietojen esitleminen ja esitteiden ja vuosikertomuksen jakaminen. Täytyy kuitenkin muistaa, että yhteisössä voi olla jäseniä, jotka haluavat pitää työnsä ja perheensä erilleen. Siksi kutsut olisi hyvä antaa työntekijälle itselleen kotiin lähetettävän postin sijaan. Perhepäivän tavoitteena on lisätä perheen ymmärrystä jäsenensä työstä ja sen vaativuudesta sekä vahvistaa me-henkeä työpaikan ulkopuolelle. (Siukosaari 2002, 74-75.)

Yhteisö voi osallistua henkilöstön vapaa-aikaan vuokraamalla tiloja **harrastuskäyttöön** ja osallistumalla niiden kustannuksiin. Henkilöstön yhteinen vapaa-ajan käyttö edistää hyvän työilmapiirin kehittämistä ja me-henkeä. Yhteisö voi tehdä päätöksen vuosittaisesta summasta, joka sijoitetaan henkilöstön vapaa-ajan harrastuksiin. Harrastustoimintaan voi kuulua kilpailuja, ja niiden ympärille voidaan rakentaa suurempi henkilöstötapahtuma. (Siukosaari 2002, 75-76.)

On tärkeää arvioida yhteisön sisäistä henkeä, sillä **ilmapiirillä** on suuri vaikutus henkilöstön työmotivaatioon. Tärkein arvioinnin väline on kuunteleminen. Yhteisö voi antaa kuuntelu- ja keskustelutaitojen koulutusta esimiehille, jotta esimiehet osaavat henkilöstön keskuudessa liikkeessään arvioida yhteisön ilmapiiriä. Koulutus auttaa esimiehiä esittämään oikeita kysymyksiä ja lisäkysymyksiä. Yhteisön johdon on kuitenkin hyvä huomioida, että esimies ei välttämättä kerro ongelmista, joissa syynä on esimies itse. Ilmapiiriä voidaan arvioida työpaikan lisäksi henkilöstötilaisuuksissa, joissa ilmapiiri on usein rennompi ja ihmiset avoimempia. Myös yhteisöstä poislähtevän haastattelu voi antaa lisätietoa yhteis-

sön ilmapiiristä. Yhteisön ilmapiiristä tulee olla huolissaan, jos henkilöstö myöhästyy tapaamisista, vastustaa muutosta, ei välitä yhteisön omaisuudesta tai työtulos laskee. (Siukosaari 2002, 77-78.)

Kuuntelemisen lisäksi yhteisön ilmapiiriä voidaan arvioida hankkimalla kirjallista tietoa ja mielipiteitä tai teettämällä tutkimus. Tutkimuksen tekijän on hyvä olla yhteisön ulkopuolelta, sillä hänelle on helpompi kertoa mahdollisista ongelmista nimettömänä. Tutkimuksia on hyvä tehdä säännöllisin väliajoin tai ennen ja jälkeen merkittäviä muutoksia yhteisössä. Henkilöstölle on syytä tiedottaa tutkimuksista etukäteen ja kerrottava, kuka tutkimuksen tekee sekä mistä ja miksi hän tekee sen. (Siukosaari 2002, 78.)

Kaikkia tietoja yhteisön ilmapiiristä on tarkasteltava. Lisäksi on pohdittava, tarvitseeko yhteisön tehdä jotakin ilmapiirin kehittämiseksi ja mitä se voisi olla. Mahdollisiin ongelmiin on etsittävä ja selvitettävä syy, jotta ongelma voidaan poistaa. Syitä huonoon henkeen voivat olla huonot henkilösuhteet, huonot olosuhteet ja yhteisön huono toimintatapa. Ilmapiiriin vaikuttaa koko yhteisö johtoa myöten, ja yksikin henkilö voi huonontaa yhteisön ilmapiiriä. Hyvää yhteisöilmapiiriä edistävät avoimuus, tasapuolisuus ja reiluus. (Siukosaari 2002, 78-79.)

Johdon viestinnällä on myös suuri vaikutus yhteisön maineeseen. Hyvä maine myötävaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Huonosta viestinnästä aiheutuvalla yhteisön huonolla maineella puolestaan on päinvastainen vaikutus. Myös johdon avoin, luottavainen ja yksilöitä kunnioittava viestintä edistää tyytyväisyyttä johtoon, esimieheen ja koko yhteisöön. Johdon tulisi korostaa viestinnässään kokonaisuutta. (Juholin 2006, 145.)

3.2.2 Sisäinen tiedotus ja työtiedotus

Sisäisellä tiedotuksella henkilöstö pyritään pitämään tietoisena yhteisön tapahtumista. Juholin (2006, 144) jakaa sisäisen viestinnän keskeisimmät sisältöalueet kahteen osaan: perustietoihin ja ajankohtaiseen tietoon. Sisäisen viestinnän tulisi siis yksioikoisesti kertoa, mitä organisaatio on, mitkä ovat sen tavoitteet ja miten se pyrkii niihin, sekä antaa tietoa siitä, mikä tilanne organisaatiossa on tällä hetkellä. Tiedotukseen kuuluvat myös mahdolliset ongelmat sekä tulevaisuuden muutokset (Siukosaari 2002, 79).

Sisäinen tiedotus on olennainen osa sisäistä viestintää. Kun tiedotus on onnistunutta, tiedotus on odotuksia vastaavaa, oikeaa tietoa antavaa ja oikein ajoitettu. Jotta vastaanottajan mielenkiinto pysyy yllä, hänen saamansa tiedon tulisi olla hänelle **oleellista** ja hänen työtehtäväänsä liittyvää. Kaikki turha tieto on osattava karsia pois. Tiedon on oltava **ym-**

märrettävässä muodossa, jotta vastaanottaja voivat toimia työssään tehokkaasti ja kokea sen mielekkääksi. On myös syytä muistaa, että erilaisille ryhmille tulee **kohdistaa** erilaista tietoa heidän työtehtäviensä ja osaamistasonsa mukaan. Tiedon vastaanottaja on siis hyvä tuntea, jotta sisältö voidaan suunnitella hänen tarpeidensa ja kiinnostuksensa mukaan. Vastaanottajan hyvä tuntemus auttaa myös suunnittelemaan sanoman hänelle ymmärrettävässä muodossa. Ymmärrettävyyteen vaikuttaa myös vastaanottajan tiedon tason tunteminen: liian vaikeat käsitteet tai liian uusi tieto hämmentävät vastaanottajaa ja vähentävät hänen mielenkiintoaan sanomaa kohtaan. Työntekijöille on myös annettava mahdollisuus **keskustella** työyhteisönsä kanssa, sillä se auttaa heitä muodostamaan paremman käsityksen asioista sekä näkemään heidän roolinsa kokonaisuudessa. (Juholin 2006, 144; Siukosaari 2002, 80-81.)

Tiedon jakaminen on helpottunut, mutta se on tuonut mukanaan uuden ongelman, liiallisen tiedonjaon. Vastuu oikean tiedon jakamisesta oikeille vastaanottajille on tiedontuottajilla, tiedottajilla ja tiedonvälittäjillä. Jotta tiedottaminen on onnistunutta, heidän on tunnettava yhteisön toiminta ja tavoitteet sekä yhteisön jäsenten toimenkuivat ja tehtävät. Tämä auttaa valitsemaan oikeat kanavat tiedon kuljettamiselle eteenpäin. Heidän tulee osata karsia tiedoista pois epäolennaiset asiat ja lähettää vastaanottajille vain heille oleelliset asiat. Karsittu tieto on kuitenkin talletettava ja henkilöstön jäsenille on annettava mahdollisuus tarkastella pois karsittua tietoa heidän niin halutessaan. Heidän on myös hyvä osata hankkia palautetta, miten tiedonkulku on toiminut, ja kehittää tiedottamista palautteen avulla. (Siukosaari 2002, 80, 83.)

Yhteisön sisäinen tiedotus perustuu paitsi yhteisön ja sen henkilöstön tarpeeseen myös lainsäädäntöön. Vuonna 1979 Suomessa tuli voimaan laki yhteistoiminnasta yrityksissä (yt-laki), jossa määritellään yli 30 työntekijän sisältävän yhteisön tiedotusvelvollisuudet muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Työnantajan on selvitettävä henkilöstölle muun muassa tilinpäätös, taloudellinen tilanne, henkilöstösuunnitelmat, henkilöstöasioiden periaatteet, työehdot ja muutokset. Lain tavoitteena on antaa työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa heidän työhönsä ja työpaikkaansa liittyvään päätöksentekoon, kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita sekä kehittää työnantajan ja henkilöstön yhteistoimintaa. (Juholin 2005, 143; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334; Siukosaari 2002, 84-87.)

3.2.3 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi koostuu muun muassa työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden ja tuotteiden markkinoinnista eli esittelemisestä, selittämisestä ja tunnetuksi tekemisestä henkilöstölle. Sisäisellä markkinoinnilla pyri-

tään tarjoamaan tietämystä ja hyväksymistä, jotka johtavat henkilöstön innostuneisuuteen työstä ja tuloksenteosta, haluan onnistua henkilökohtaisesti sekä koko yhteisön menestymiseen. (Siukosaari 2002, 122.)

Sisäinen markkinointi on jatkuvaa toimintaa. Se perustuu selkeästi määriteltyihin arvoihin, yhteisökuultuuriin sekä tavoitekuvaan. Sisäinen markkinointi voidaan yhdistää esimerkiksi tiedotustilaisuuksiin, palavereihin, koulutustapahtumiin sekä ulkoisiin tiedotuksiin ja ilmoituksiin yhdistämällä käsiteltäviä asioita muun muassa yhteisön toiminta-ajatukseen. Onnistunut sisäinen markkinointi johtaa siihen, että jokainen työntekijä on sisäistänyt ja hyväksynyt yhteisön toiminta-ajatuksen ja arvot ja työskentelee tehokkaasti, taloudellisesti ja ystävällisesti yhteisön parhaaksi ilman valvontaa. Sisäisen markkinoinnin onnistuvuutta voidaan mitata muun muassa yhteisön menestymisen asteella, sillä henkilöstön motivaatiolla ja innokkuudella on suuri vaikutus yhteisön menestymiseen. (Siukosaari 2002, 122-124.)

3.2.4 Luotaus ja aloitetoiminta

Sisäinen luotaus tarkoittaa henkilöstön kuuntelemista. Siihen kuuluvat muun muassa työilmapiirin ja tiedonkulun seuraaminen. Sen tarkoituksena on löytää signaaleja, joiden avulla olennaiset muutokset voidaan havaita ja korjata ajoissa. Sen avulla voidaan oppia, ehkäistä virheitä ja korjata niitä. Yhteisö saa komparatiivisen edun, jos se reagoi signaaliin nopeammin kuin kilpailijat. Esimerkkejä sisäisten muutosten signaaleista ovat henkilöstön poissaolojen lisääntyminen tai vähentyminen, henkilöstön vaihtuvuus ja muutokset työilmapiirissä. Luotausta voidaan harjoittaa kyselyillä, lomakkeilla tai keskusteluilla. Se ei ole satunnaista, vaan sitä tulee harjoittaa koko ajan foorumeilla, joissa niitä voidaan verrata ja arvioida. Vapaamuotoisessa luotauksessa vastuhenkilö kerää, dokumentoi ja analysoi keräämäänsä tietoa ja välittää sen esimiehelleen tai johtoryhmälle. (Juholin 2006, 334-335; Åberg 2000, 75, 239.)

Aloitetoiminnalla pyritään saamaan parannusehdotuksia ja kehitysideoita työmenetelmiin, työvälineisiin ja työpaikkaan liittyen. Jokaisesta osa-alueesta kerätään ehdotuksia ja kehitysideoita niiden kanssa tekemisissä olevilta henkilöiltä. Henkilöstö voi ilmaista ajatuksiinsa ja käsityksiään johdolle viestintävastuullisen kautta yhteisöstä riippuen. Yleensä vastuu aloitetoiminnasta on esimiehellä. (Siukosaari 2002, 125; Åberg 2000, 217.)

Siukosaari (2002, 125) mainitsee kolme aloitetoiminnan hyötyä: tuottavuuden ja laadun parantumisen, kustannussäästöt ja henkilöstön työhingun lisääntymisen. Aloitetoiminta vaikuttaa myös henkilöstön tyytyväisyyteen taloudellisen hyödyn, aloitepalkkion ja ajan-

kohtaisten ongelmien ratkaisujen myötä. Lisäksi aloitetoiminta lisää henkilöstön kiinnostusta työhön. Tuloksen paranemisen tai muun hyödyn saavuttaminen aloitetoiminnan avulla kannustaa muutakin henkilöstöä pohtimaan, miten se voisi poistaa jonkin ongelman itse. Aloitetoiminta lisää sitoutuneisuutta yhteisön tuloksentekoon ja herättää kiinnostusta kehityksiä ja muutoksia kohtaan.

Jotta aloitetoiminta olisi onnistunutta, on oltava selkeät pelisäännöt ja ohjeet, miten aloitetoiminnassa toimitaan. Aloitteen tekemisen on oltava helppoa ja yksinkertaista, jotta yhteisön jäsenten mielenkiinto aloitetoimintaa kohtaan pysyy yllä. Peruskäsittelyn tulee olla nopeaa, ja aloitetoiminnasta tulee olla vastuussa aiheesta innostunut ja vastuullinen tekijä. Aloitetoimikunnan tulee olla pätevä, ja merkittävistä aloitteista on syytä antaa palkkio. Luonnollisesti aloitetoiminnasta tiedottamisen on oltava tehokasta, jotta yhteisön jäsenet saadaan mukaan toimintaan. (Siukosaari 2002, 126-127; Åberg 2000, 217.)

3.3 Sisäisen viestinnän suunnittelu ja organisointi

Sisäisen viestinnän avulla tuotetaan, muokataan ja välitetään tietoa sekä keskustellaan tiedosta ja pyritään ymmärtämään se. Sen avulla rakennetaan myös yhteisöllisyyttä ja kulttuuria. Strategiset tavoitteet toimivat pohjana sisäisen viestinnän suunnittelulle. Sisäiselle viestinnälle voidaan asettaa tarpeen mukaan erilaisia tavoitteita, kuten sisäisen tiedon tehokas kuljettaminen, olennaisen tiedon saatavuuden varmistaminen, kannustava työilmapiiri, henkilöstön sitoutuneisuuden parantaminen sekä strategian tietämyksen ja ymmärryksen selventäminen. (Juholin 2006, 153.)

3.3.1 Periaatteet

Yhteisöillä voi olla julkilausuttuja ja kirjoitettuja tai tiedostamatta toteutettavia periaatteita, joihin jokaisen yhteisön jäsenen toivotaan sitoutuvan. Periaatteet tiivistävät yhteisön pelisäännöt eli yhteisön sisäisen viestinnän toimintatavat. Ne voidaan määritellä esimerkiksi yhteisön arvojen pohjalta, joista yleisimpiä ovat avoimuus ja läpinäkyvyys. Myös keskustelulla ja vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys yhteisön sisäisessä viestinnässä, sillä ne mahdollistavat yhteisön jäsenten vaikuttamisen omaan yhteisöönsä ja yhteisönsä asioissa. Näiden lisäksi yleisimpiä yhteisöjen periaatteita ovat luotettavuus, nopeus ja ymmärrettävyys. Väärinymmärrysten välttämiseksi yhteisön tulisi avata periaatteet. Periaatteita voidaan muuttaa tai täydentää tarpeen mukaan. (Juholin 2006, 75-76, 154.)

3.3.2 Yhteistyö- ja kohderyhmät

Henkilöstö on yksi organisaation sidosryhmistä. Se voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin viestinnän sisällön ja järjestelyn mukaan. On tärkeää, että organisaatiolla on tärkeimpien sidosryhmiensä luottamus ja hyväksyntä, sillä sidosryhmillä on suuri vaikutus yhteisön menestymiseen. Organisaatio voi parantaa sidosryhmiensä luottamusta ja hyväksymistä itseensä tunnistamalla sidosryhmät, tutustumalla niihin ja käymällä niiden kanssa keskustelua. (Juholin 2006, 88, 156.)

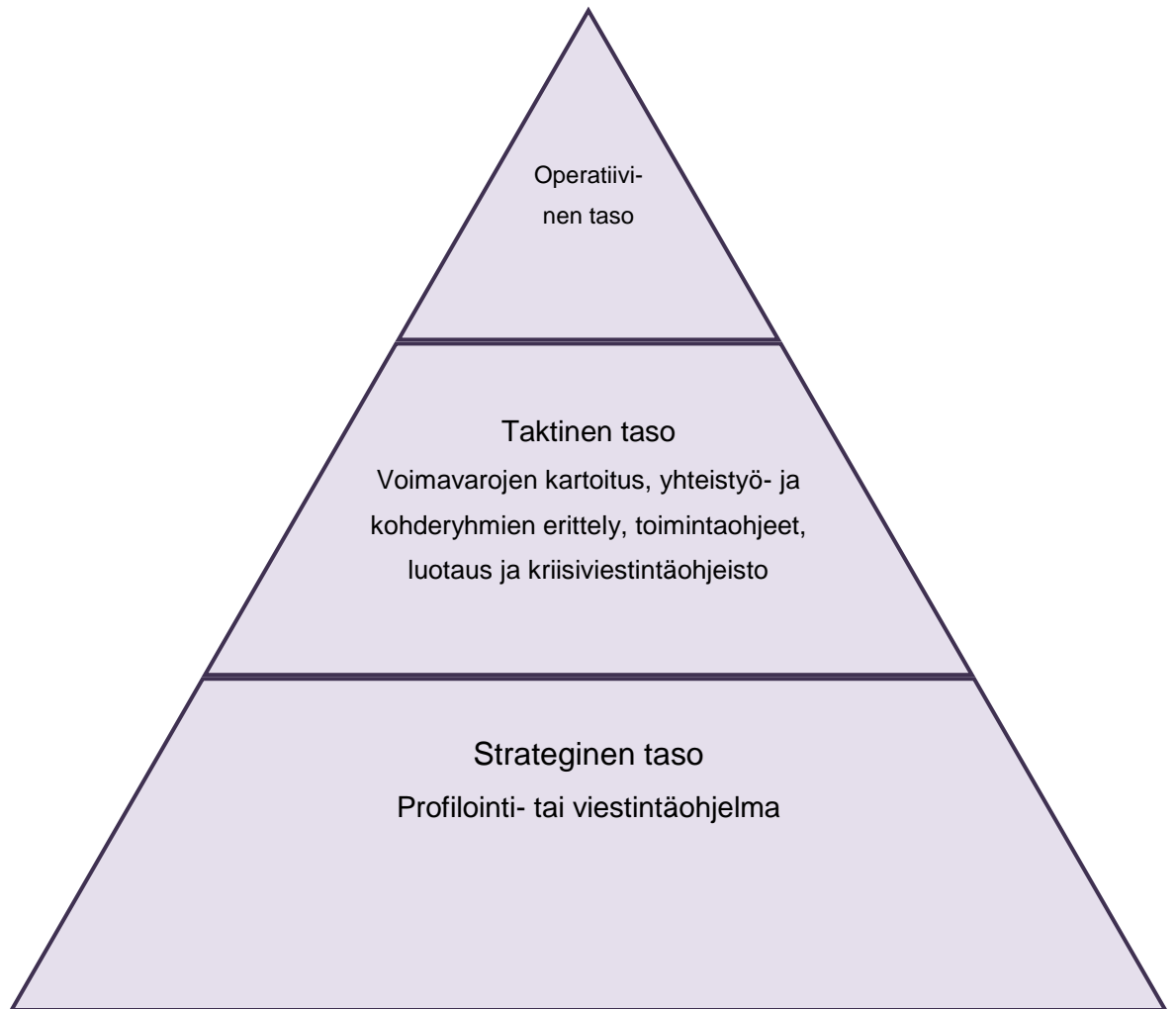
Sidosryhmäanalyysissa kuvataan organisaation sidosryhmiä. Tärkeimmät sidosryhmät ovat henkilöstö ja lähimmät yhteistyökumppanit. Sidosryhmät voidaan luokitella primääreihin, sekundääreihin ja marginaaleihin ryhmiin. Sidosryhmäanalyysin ensimmäisessä vaiheessa eritellään henkilöt, jotka kuuluvat ryhmiin. Toisessa vaiheessa selvitetään ryhmien tietotasot ja ajatukset yhteisöstä. Kolmas vaihe sisältää ryhmien aseman, lojaalisuuden ja organisaation sitoutuneisuuden arvioinnin. Sidosryhmäanalyysia käytetään viestinnän pohjana, sillä se auttaa organisaatiota kommunikoimaan jokaisen ryhmän kanssa niille sopivalla tavalla. (Juholin 2006, 88-89.)

3.3.3 Suunnittelu

Åberg (2000, 227-228, 233-235) jakaa viestinnän suunnittelun kolmeen tasoon: strategiseen tasoon, taktiseen tasoon ja operatiiviseen tasoon (kuva 3). Strateginen suunnittelu perustuu työyhteisön kokonaisstrategiaan. Se ilmaistaan työyhteisön profilointiohjelmassa tai vaihtoehtoisesti viestintäpoliittisessa ohjelmassa, jotka sisältävät työyhteisön kehystärinän, strategiset perusviestit, ydinarvot ja näiden määrätietoisen hyväksikäytön. Viestintäpoliittiseen ohjelmaan kuuluvat viestinnän periaatteet ja viestinnän voimavarojen ja viestintävastuiden määrittely. Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös yhteisöviestinnän puiteanalyysi. Puiteanalyysin avulla yhteisö voi hahmottaa työyhteisönsä ja sen ympäristön ominaispiirteitä ja pohtia, miten ympäristötekijät ja sisäiset tekijät saadaan tukemaan yhteisön strategisia tavoitteita. Strateginen suunnittelu toimii pohjana taktiselle ja operatiiviselle suunnittelulle.

Taktisen tason suunnittelu koostuu voimavarojen sidonnasta. Siihen kuuluvat muun muassa voimavarojen ja yhteistyöryhmien erittely, viestinnän toimintaohjeet, ympäristöluotaus ja kriisiviestinnän ohjeisto. Koska ympäristö ja työyhteisön toiminta muuttuvat jatkuvasti, taktisia ohjeita tulee tarkastella suuntaa-antavina, ei sitovina. Taktiset ohjeet voidaan laatia korkeintaan muutamalle seuraavalle vuodelle. Taktisiin ohjeisiin kuuluvat myös toimintaohjeet äkillisiä ja muuttuvia tilanteita varten. (Åberg 2000, 235.)

Operatiivinen suunnittelu on lyhyen tähtäimen, usein seuraavan vuoden, suunnittelua. Operatiivisiin viestintäsuunnitelmiin luetaan muun muassa viestinnän talousarviot ja vuosi- tai kampanjasuunnitelmat. (Åberg 2000, 242.)



Kuva 3. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (sovellettu) (Åberg 2000, 227)

Virtanen (2005, 101, 111-112) toteaa, että organisaation tulevaisuutta voidaan hahmottaa strategioilla ja skenaarioilla. Motiivit strategian rakentamiselle vaihtelevat. Strategiaa aletaan usein laatia, kun pohditaan taloudellisten resurssien käyttöä tulevaisuudessa, tämänhetkisiä ja tulevaisuuden odotuksia sekä valintoja, toiminnallisen perustan ja toimintakulttuurin vahvistamista ja toimintaympäristön kehityksen näkymiä nyt ja tulevaisuudessa.

Yhteisön strategia lähtee liikkeelle yhteiskunnallisesta tarpeesta. Tunnistamalla tämän tarpeen organisaatio voi luoda vision, maalin johon se tähtää tulevaisuudessa. Tämän

jälkeen voidaan määritellä strategiset tavoitteet. Lopulta strategiset tavoitteet muutetaan mitattaviksi. Ennen strategiaprosessin käynnistämistä on syytä kiinnittää huomiota strategiseen kyvykkyyteen eli kykyyn orientoitua tulevaisuuteen ja hahmottaa tämänhetkiset ja tulevaisuuden resurssit sekä nykyinen lähtötilanne. (Virtanen 2005, 111-112; 116-117.)

3.3.4 Organisointi ja järjestely

Organisaation toimintatavat ja kulttuuri vaikuttavat siihen, miten sisäinen viestintä järjestetään ja organisoidaan. Jos ihmiset tietävät, mistä he tarvittaessa löytävät tietoa, voivat he olla tyytyväisiä ilman selkeää organisointiakin. (Juholin 2006, 157.)

Teknologian kehittyminen on vaikuttanut sisäisen viestinnän organisointiin. Tiedon kuljettaminen on helppoa ja nopeaa, ja sitä on tarjolla valtavasti. Olennaista on erottaa, mitä tietoa tulee tarjota aktiivisesti henkilöstölle ja mitä tietoa henkilöstön tulee itse selvittää. Jokainen on siis loppujen lopuksi vastuussa tiedon etsinnästä ja välittämisestä eteenpäin. Johdolla, esimiehillä, luottamushenkilöillä, asiantuntijoilla ja viestinnän ammattilaisilla on kuitenkin erityisvastuu. (Juholin 2006, 157.)

Kaikissa organisaation yksiköissä harjoitetaan viestintää, eikä koko organisaation viestintä voi olla pelkästään viestintäyksikön vastuulla. Tämän vuoksi viestinnän vastuut jaetaan sisällön ja käytännön mukaan eri yksiköissä sijaitseville henkilöille, jotka hallitsevat asian parhaiten, yleensä esimiehelle. Johto on yleensä vastuussa koko organisaatiota koskevista asioista, kuten visiosta, strategiasta, muutoksista ja tuloskehityksestä. Esimies on yleensä vastuussa oman yksikön tai tiimin asioista, kuten yksikön tavoitteista, suunnitelmista ja muutoksista. Luottamushenkilöt tulkitsevat asioita henkilöstön kannalta ja keskustelevat niistä heidän kanssaan. Asiantuntija ovat vastuussa oman erityisalueensa viestinnästä ja muokkaavat tietoa henkilöstölle ymmärrettävään muotoon. Viestinnän ammattilaiset puolestaan tukevat yhteisön viestintää ja pitävät huolen sisäisen viestinnän toimivuudesta. (Juholin 2006, 158; Åberg 2000, 246-247.)

3.3.5 Rakenne

Viestinnän rakenne auttaa hahmottamaan, mitä tietoa mistäkin kanavasta tai lähteestä löytyy. Sisäisen viestinnän aihealueisiin kuuluvat asiat, jotka käsittelevät koko organisaatiota, omaa yksikköä tai tiimiä sekä omaa työtä ja uraa. Asiaryhmät voidaan jakaa useisiin alaryhmiin. (Juholin 2006, 160.)

Hyvin järjestetty organisaation viestintä mahdollistaa tehokkaan viestinnän yhteisön sisällä. Viestinnän rakenne voidaan selvittää kysymällä henkilöstöltä heidän tiedonetsinnäs-

tään. Viestinnän rakenteeseen voidaan vaikuttaa kouluttamalla ihmisiä ja kannustamalla heitä käyttämään esimerkiksi tietoverkkoja. (Juholin 2006, 160-161.)

Jokaisessa yhteisössä on omanlainen viestinnän rakenne. Yhdessä yrityksessä voidaan käyttää intranetiä ajantasaisen tiedon etsintään, toisessa intranetin voivat korvata esimerkiksi kahvipöytäpalaverit tai sähköpostit. On helppo ajatella, että monen eri kanavan käyttö tehostaa viestintää, mutta viestintäkanavien keskinäinen kilpailu aiheuttaa helposti tiedon ylikuormitusta ja vaikeuttaa olennaisen tiedon etsimistä. Tämän vuoksi yhteisöjen olisi keskityttävä viestinnän rakennetta suunnitellessa siihen, että jokaiselle asiasisällölle määritellään vain muutama viestintäkanavaa. Esimerkiksi omaan uraan liittyvissä asioissa viestintäkanavana voi toimia oma esimies ja koko organisaatioon liittyvissä asioissa johdon tilaisuudet, intranet ja henkilöstölehti. (Juholin 2006, 161.)

3.4 Sisäisen viestinnän muodot ja kanavat

Siukosaari (2002, 91, 104) on jakanut sisäisen viestinnän kanavat kahteen osaan: välittömiin keinoihin ja kanavoihin sekä välillisiin keinoihin ja kanavoihin. Åberg (2000, 180) puolestaan muistuttaa, että henkilöstö käyttää eri kanavia erilaisen tiedon etsimiseen. Omaa työtä ja työyksikköä koskevissa asioissa se kääntyy yleensä läheisimmän esimiehen puoleen; muita yksikköä tai koko työyhteisöä koskevissa asioissa se kerää tietoa muun muassa tiedotustilaisuuksista, henkilöstölehdistä ja intranetistä.

Vertikaalisessa viestinnässä kommunikointi tapahtuu hierarkkisessa järjestyksessä ylhäältä alaspäin. Viestinnän aloitus tehdään johtoportaan, josta se jatkaa alaspäin esimiehille ja heidän kauttaan työntekijöille aina viimeiselle tasolle saakka. Vastaukset kulkevat päinvastaisessa järjestyksessä alhaalta ylöspäin. Horisontaalinen viestintä puolestaan tarkoittaa tiedon siirtoa saman tason ihmisten, kuten esimiesten välillä. Horisontaalinen viestintä voi olla hyvin tehokasta, kun saman projektin parissa työskentelee eri osastoja: osastonjohtajat voivat vaihtaa tietoa keskenään ilman, että tiedon täytyy mennä ensin ylöspäin johtotasolle ja sieltä taas alaspäin toiselle osastolle. (Education Portal 2014a.)

Virallinen viestintä tarkoittaa organisaation virallisesti hyväksymän viestintätavan käyttämistä. Tähän voivat kuulua esimerkiksi viralliset kokoukset, esitykset ja pöytäkirjat. Virallisessa kaupankäynnissä käytetään useimmiten virallisia viestinnän keinoja. Epävirallisella viestinnällä taas tarkoitetaan kommunikointikeinoja, jotka eivät kuulu organisaation viralliseen viestintään. Hyvä esimerkki epävirallisesta viestinnästä ovat lounaskeskustelut. Epävirallisen viestinnän vaikutusta ja tehokkuutta ei pidä vähätellä. (Education Portal 2014b.)

3.4.1 Sisäisen viestinnän välittömät keinot ja kanavat

Välittömillä keinoilla ja kanavilla tarkoitetaan välitöntä vuorovaikutusta, jossa henkilöt kohtaavat tiedotustilanteessa ja voivat kysyä ja saada vastauksen heti. Suullinen viestintä on hyvä esimerkki välittömästä viestintäkeinosta. Tiedon lähettäjä voi heti todeta, että viesti on mennyt perille ja ymmärretty, ja tarvittaessa hän voi avata asiaa lisää. Suullisesti tapahtuvassa viestinnässä kannattaa välttää melua ja varmistaa, että pelkän kuulemisen lisäksi vastaanottaja todellakin kuuntelee. (Siukosaari 2002, 91-92.)

Esimies välittää tietoa omasta yksiköstä muulle organisaatiolle ja muusta organisaatiosta omalle yksikölle; hän siis viestii sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa. Esimies on sisäisen viestinnän peruskanava ja keskeinen viestijä työyhteisössä. Häneltä odotetaan enemmän läsnäoloa ja vuorovaikutusta kuin muilta tiimin tai osaston jäseniltä. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös viestien tulkitseminen ja niiden muuttaminen eri kohde-ryhmille ja henkilöille sopivaksi sekä viestien karsiminen, konkretisoiminen ja oikeiden kohtien painottaminen. Hänen täytyy tietää paitsi oman yksikön myös koko yhteisön tarpeet ja tavoitteet. Esimiehen tavoitteena on lisätä tietoisuutta tehtävistä ja talon tapahtumista omalle yksikölle sekä kehittää hyvä ilmapiiri. Hänet tulee valita viestintätaitojen, ei pelkästään ansioiden perusteella. (Juholin 2006, 164-165; Siukosaari 2002, 93-94.)

Esimiehen tehtäviin kuuluvat myös **kehityskeskustelut** oman yksikkönsä henkilöstön kanssa. Kehityskeskusteluissa työntekijä saa mahdollisuuden vastaanottaa palautetta, keskustella tavoitteista ja työkuivasta, tarkistaa asioita ja keskustella oman osaamisen kehittymisestä. Esimies puolestaan saa kehityskeskusteluissa mahdollisuuden kuunnella ja keskustella työntekijän ajatuksista ja näkemyksistä, varmistaa tavoitteet sekä saada palautetta omasta toiminnastaan. Keskustelut dokumentoidaan, ja niitä seuraavat kehityskeskustelut määräajan kuluttua. Kehityskeskusteluissa keskitytään nimenomaan yksilön, ei koko yhteisön asioihin. Keskustelujen avulla pyritään lisäämään vuorovaikutusta, tiedonvälitystä ja ymmärrystä sekä parantamaan työtyytyväisyyttä ja työ- ja talohinkua. (Juholin 2006, 169; Siukosaari 2002, 94.)

Perehdyttämisen tarkoituksena on paitsi toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi työyhteisöön myös antaa ja opettaa hänelle tarvittavat tiedot ja taidot, jotta hän voisi alkaa toimia tehokkaasti yrityksen hyväksi mahdollisimman nopeasti. Tulijan esitleminen muulle henkilöstölle ja tiedon ja taitojen opettaminen on syytä hajauttaa. Jos tulijoita on useita vuodessa, yrityksen on syytä laatia perehdyttämissuunnitelma. Jokaiselle tulijalle räätälöidään kuitenkin henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma. Perehdyttämiseen kuuluu tutustumi-

nen itse työhön, osastoon, yksikköön ja tiimiin, yhteisöön ja toimialaan. Yritys voi järjestää tulijalle mahdollisuuksien mukaan taloontulotilaisuuden ja laatia yleisen henkilöstöoppaan kaikkien käytettäväksi. Kun perehdytys hoidetaan hyvin, tulijan on helppo sopeutua uuteen ympäristöön ja päästä sisään töihin. (Siukosaari 2002, 96-98.)

Työyksikön, työryhmän tai tiimin **palavereissa** käsitellään useita eri aiheita, ja ne ovat erinomainen tapa jakaa tietoa oman yksikön asioista. Palavereissa ei käsitellä koko työyhteisöä koskevia asioita, ellei tieto ole muidenkin saatavilla samanaikaisesti. Palavereissa henkilöstö voi kuunnella ja antaa palautetta ja esittää kysymyksiä. Palaverissa käsitellään usein johdon kokouksia ja niiden vaikutuksia oman yksikön toimintaan. Palaverissa tai kokouksessa käsitellyistä asioista täytyy kertoa myös henkilöille, jotka eivät päässeet mukaan palaveriin tai kokoukseen. (Siukosaari 2002, 98-99).

Työtoverit ovat hyvä viestintäkanava, sillä työtovereilta ei tiedotusmielessä odoteta paljon, ja sen vuoksi se yleensä tiedotuskanavana vastaa odotuksiin. Työtovereiden sanomat liittyvät enimmäkseen yhteiseen työntekoon, mutta monet asiat käsittelevät myös yhteistä työyksikköä ja koko taloa. Huhut ja juorut liikkuvat kuitenkin helposti työtovereiden kesken. (Siukosaari 2002, 100.)

Puskaradio ei kuulu viralliseen viestintäkanavaan, mutta sitä esiintyy jokaisessa yhteisössä. Puskaradio on läheinen ja nopea tietojen levittämistapa, mikä voi houkutella taitavaa tiedottajaa käyttämään puskaradiota hyväkseen. Jos tieto on myöhässä tai puutteellista, tietoa liikkuu puskaradion kautta. Mitä vähäisempää, salailevampaa ja sulkeutuneempaa sisäinen tiedottaminen on, sitä enemmän tietoa leviää puskaradion kautta. (Siukosaari 2002, 100.)

Ahaa-aukioissa henkilöstö voi keskustella ja vaihtaa ajatuksia keskenään. Ahaa-aukiona voi toimia esimerkiksi työpaikan taukokuone, jonne jokaisella henkilöstön jäsenellä on vapaa pääsy. Ahaa-aukioita voidaan hyödyntää myös työtovereihin tutustumiseen. (Siukosaari 101.)

Yrityksen johto voi järjestää henkilöstölle **tiedotustilaisuuksia**. Niitä pidetään, kun kyseessä on koko yksikköä koskeva asia. Sen pitämiselle on oltava hyvä peruste, kuten toimitusjohtajan halu perustella jokin päätös henkilökohtaisesti tai aiheen aiheuttama sisäinen keskustelu. Tiedotustilaisuudessa johto voi näyttää esimerkiksi uusia tuotteita tai esitellä uuden puheenjohtajan, esittää uuden idean ja herättää siitä keskustelua ennen päätöksen tekoa tai esittää virallisen mielipiteen jostakin asiasta. Tiedotustilaisuus on kaksisuuntainen vuorovaikutustapahtuma, jossa henkilöstölle annetaan mahdollisuus

esittää kysymyksiä. **Tiedote** voi toimia tiedotustilaisuuden tukena, ja tarvittaessa tiedote voi korvata tiedotustilaisuuden. Tiedotustilaisuus ei kuitenkaan voi korvata tiedotetta. (Siukosaari 2002, 101; Åberg 2000, 176.)

Luottamushenkilöt ja yhteistyöelimet ovat tärkeitä sisäisen tiedotuksen kanavia suurimmissa yrityksissä. **Luottamushenkilöt** kuuluvat usein päättäviin elimiin, joissa päätetään tiedottamisesta; itse tiedotuksen hoitaa usein viestintävastuullinen. Luottamushenkilöt voivat keskustella päätöksistä omissa henkilöstöryhmissään sen jälkeen, kun henkilöstö on vastaanottanut tiedon. Luottamushenkilö varmistaa suoran yhteyden johdon ja niin kutsutun lattiatason välille, ja sen tärkeimpiin tehtäviin kuuluu viestiä työehtoisin ja palkka-asioihin sekä ristiriitoihin liittyvistä asioista. **Yhteistyöelimien** vastuualueeseen kuuluvat henkilöstön ja yhteisön yhteiset asiat. Ne myös tarjoavat keskustelufoorumeita henkilöstöryhmien edustajille. Luottamushenkilöiden ja yhteistyöelimien kanavat toimivat rinnakkain toisiaan tukien, ja usein yhteistyöelimien alueisiin kuuluvat asiat tiedotetaan henkilöstölle kumppaakin kanavaa pitkin. On tärkeää, että henkilöstön saama tieto on samanlaista kummaltakin kanavalta, sillä ristiriitainen tieto vähentää henkilöstön luottamusta. (Siukosaari 2002, 103-104; Åberg 2000, 176-177.)

3.4.2 Sisäisen viestinnän välilliset keinot ja kanavat

Välillisissä keinoissa ja kanavissa ei tapahdu välitöntä vuorovaikutusta, vaan niissä sanoma välitetään jonkin materiaalin, kuten paperin avulla. **Sisäinen puhelinluettelo** sisältää yhteisön jäsenten nimet ja numerot. Yhteystiedot on hyvä pitää ajan tasalla nopean yhteyden saamisen varmistamiseksi. (Siukosaari 2002, 104.)

Tiedote voi olla uutinen esimerkiksi nimityksestä tai tiedotus esimerkiksi työaikojen muutoksista. Se voidaan jakaa montaa eri kanavaa pitkin, ja se mahdollistaa tiedon jakamisen jokaiselle henkilöstön jäsenelle samaan aikaan. Tiedote on informoiva mutta tiivis. Se suunnitellaan huolellisesti, ja siitä pyritään tekemään houkutteleva, helppolukuinen ja ymmärrettävä. Suunnitteluvaiheessa tiedotteen laatijan on syytä selvittää, kenelle tiedote tulee, mikä on tiedotteen tarkoitus, mikä on tiedotteen aihe, miten tiedote tehdään ja milloin tiedote toimitetaan henkilöstölle. Tiedotteen kieli ja muoto voivat vaihdella sen mukaan, mitä kautta tiedote jaetaan: ilmoitustaululle kiinnitettävästä tiedotuksesta laaditaan ilmoitusmainen suurilla otsikoilla kun taas henkilöstölehteen menevästä tiedotteesta laaditaan juttumaisempi. Tiedotteen ei tule olla liian pitkä, jotta lukijan mielenkiinto säilyy. (Juholin 2006, 180-182; Siukosaari 2002, 104-105.)

Ilmoitustaulu on vanhimpia tiedotuksen muotoja, mutta verkkoviestinnän lisääntyessä sen merkitys on vähentynyt. Se on kuitenkin tehokas tiedonvälittäjä, sillä kaikki tietävät, missä se sijaitsee ja mitä tietoa sen kautta on tarjolla. Ilmoitustaulu on hyvä sijoittaa yleisen kulkuväylän varrelle. Se on pidettävä siistissä kunnossa, jotta henkilöstö huomaa uudet tiedotteet ja jotta se voi etsiä tarvitsemansa tiedot nopeasti. Yhteisö voi määrätä ilmoitustaululle oman hoitajan huolehtimaan ilmoitustaulun siisteydestä ja järjestyksestä. Yhteisössä voi olla käytössä useita ilmoitustauluja sen koosta riippuen. Ilmoitustauluilla ei tule julkaista salaista aineistoa, sillä se on usein vapaasti ulkopuolistenkin nähtävillä. (Juholin, 180; Siukosaari 2002, 107-109.)

Yhteisö voi käyttää sisäisessä tiedotuksessa myös **henkilöstölehtiä**. Henkilöstölehtien avulla henkilöstö voi kerätä tietoa, jakaa mielipiteitä ja esittää kysymyksiä. Henkilöstölehdillä pyritään vahvistamaan me-henkeä, edistämään sisäistä markkinointia, vaalimaan yhteisökulttuuria ja yhteisöilmettä, vahvistamaan vuorovaikutusta, esittämään harrastus- ja muuta vapaa-ajan toimintaa, kertomaan uutisia talosta, työyksiköistä ja henkilöstöstä sekä tiedottamaan toiminnasta ja työtehtävistä. Koko yhteisön on panostettava henkilöstölehden jakeluun ja toimittamiseen, ja lehden sisällön synty on henkilöstön vastuulla. Toimittajana toimii usein viestintävastaava, ja toimittajia on hyvä kouluttaa säännöllisesti. Yleensä yhteisössä on vain yksi henkilöstölehti, mutta tarvittaessa voidaan toimittaa erikseen uutis- ja tiedotuslehteä ja varsinaista henkilöstölehteä. (Siukosaari 2002, 108-109.) Henkilöstölehti täydentää yhteisön verkkoviestintää, mutta se ei ole ensisijainen tietolähde (Juholin 2006, 183).

Henkilöstöraportti käsittelee yhteisön tuloksentekijöistä, ihmisiä ja henkilöstöä. Se auttaa arvioimaan, kuinka suuri voimavara henkilöstö on yritykselle. Myös ulkopuoliset yhteyshenkilöt voivat arvioida henkilöstöraportin avulla muun muassa yrityksen tulokuntoa ja tulevaisuuden näkymiä. (Siukosaari 2002, 117.)

Sisäinen radio ja TV eivät ole enää yleisiä tiedotusvälineitä yrityksissä. Keskusradiota käytetään lähinnä suurissa marketeissa ja kauppakeskuksissa. (Siukosaari 2002, 118.)

Verkkoviestintä mahdollistaa suuren joukon tavoittamisen samaan aikaan internetin ja sähköpostin avulla. *Intranet* on nykyään suosittu kanava jakaa tietoa yhteisön asioista. Intranet on yhteisön sisäisen viestinnän väline, jonne yhteisön ulkopuolisilla henkilöillä ei ole pääsyä. Intranetiin voidaan sijoittaa esimerkiksi uutisia, uusia työhohjeita, yhteisön perustiedot, ruokalistat ja keskustelupalsta. Intranet tekee viestintäilmapiiristä avoimemman, sillä sama tieto on näkyvissä kaikille yhteisön jäsenille. Henkilöstö voi kommentoida luke-

maansa intranetissä ja keskustella asioista keskustelupalstalla. Intranetistä on hyötyä etenkin isoissa yhteisöissä. (Siukosaari 2002, 205, 209-211.)

Sähköposti on nopea ja halpa tapa välittää tietoa. Sähköposti sopii kahdenkeskiseen viestintään; kun halutaan viestiä koko yhteisön kanssa, on syytä käyttää intranetiä. Ongelmana on kuitenkin viestien suuri määrä, sillä vastaanottaja ei välttämättä ehdi käsitellä kaikkia saamiaan viestejä. Siksi lähettäjän on mietittävä, tarvitseeko vastaanottaja todellakin tiedon, mitä hänellä on, ja hänen on laitettava se ymmärrettävään ja ytimekkääseen muotoon, jotta vastaanottaja ehtii käsitellä asian. (Siukosaari 2002, 212-213.)

Teknologia on kehittynyt nopeasti, ja se on mahdollistanut entistä nopeamman tiedonvälityksen. Ongelmana onkin, että tietoa on tarjolla enemmän kuin vastaanottajat pystyvät käsittelemään. Verkkoviestinnässä määrä ei korvaa laatua, ja lukijat lukevat vain mielenkiintoisimmat tekstit. Yhteisön täytyy myös huomioida, että kaikilla yhteisön jäsenillä ei välttämättä ole käytössä tietokonetta, jolla he pääsisivät käymään intranetissä tai katsomaan sähköpostinsa. Tämän vuoksi verkkoviestinnän rinnalla on käytettävä muitakin viestintäkanavia. (Siukosaari 2002, 205, 210.)

3.5 Sisäisen viestinnän haasteet

Yhteisö kohtaa monia haasteita sisäistä viestintää suunnitellessaan. Yleisimpiä haasteita ovat viestintä-, kanava- ja tietovaje, tietotulva ja tiedon karsiminen, tiedon kohdistaminen ja toimivien kanavien valinta. Viestintävaje tarkoittaa saadun ja halutun tietomäärän eroa tietystä aiheesta tai kanavasta; kanavavaje puolestaan tarkoittaa saadun ja halutun tietomäärän eroa jostakin tietystä viestintäkanavasta. Tietovajeella tarkoitetaan puutteisiin eri aiheissa. Ongelmana on myös, että tietoa voidaan pantata tai tietoa ei muisteta tai löydetä tarvittaessa, vaikka asiasta olisi aikoinaan tiedotettu. (Åberg 2000, 181.)

Tietovajeen lisäksi on mahdollista, että tietoa saadaan liikaa. Teknologian mahdollistama nopea tiedon välitys voi helposti aiheuttaa tiedon ylikuormitusta. Kun tietoa on liikaa, työntekijä ei ehdi käsitellä kaikkea tietoa ja hänen mielenkiintonsa ja motivaationsa työtä kohtaan voivat hiipua. Siksi sanomia on osattava karsia. Lisäksi vaarana on vastaanottajan hämmentyminen ja asioiden väärin käsittäminen, jos tieto on vastaanottajalle epäoleellista tai ilmaistu sekavasti ja outoja käsitteitä käyttäen. Oman haasteensa antavat myös sanoman kohdistaminen oikeille henkilöille ja tiedonvälitysvastuu, eli millaista tietoa yhteisön on toimitettava henkilöstölle ja millaista tietoa henkilöstön tulee etsiä itse. (Juholin 147, 157; Siukosaari 80-81, 130.)

Haasteita aiheuttavat myös suuri viestintäkanavien määrä, sillä liian monen kanavan käyttäminen aiheuttaa helposti ylikuormitusta ja vähentää viestinnän tehokkuutta. Siksi yhteisön on pohdittava, mitkä viestintäkanavat toimivat omassa yhteisössä parhaiten. Yhteisön on myös mietittävä, mitä tietoa se jakaa minkäkin viestintäkanavan kautta ja milloin. Lisäksi yhteisön on syytä muistaa, että se ei pysty kontrolloimaan kaikkea tietoa ja viestintää, sillä tietoa on saatavilla myös yhteisön ulkopuolella. (Juholin 140, 161; Siukosaari 130.)

3.6 Sisäisen viestinnän tavoitteet ja niiden arviointi

Sisäinen viestintä on yksi johtamisen välineistä. Onnistunut sisäinen viestintä auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa ja tekemään hyvää tulosta. Viestinnän tehtävänä on lisätä yhteisön tunnettuutta sekä antaa sitä rehellinen ja selkeä kuva. Sen avulla yritys voi myös rakentaa yhteisökuvaa sekä vaikuttaa markkinointiin ja myyntiin. Lisäksi sisäinen viestintä tukee yhteisön toimintaa ja antaa uskoa tulevaisuuteen. Lopullinen sisäisen viestinnän tavoite on yhteisön menestyminen (Siukosaari 2002, 30.)

Sisäisen viestinnän arvioinnissa otetaan usein huomioon taloudelliset kysymykset, tilivelvollisuus, laatu ja panoksen ja tuotoksen suhde. Tasapainotettu tuloskortti (BSC) on strategisen johtamisen väline, jonka avulla organisaatio voi pyrkiä ymmärtämään syy-seuraussuhteita, jotka vaikuttavat sen suorituskykyyn. Sen avulla ”strategia muutetaan käytännön toiminnaksi”, ja tuloksellisuutta voidaan seurata vertaamalla tuloksia kriittisiin menestystekijöihin ja/tai mittareihin. (Innokylä 2014; Salminen 2013.)

Viestinnän laatua voidaan arvioida tarkastelemalla mainetta ja imagoa, sisäistä yhteistyötä ja muutosten johtamista, markkinointiviestintää, viestintäfunktioiden toimintaa, viestinnän toteutuksen johdonmukaisuutta sekä viestinnän innovatiivisuutta. Arviointia tehdessä pohditaan, mitä hyvää tai huonoa viestinnällä yleensä voidaan saada aikaan ja mitä sillä voidaan ehkäistä tai vähentää. Tätä verrataan saatuihin tuloksiin. Viestinnän arvioinnin dynaamisen syklin vaiheet etenevät seuraavasti:

1. Suunnitelmien arviointi
2. Prosessien seuranta ja niiden arviointi
3. Vaikuttavuuden arviointi
4. Kehittäminen (Salminen 2013.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteuttamista. Ensimmäinen alaluku käsittelee projektia ja opinnäytetyöprosessia yleisesti. Se sisältää myös tutkimuksen suunnitelman ja aikataulun. Toisen alaluvun kohdeorganisaation esittely on salattu toimeksiantajan pyynnöstä. Kolmas alaluku käsittelee laajemmin tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita, ja neljännessä alaluvussa käsitellään tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. Viidennessä alaluvussa siirrytään käsittelemään tutkimuksen lähestymistapaa ja tutkimusmenetelmää. Siihen kuuluvat myös tutkimuksen empiirisen aineiston kerääminen ja tulosten analysointi.

4.1 Projekti

Projekti on kertaluontoinen hanke, jonka tavoitteena on luoda ainutlaatuinen tuote, palvelu tai tulos. Se koostuu elementeistä ja sarjasta toimintoja, jotka tehdään määrättyssä järjestyksessä. Projektissa pyritään täyttämään asiakkaan toivomukset. Mikään projekti ei ole samanlainen, vaan jokainen projekti eroaa niin sisältönsä, kestoensa kuin laajuutensakin puolesta. Hyvässä projektissa tavoitteet on asetettu selkeästi ja realistisesti. Roolit, tehtävät, vastuut ja pelisäännöt on sovittu yhdessä, ja aikataulu on realistinen. Hyvässä projektissa on myös täsmällinen aloitus ja selkeä lopetus. Projekti loppuu, kun se tavoite on täytetty tai projektille ei ole enää tarvetta tai kun projekti päätetään sen vuoksi, että tavoitteita ei voida saavuttaa. (Helsingin yliopisto 2014; OpenStax CNX 2014; Peda.net 2013.)

Projektityöskentelyssä vahvistetaan taitoja, joita tarvitaan työelämässä. Sen avulla voi myös oppia taitoja ja saada tietoa, joita ei löydy oppikirjoista. Projektityöskentelyn avulla voi muun muassa saada kokemusta johtamisesta ja ryhmässä toimimisesta sekä luoda kontakteja. Projektityöskentely auttaa myös kehittämään esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaitoja sekä luovuutta. (Peda.net 2013.)

4.1.1 ONT

Opinnäytetyön tarkoitus on, että opiskelija näyttää pystyvänsä työskentelemään ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti. Opiskelija hallitsee hyvin asiasisältöjen hallinnan esimerkiksi matkailun tai organisaation johtamisen alueelta. Opinnäytetyön aihe valitaan ensisijaisesti omalta erikoistumisalueelta ja opiskelijan oman koulutusohjelman mukaiselta toimialalta. Opinnäytetyö suuntautuu työelämään, ja tullakseen hyväksytyksi opinnäytetyön täytyy täyttää sille asetetut tieteellisen vaatimukset. Tämä tarkoittaa, että sisällön lisäksi opinnäytetyössä arvioidaan opiskelijan käyttämiä työtapoja ja niiden hallintaa, esimerkiksi työskentelyn systemaattisuutta, tiedonhakumenetelmiä ja tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopullisessa arvioinnissa arvioidaan opinnäytetyön aihe ja tavoite, tietoperusta,

tutkimusmenetelmät, tulokset, kirjallinen esitys ja projektin hallinta. Arvosana muodostuu näiden osioiden keskiarvosta. Tulokset-osiota painotetaan kahdella. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015a; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 1, 10.)

Opinnot tukevat opinnäytetyötä. Opinnäytetyö voi olla tutkielma tai projekti, suunnittelu- tai kehittämishanke, ja sen voi tehdä yksin, parin kanssa tai ryhmässä. Jos opinnäytetyö tehdään toimeksiantona, opiskelija tekee siitä sopimuksen toimeksiantajan kanssa kolmena kappaleena. Toimeksiantajaa tiedotetaan opinnäytetyön julkisuudesta ja hänen kanssaan keskustellaan mahdollisista salaisista tiedoista, jotka kootaan erillisiin liitteisiin. Erillisiä liitteitä ei julkaista, mutta opinnäytetyön arvioijat lukevat koko työn. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 1, 10.)

Opinnäytetyöprosessin vaiheisiin kuuluu pakollinen orientointi, joka sisältää luentoja, opinnäytetöiden analysointia, aiheanalyysin laatimisen ja kirjatentin. Orientoinnin aikana opiskelija päättää, mistä aiheesta hän tekee opinnäytetyön, ja tekee siitä aiheanalyysin. Opinnäytetyökoordinaattori hyväksyy aiheanalyysin ja nimeää ohjaajan ja tarkastajan. Tämän jälkeen täytetään opinnäytetyön sopimuslomake. Kun aiheanalyysi on hyväksytty, opiskelija voi osallistua ohjaajan johtamaan seminaariryhmään. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 2.)

Seminaariryhmillä on kolme tapaamista kahden periodin aikana. Ensimmäisessä tapaamisessa opiskelijat esittelevät omalle ryhmälleen heidän opinnäytetyösuunnitelmansa. Toiseen tapaamiseen mennessä opiskelijat ovat keränneet teoria-aineiston ja tehneet tutkimussuunnitelman, jotka he esittävät omalle ryhmälleen. Kolmannessa tapaamisessa opiskelijoiden tavoitteena on esittää opinnäytetyön tulokset ja analyysi. Opiskelijat palauttavat kirjallisen dokumentin seminaareissa käsiteltävistä asioista viikkoa ennen tapaamista, jotta toisilla ryhmän jäsenillä on aikaa tutustua niihin. Opiskelijat toimivat myös opponenttina toisilleen kukin kolme kertaa. Opponenttien tehtävänä on syventyä toisten opiskelijoiden opinnäytetöiden tutkimusongelmiin ja antaa opinnäytetöistä palautetta. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 2-4.)

Opinnäytetyön raportin täytyy olla kirjoitettu tieteellisesti. Tämä tarkoittaa, että opinnäytetyön täytyy olla kriittinen ja objektiivinen, sisältää täsmällisiä käsitteitä ja termejä, osoittaa lähteet tarkasti ja täyttää tieteellisen argumentoinnin vaatimukset. Työ kirjoitetaan opiskelijan koulutusohjelman kielellä. Erityisestä syystä opiskelija voi pyytää lupaa kirjoittaa työ muulla kielellä. Opinnäytetyösopimuksesta ilmenee myös opiskelijan ja ohjaajan yhdessä sovittu suunnittelu työstä ja väliraportoinnista. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 6; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015b, 13.)

Kun opinnäytetyö on valmis, se lähetetään Urkund plagiointitarkastukseen. Kun ohjaajalta on saatu lupa opinnäytetyön julkaisemiseen, opinnäytetyö tallennetaan valtakunnalliseen Theseus verkkokirjastoon tai oppilaitoksen sisäiseen HHthesis verkkokirjastoon. Mahdolliset salaiset osiot lähetetään ohjaajalle erikseen. Arviointi alkaa, kun tallennuksesta on lähetetty linkki ohjaajalle. Opinnäytetyön arvioi vähintään kaksi arvioijaa. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 11; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015a; HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015c.)

Opiskelijan täytyy tehdä myös kypsyyskoe. Kypsyyskoe tehdään, kun opinnäytetyö on hyväksytty. Kypsyyskokeen avulla opiskelija todistaa, että hän hallitsee työnsä. Aineen tarkistavat opinnäytetyön ohjaaja ja äidinkielen opettaja. (HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014, 12.)

Tämä opinnäytetyö tehtiin tutkimuksena. Sen tavoitteena oli etsiä keinoja toimeksiantajan sisäisen viestinnän kehittämiseen ja tätä kautta lisätä työtyytyväisyyttä ja kannattavuutta toimeksiantajayrityksessä. Opinnäytetyön toimeksiantaja ja aihe kuuluvat liiketalouden koulutusohjelmaan: toimeksiantajana toimii yritys, jolla on kansainvälisiä asiakkaita, ja aihe sisäinen viestintä sivuaa johtamista ja henkilöstöhallintaa. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli 16.9.2014. Tällöin toimeksiantajan kanssa sovittiin toimeksiantajasta ja keskusteltiin opinnäytetyön sisällöstä.

Tutkimuksen etenemisestä tehtiin suunnitelma toimeksiantajan kanssa, ja ohjaajan kanssa asiasta keskusteltiin sähköpostin välityksellä. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että opinnäytetyön yksityiskohtaisesta sisällöstä saavat tietoa vain toimeksiantaja, opinnäytetyön tekijä sekä ohjaaja ja tarkastaja. Seminaariryhmät suoritettiin ennen tämän toimeksiantosopimuksen solmimista, eikä tätä opinnäytetyötä käsitelty seminaariryhmissä.

4.1.2 Tutkimus

Tutkimus alkaa aihealueen valinnalla. Samalla asetetaan tavoitteet ja hankitaan taustatietoja tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Kun aihe on valittu, tutkimukselle määritellään tutkimusongelma ja mahdollisia alaongelmia. Ne muotoillaan pää- ja alakysymyksiksi, jotta tutkimuksen aikana ja sen lopussa on helpompi seurata, onko tutkimuksessa vastattu ongelman ratkaiseviin kysymyksiin. Alussa voidaan asettaa myös hypoteesi eli oletus ongelman ratkaisulle. (British Journal of Sport Medicine 1999; Heikkilä 2004; PedaNet 2014.)

Kun ongelma ja hypoteesi on määritelty, tehdään tutkimussuunnitelma. Tutkimussuunnitelmaan kuuluvat tutkimusmenetelmästä riippuen tavoitteen tarkentaminen, sopivan tutkimusmenetelmän valitseminen, aikataulun laatiminen sekä päätökset ja määrittelyt tiedon hankintatavasta, perusjoukosta ja otoksesta, otantamenetelmästä ja aineiston käsittelytavasta. (British Journal of Sport Medicine 1999; Heikkilä 2004; PedaNet 2014.)

Tutkimussuunnitelman jälkeen laaditaan välineet tiedonkeruuta varten. Käytännössä tämä tarkoittaa kysely- tai haastattelulomakkeen laatimista. Tiedot kerätään, käsitellään ja analysoidaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot käsitellään yleensä tilastollisesti, ja tutkimustulokset voidaan esittää esimerkiksi karttojen ja taulukoiden avulla. Tutkimustulosten esittämisen jälkeen tehdään johtopäätökset ja hyväksytään tai hylätään alussa mahdollisesti määritelty hypoteesi. Lopuksi tutkimus julkaistaan. (Heikkilä 2004; PedaNet 2014.)

Myös tämä tutkimus aloitettiin aihealueen valinnalla ja tavoitteiden laadinnalla. Tutkimukselle asetettiin tavoitteet, ja tutkimusongelmat muotoiltiin kysymyksiksi. Alussa tutustuttiin alan kirjallisuuteen ja laadittiin teoriaosuus yleisistä aihealueen asioista. Alustava tutkimussuunnitelma laadittiin ennen toimeksiantajatapaamista, mutta tutkimuksen aikataulusta ja aineistonkeruutavasta keskusteltiin vielä tapaamisessa. Lopullinen tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmä päätettiin toimeksiantajatapaamisen yhteydessä. Tutkimusmenetelmänä päätettiin käyttää kvantitatiivista menetelmää, ja aineisto sovittiin kerättävän kyselylomakkeella. Tarkka aineiston käsittelytapa laadittiin kyselytulosten saannin jälkeen.

Alustavan tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen ja teoriaosuuden kokoamisen yhteydessä laadittiin kyselylomake tiedonkeruuta varten. Tutkimustulokset käsiteltiin tilastollisesti, ja niistä laadittiin kuvioita selkeyden lisäämiseksi. Kun tulokset oltiin analysoitu, tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. Tutkimukselle ei asetettu virallisesti hypoteesia, mutta alussa oletettiin, että sisäinen viestintä yrityksessä X on tehokasta mutta että siinä on kuitenkin aina parannettavaa.

4.1.3 Suunnitelma ja aikataulu

Suunnitelma ja aikataulu ovat erillisiä käsitteitä, mutta ne kulkevat käsi kädessä. Kummankin päämäärä on suorittaa vaadittu tehtävä loppuun etukäteen päätetyssä ajassa. Suunnitelma on yleisluonteinen katsaus, jonka aikataulu täydentää yksityiskohtaisilla tiedoilla tehtävistä asioista etukäteen päätettyyn päivämäärään mennessä. (Cunha 2015.)

Missä tahansa projektissa laaditaan ensin suunnitelma. Suunnitelma keskittyy yleiskuvaan, ideoihin ja yleisiin tavoitteisiin. Se määrittelee, miten asia saadaan tehtyä ja toimii

tienviittana tavoitteen saavuttamiseen. Kun kaikki asiaan liittyvät jäsenet ovat hyväksyneet ja ymmärtäneet suunnitelman, laaditaan yksityiskohtainen aikataulu toteuttamisesta. Aikataulu sisältää yksityiskohtaiset tiedot tehtävistä asioista ajankohtineen ja kestoineen ja kertoo kunkin osallistuvan jäsenen tehtävän. Suunnitelma ja aikataulu voidaan tehdä pitkälle ja lyhyelle tähtäimelle. Usein lyhyen tähtäimen aikataulu on hyvin tärkeä osa pitkän tähtäimen aikataulua. (Cunha 2015; Kristian 2014.)

Suunnitelman alussa on tärkeää määritellä selvä päämäärä. Tämän jälkeen päätetään, kuinka paljon ihmisiä projektin toteutukseen tarvitaan sekä arvioidaan kustannukset ja laaditaan budjetti. Seuraavaksi laaditaan aikataulu, jossa määritellään kunkin jäsenen roolit ja tehtävät. Suunnitelma kannattaa jakaa pieniin tehtäväkokonaisuuksiin, joiden loppuun-suorittamiselle annetaan tietty päivämäärä. (Cunha 2015.)

Suunnitelma laitetaan liikkeelle aikataulua hyödyntämällä. Jos toteuttamisvaiheessa tulee vastaan ongelmia, täytyy varmistaa, että jäsenillä on kaikki tarvittavat työvälineet ongelmien ratkaisemiseen. Ongelmat voivat aiheuttaa viivästyksiä aikataulussa, ja sen vuoksi aikatauluun voidaan joutua tekemään muutoksia. Yleensä suunnitelmaa ei muuteta, ellei jokin osa suunnitelmassa osoittaudu mahdottomaksi. (Cunha 2015.)

Tutkimuksen alussa laadittiin alustava suunnitelma ja aikataulu tutkimukselle. Suunnitelman mukaan opinnäytetyö oli tarkoitus tehdä syksyn 2014 aikana. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättäisiin kyselytutkimuksella. Ensin kuitenkin laadittaisiin opinnäytetyön teoriaosuus. Tätä varten tutustuttaisiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja internet-lähteisiin, joista koottaisiin yhteen oleellimmat asiat. Teoriaosuuden pohjalta puolestaan voitaisiin laatia kyselylomake. Kyselyn suorittamisen jälkeen tulokset analysoidaisiin Excel-ohjelmalla, ja opinnäytetyö lähetettäisiin Urkund-plagiointiohjelmaan ennen joulua 2014. Tätä ennen opinnäytetyö kuitenkin lähetettäisiin ohjaajalle ja toimeksiantajalle kommentointia ja muutosehdotuksia varten. Kun opinnäytetyö olisi lähetetty plagiointiohjelmaan, ohjaajalta kysyttäisiin lupa opinnäytetyön julkaisemiseen, ja hänelle toimitettaisiin linkki Theseus-verkkosivustolle tallennetusta opinnäytetyöstä opinnäytetyön arvioimista varten. Valmistuminen olisi vuoden 2015 alussa.

Toteutunut suunnitelma vastasi melko hyvin alkuperäistä suunnitelmaa opinnäytetyön valmistumisajankohtaa lukuunottamatta. Ensimmäisenä tutustuttiin aiheesta käsittelevään kirjallisuuteen ja laadittiin opinnäytetyön teoriaosuus, jonka pohjalta voitiin laatia kyselylomake. Aineisto käsiteltiin Excel-ohjelmalla. Suunnitelmasta ja aikataulusta poiketen opinnäytetyö lähetettiin plagiointiohjelmistoon ja ohjaajalle arvioitavaksi vasta vuoden 2015

maaliskuussa. Tähän olivat syynä joululomat sekä muutoksien tekeminen opinnäytetyöhön ohjaajan ja toimeksiantajan kommenttien pohjalta.

Suunnitelman pohjalta laadittiin yksityiskohtainen aikataulu. Tavoitteena oli siis saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2014 puolella. Teoriaosuus (luvut 2-3) oli tarkoitus koota yhteen viikkojen 37-39 aikana, ja tämän jälkeen oli tarkoitus alkaa suunnitella kyselylomake ja saatekirje. Kyselylomakkeen suunnitteluun varattiin alun perin aikaa noin kaksi viikkoa ensimmäisestä tapaamisesta (16.9), ja ensimmäisen version kyselylomakkeesta oli määrä olla valmis viikon 40 lopulla. Viikoilla 41-42 oli tarkoitus keskittyä tutkimuksen toteuttamisen teoriaosuuteen (luku 4) ja käytännön osuuteen niiltä osin, kuin se oli siihen mennessä mahdollista. Ensimmäisessä tapaamisessa 16.9 toimeksiantajan kanssa sovittiin alustavasti, että kysely suoritetaan lokakuun lopussa tai marraskuun alussa. Ajatus oli, että tuloksia päästäisiin analysoimaan viimeistään marraskuun puolivälissä. Tavoitteena oli, että opinnäytetyö on valmis joulukuun puolivälissä siten, että se voitaisiin lähettää tarkastukseen ennen joulua. Aikataulusuunnitelma opinnäytetyön laatimisesta käy ilmi alla olevasta taulukosta (taulukko 1).

Taulukko 1. Aikataulusuunnitelma opinnäytetyön laatimisesta

Vko	
37-39	Teoria (luvut 2-3)
39-40	Kyselylomakkeen ja saatekirjeen suunnittelu
41-42	Teoria (luku 4)
43-46	Kyselyn suorittaminen (2 viikkoa)
45-50	Tulosten analysointi riippuen kyselyn ajankohdasta (3 viikkoa)
48-50	Raportin viimeistely riippuen kyselyn ajankohdasta (oikoluku ja puutteellisten osuuskien täydentäminen)
49-51	Raportin viimeistely riippuen kyselyn ajankohdasta (johdanto, pohdinta ja tiivistelmä)

Tutkimuksen toteuttamisessa pysyttiin melko hyvin aikataulussa. Ensimmäinen tapaaminen toimeksiantajan kanssa oli 16.9. Tapaamisessa sovittiin tutkimuksen tekemisestä ja siitä, että alustava kyselylomake olisi valmis noin kahden viikon kuluttua tapaamisesta ja että kysely suoritettaisiin lokakuun lopussa tai marraskuun alussa. Teoriaosuus lukujen 2-3 osalta saatiin pääasiassa tehtyä viikkojen 37-39 aikana, joskin osuutta täydenneltiin vielä viikolla 40. Alustava kyselylomake valmistui myös viikolla 40. Kyselylomake lähetettiin arvioitavaksi sekä toimeksiantajalle että opinnäytetyön ohjaajalle. 2. versio kyselylomakkeesta valmistui viikolla 41 ja lopullinen viikolla 42. Kyselylomakkeita muokattiin toi-

meksiantajan toiveiden ja ohjaajan neuvojen mukaan. Kyselylomakkeen saatekirje suunniteltiin pääosin viikolla 41, mutta siihen tehtiin vielä muutoksia viikolla 44. Saatekirje ja kyselylomake lähetettiin toimeksiantajalle 4.11 (viikko 45). Saatekirje ja kyselylomake löytyvät liitteistä (liite 1 ja liite 2). Toimeksiantaja suoritti kyselylomakkeen ja saatekirjeen jakamisen henkilöstölle. Vastausaika oli 6-19.11 viikkojen 45-47 aikana. Vastausten analysointi aloitettiin viikolla 48, ja sitä jatkettiin viikolle 51. Viikkojen 49-51 aikana raporttia myös täydennettiin puutteellisten osioiden osalta. Raportti oli valmis lähetettäväksi ohjaajan ja toimeksiantajan arviointiin viikolla 51. Viralliseen arviointiin raportti lähetettiin kuitenkin vasta viikolla 11 maaliskuussa 2015. Opinnäytetyö ei siis ollut valmis aivan aikataulun mukaisesti. Viikkokohtainen aikataulu tutkimuksen toteuttamisesta löytyy alta (taulukko 2).

Taulukko 2. Tutkimuksen toteutunut aikataulu

Vko	
37	Teoria
38	Teoria
39	Teoria Kyselylomakkeen suunnittelu
40	Teoria Kyselylomakkeen suunnittelu (1. versio valmis)
41	Kyselylomakkeen suunnittelu (2. versio valmis) Saatekirjeen suunnittelu (1. versio valmis)
42	Kyselylomakkeen suunnittelu (3. versio valmis)
44	Saatekirjeen suunnittelu (2. versio valmis)
45	Vastausaika alkoi 6.11
46	Vastausaika
47	Vastausaika päättyi 19.11
48	Tulosten analysointi
49	Tulosten analysointi Raportin oikoluku ja puutteellisten osioiden täydentämien
50	Tulosten analysointi Raportin oikoluku ja puutteellisten osioiden täydentämien
51	Tulosten analysointi Raportin viimeistely (johdanto ja pohdinta)
2	Raportin viimeistely (pohdinta ja tiivistelmät)
4-6	Raportin viimeistely
11	Raportin lähettäminen arvioitavaksi

4.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämä alaluku on salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

4.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Hirsjärvi (2008, 134-135) erottaa tutkimuksen tarkoituksen neljään osaan: kartoittavaan, kuvailevaan, selittävään ja ennustavaan. Kartoittavassa tutkimuksessa pyritään etsimään uusia näkökulmia, löytämään uusia ilmiöitä, selvittämään harvinaisia ilmiöitä sekä kehittämään hypoteeseja. Kuvailevassa tutkimuksessa puolestaan esitetään tarkkoja kuvauksia ja dokumentoidaan niiden keskeisiä piirteitä. Selittävässä tutkimuksessa etsitään selitystä tilanteelle tai ongelmalle ja pyritään tunnistamaan syy-seurausketjuja. Ennustavassa tutkimuksessa pyritään ennustamaan ilmiöiden seurauksena syntyviä tapahtumia tai toimintoja. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Tutkimuksen tavoite ilmaisee toimeksiantajan ja mahdollisesti opiskelijan saaman hyödyn tutkimuksesta. Se kertoo, kuka tutkimuksesta hyötyy ja millaista tietoa, hyötyä tai osaamista siitä saadaan. (Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen X sisäisen viestinnän nykytilaa suorittamalla yrityksen henkilöstölle kyselytutkimus. Kartoituksen avulla voitiin tarkastella, mitkä osa-alueet yrityksen sisäisessä viestinnässä toimivat ja missä on vielä kehitettävää. Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa yrityksen sisäistä viestintää. Tutkimuksen avulla toimeksiantajayritykselle voitiin antaa toimenpide-ehdotuksia sisäistä viestinnän kehittämiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli, että toimeksiantaja voi tehostaa sisäistä viestintäänsä ja lisätä henkilöstönsä työtyytyväisyyttä.

4.4 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelma on tutkimuksen lähtökohta. Se sisältää tutkimuksen tekemisen syyt ja perustelut sekä tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Sen avulla pyritään välttämään turhien tutkimusten tuottaminen. Tutkimusongelman hahmottelussa kannattaa huomioida tutkimusongelman koko ja asettaa tutkimukselle sopivat mittasuhteet. Huomiota kannattaa kiinnittää myös logiikkaan ja tarkastaa, että tutkimusongelma on johdannainen tutkimusaiheesta. Tutkimusongelmaa voi myös joutua tarkentamaan tai muuten muuttamaan tutkimuksen kuluessa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelma on syytä muotoilla täsmällisesti jo tutkimuksen alkuvaiheessa; kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusongelmaa voidaan muuttaa vielä analysointivaiheessakin. Tutkimusongelman jakaminen pää- ja alaongelmiin antaa selkeän kokonaiskuvan tutkimuksesta.

Tutkimusongelmat on hyvä ilmaista kysymyksen muodossa. Tämä auttaa tarkentamaan tutkimuksen lähtökohtia ja tutkimuksen aikana ja lopussa tarkistamaan, onko tutkimuksessa vastattu oikeisiin kysymyksiin. (Saukkonen 2004.)

Kun tutkimuksen aiheeksi oltiin valittu sisäinen viestintä, tutkimukselle asetettiin tutkimusongelma. Tutkimusongelmaksi valittiin yrityksen X sisäisen viestinnän tehokkuus. Sisäisen viestinnän tehokkuuteen vaikuttavat kuitenkin monet asiat, ja tutkimuksen selkeyttämiseksi tutkimusongelmalle asetettiin kolme alaongelmaa, jotka ovat viestintäkanavien toimivuus, sisäisen viestinnän laatu ja henkilöstön tyytyväisyys. Tutkimusongelma ja alaongelmat laadittiin kysymysmuotoihin. Tutkimusongelma on muotoiltu tutkimuskysymykseksi seuraavasti: Onko yrityksen X sisäinen viestintä tehokasta? Alaongelmien toteutumista puolestaan voidaan tarkastella seuraavien alakysymysten muodoissa: Ovatko yrityksen X käyttämät viestintäkanavat toimivia? Onko yrityksen X sisäinen viestintä laadukasta? ja Onko yrityksen X henkilöstö tyytyväinen työhönsä?

Tutkimusongelma ja alaongelmat antoivat pohjan tutkimussuunnitelmalle. Kun tutkimusongelma ja alaongelmat oltiin määritelty, tutustuttiin ongelmien aiheita käsittelevään kirjallisuuteen. Tämän pohjalta laadittiin tutkimuksen teoriaosuus. Koska tutkimusongelma ja alaongelmat käsittelevät sisäisen viestinnän tehokkuusta laajassa muodossa, aineisto päätettiin kerätä kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös tutkimuksen perusjoukon jäsenten määrä.

Kyselylomaketta laadittaessa tarkasteltiin tutkimuskysymystä ja alakysymyksiä, ja lomakkeen kysymykset laadittiin näiden kysymysten avulla. Kysymykset aseteltiin lomakkeeseen tutkimuskysymystä ja alakysymyksiä vastaaviin aihepiireihin. Tutkimusongelma ja sen alaongelmat olivat siis koko tutkimuksen ydin, sillä ne vaikuttivat tutkimuksen kirjallisuuden valintaan ja teoriaosuuden laadintaan, tutkimusmenetelmän valintaan ja kyselylomakkeen suunnitteluun sekä tulosten analysointiin.

4.5 Tutkimuksen lähestymistapa ja tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus voidaan toteuttaa teoreettisena kirjoituspöytätyönä tai empiirisenä eli havainnoivana tutkimuksena. Teoreettinen tutkimus antaa pohjan empiiriselle tutkimukselle. Tutkimuksen tarkoituksena voi olla selvitys siitä, toteutuuko jokin hypoteesi käytännössä, selvittää jonkin ilmiön tai käyttäytymisen syitä tai ratkaista jonkin asian toteutustapa. Kohderyhmä ja oikein valittu tutkimusmenetelmä vaikuttavat tutkimuksen onnistumiseen. Tutkimusmenetelmä määrittellään usein tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen perusteella. (Heikkilä 2004, 13-14.)

Tutkimuksen perusjoukko on tutkimuksen joukko, josta tietoa halutaan. Kokonaistutkimuksessa tutkitaan koko perusjoukko, ja osatutkimuksessa eli otantatutkimuksessa tutkitaan vain osa perusjoukosta eli otos. (Heikkilä 2004, 14.)

Empiirisessä tutkimuksessa käytetään termiä havaintoaineisto tai tutkimusaineisto. Näillä tarkoitetaan tietoja, jotka on hankittu tutkimusta varten ja jotka ovat vielä käsittelemättömiä. Tutkimuksessa voidaan käyttää primaarinen tai sekundaarista aineistoa. Primaarisella aineistolla tarkoitetaan aineistoa, joka on kerätty tutkimusta varten; sekundaarisella aineistolla puolestaan tarkoitetaan aineistoa, joka on kerätty alun perin muuta tarkoitusta varten. Tutkimusyksiköiden antamat tiedot eli vastaukset kysymyksiin tai mielipiteisiin muodostavat havaintoaineiston. Näitä kutsutaan myös muuttujien arvoiksi. Muuttuja tarkoittaa mitattavaa ominaisuutta tai suuretta, jonka arvot vaihtelevat, kuten sukupuoli, ikä ja kotipaikka. (Heikkilä 2004, 14.)

Empiirinen tutkimus voidaan jakaa erilaisiin tyyppeihin. Kartoittavaa tutkimusta käytetään usein esitutkimuksena, ja sen avulla pyritään valaisemaan ongelmaa keräämättä tietoja ja tekemättä analyysiä systemaattisesti. Kuvailevassa eli deskriptiivisessä tutkimuksessa vastataan kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin. Selittävä eli kausaalinen tutkimus tehdään, kun pyritään selvittämään syy- ja seuraussuhteita. Kokeellisessa eli eksperimentaalisisessa tutkimuksessa tutkittavalle tekijälle valmistellaan kontrolloidut olosuhteet, jossa tekijän vaikutusta voidaan tutkia. Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana kehittämässä tai muuttamassa esimerkiksi uutta tuotetta tutkittavien kanssa. Evaluaatio-tutkimuksessa pyritään arvioimaan toiminnan tai päätösten vaikutuksia, ja ennustavassa tutkimuksessa tehdään ennusteita. (Heikkilä 2004, 14-15.)

Empiiriset tutkimuksen voidaan jakaa myös poikkileikkaus- ja pitkittäistutkimuksiin. Poikkileikkaustutkimuksessa asia tutkitaan vain kerran; pitkittäistutkimuksessa asiaa tutkitaan useaan kertaan eri ajanhetkinä. Intensiivinen tutkimus taas tarkoittaa jonkin asian tutkimista mahdollisimman syvällisesti ja perusteellisesta, kun taas ekstensiivisessä tutkimuksessa asia tutkitaan vain pintapuolisesti mutta usein laajasti. (Heikkilä 2004, 15-16.)

Tutkimus voi olla kvalitatiivinen tai kvantitatiivinen. Kvantitatiivisessa eli tilastollisessa tutkimuksessa selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin ja prosentiosuuksiin, sekä riippuvuussuhteita tai muutoksia. Asia tutkitaan tilastollisessa tutkimuksessa vain pinnallisesti. Aineisto kerätään yleensä tutkimuslomakkeilla, joka sisältää pääasiassa strukturoituja kysymyksiä. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi suorittamalla posti- tai www-kysely tai puhelinhaastattelu. Survey-tutkimus tarkoittaa suunnitelmallista kysely- tai haastattelutut-

kimusta, ja sitä käytetään, kun tutkittavia on suuri määrä. Onnistumisen edellytyksenä on riittävän suuri ja edustava otos. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohdetta ja selittämään sen käyttäytymistä syvällisesti. Otos on pieni ja se valitaan harkinnanvaraisesti. Aineistoa kerätään usein haastatteluilla, teemahaastatteluilla tai ryhmäkeskusteluilla. Kysymykset ovat usein avoimia, ja vastaajat voivat vastata niihin omin sanoin. (Heikkilä 2004, 16-19.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin sekä kirjoituspöytä- että kenttätutkimusta. Kirjoituspöytä-tutkimusta käytettiin tutkimuksen teoriaosuuden keräämiseksi. Tutkimuksen teoriaosuus sisältää yleistietoa yhteisöviestinnästä ja sisäisestä viestinnästä. Kirjoituspöytä-tutkimusta käytettiin osittain myös yrityksen X perustietojen keräämiseen. Kirjoituspöytä-tutkimuksella kerättyä aineistoa voidaan kutsua sekundaariksi aineistoksi, sillä aineisto on alun perin kerätty muuhun käyttöön. Kenttätutkimus puolestaan käsittää tutkimuksen kyselyn. Kenttätutkimuksen aineisto on tämän tutkimuksen primaarista aineistoa, sillä se on kerätty juuri tätä tutkimusta varten.

Tutkimuksen kohderyhmä oli yrityksen X henkilöstö. Koska kohderyhmä ei ollut suuri, tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkittiin koko perusjoukko. Kokonaistutkimus antoi kaikille henkilöstön jäsenille tasapuolisen mahdollisuuden kertoa mielipiteensä yrityksen sisäisestä viestinnästä ja vaikuttaa siihen. Kyselyn vastauksista puolestaan muodostuu tutkimuksen havaintoaineisto.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tähän päädyttiin, sillä kohderyhmä oli liian suuri syvälliseen tutkimukseen ajan ja resurssien puutteen vuoksi. Tutkimuksessa haluttiin myös kerätä tietoa sisäisestä viestinnästä mahdollisimman laajasti, mikä ei olisi ollut mahdollista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Tutkimus oli siis ekstensiivinen. Aineisto kerättiin tutkimuslomakkeella, joka sisälsi 11 strukturoitua ja 3 avointa kysymystä.

4.5.1 Empiirisen aineiston kerääminen kyselylomakkeella

Yksi tapa kerätä empiirinen aineisto on hyödyntää kyselylomaketta. Kyselylomakkeen kysymykset voivat olla strukturoituja tai avoimia. Strukturoitu kysymys sisältää valmiit vaihtoehdot, joista vastaajan on valittava oikea tai paras vaihtoehto tai vaihtoehdot. Strukturoitujen kysymysten avulla voidaan käsitellä suuria aineistoja, sillä vastauksia on helppo ja nopea käsitellä. Esimerkkejä strukturoiduista kysymyksistä ovat monivalintakysymykset ja likertin asteikko, jonka avulla voidaan mitata mielipiteiden ja käyttäytymisen eri asteita. Avoimissa kysymyksissä vastaaja sen sijaan voi ilmaista mielipiteensä omin sanoin.

Avoimet kysymykset mahdollistavat asian syvällisen käsittelyn. Aineiston käsittely on kuitenkin työlästä. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää strukturoitujen kysymyksen tukena ja tarkennuksena. (Hotulainen 2014; SurveyMonkey 2014.)

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kyselylomakkeella (liite 2). Kyselylomake sisälsi 14 kysymystä. Kysymykset 1-4 olivat taustakysymyksiä, joissa tiedusteltiin vastaajien ikää, osastoa, asemaa ja työssäoloaika yrityksessä. Taustakysymykset laitettiin alkuun, sillä ne ovat helppoja kysymyksiä, joista on hyvä lähteä kohti haasteellisempia kysymyksiä aihealueesta. Kysymyksessä 5 mitattiin sisäisen viestinnän tehokkuutta, ja kysymyksissä 6-7 tarkasteltiin sisäisen viestinnän kanavien tehokkuutta ja henkilöstön suosimia kanavia. Kysymyksessä 8 keskityttiin tiedonvälityksen toimivuuteen, kuten tiedon saannin nopeuteen ja tiedon ajankohtaisuuteen, ja seuraavissa kahdessa kysymyksessä tiedon laatuun ja sisältöön. Kysymyksessä 11 tarkastelun kohteena olivat henkilöstön työn sisältö ja kiinnostavuus, vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, tunnustus ja palaute, työn arvostus ja ilmapiiri. Näillä pyrittiin selvittämään henkilöstön työtyytyväisyyttä. Kysymyksissä 12-14 kysyttiin yleistä mielipidettä sisäisestä viestinnästä ja sen kehityskohteista sekä toiveista sisäisen viestinnän suhteen.

Kysymykset 1-5, 7 ja 10 olivat strukturoituja monivalintakysymyksiä, joissa vastaaja pystyi valitsemaan yhden tai joissakin tapauksissa useamman vaihtoehdon. Kysymykset 6, 8, 9 ja 11 sisälsivät väittämiä, joihin vastaajia pyydettiin vastaamaan arviointiasteikkoa käyttämällä. Kyseessä oli siis likertin asteikko. Kysymykset 12-14 olivat avoimia kysymyksiä, joihin henkilöstö sai vastata omin sanoin. Suurin osa kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, sillä niiden vastauksia on helpompi käsitellä. Rajallisten resurssien vuoksi pelkkien avoimia kysymyksiä sisältävien vastauslomakkeiden käsitteleminen ei olisi onnistunut. Kaikkien henkilöiden haastattelu erikseen olisi myös vienyt liikaa aikaa. Käytettyyn kyselylomakkeeseen laadittiin kuitenkin 3 avointa kysymystä, jotta vastaajat voisivat sanoa mielipiteensä asioista vielä omin sanoin. Vertaamalla avointen kysymysten vastauksia strukturoitujen kysymyksiä vastaaviin voitiin tarkkailla myös tutkimuksen luotettavuutta.

Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä arviointi tapahtui asteikolla 0-4 kysymyksissä 8 ja 9 ja asteikolla 1-5 kysymyksessä 11 (liite 2). Kysymyksissä 8 ja 9 neutraali vastausvaihtoehto oli 0 (ei samaa eikä eri mieltä), kun taas kysymyksessä 11 neutraali vastausvaihtoehto oli 3 (en osaa sanoa). Eri arviointiasteikkojen käyttö kyselylomakkeessa voi vaikuttaa vastauksiin ja niiden luotettavuuteen.

Kyselylomake laadittiin viikoilla 39-42. Kyselylomakkeen 1. raakaversio oli valmis 30.9, jolloin se lähetettiin toimeksiantajalle ja ohjaajalle. Kyselyn 2. versio valmistui 7.10. Kysely

toimitettiin henkilöstölle 6.11. Kyselyn vastausaika päättyi 19.11, eli henkilöstöllä oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselylomake jaettiin 23 työntekijälle, eli jokainen yrityksen X työntekijä sai mahdollisuuden osallistua tutkimukseen. Vastauksia saatiin 21 kappaletta. Vastausprosentti oli siis 91 %.

4.5.2 Tulosten analysointi

Tuloksista tulee poimia vain olennaiset asiat. Tulosten vertailu, yhdistely ja yleistäminen auttavat erottamaan olennaisen epäolennaisesta. Analysointivaiheessa tulee keskittyä erityisesti uuteen tietoon. Jos aihepiiriä ei ole tutkittu aikaisemmin, perustulokset on hyvä esittää selkeästi. Jos aihepiiriä on tutkittu aikaisemmin, uudessa tutkimuksessa voidaan viitata entisiin tutkimuksiin ja vertailla tutkimusten tuloksia keskenään. (KvantiMOTV 2010.)

Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sanamuodot vaikuttavat kyselytutkimuksen tuloksiin. Tämän vuoksi kysymykset tulisi esittää sanatarkasti analysointivaiheessa. Hyvä keino ilmaista kysymykset sanatarkasti on ottaa kopio kyselylomakkeesta ja liittää se tutkimuksen loppuun liitteeksi. Jatkuvia viittauksia kyselylomakkeeseen tulisi kuitenkin välttää. Tarkat sanamuodot voidaan myös ilmaista leipätekstissä käyttämällä taulukoita ja kuvioita. (KvantiMOTV 2010.)

Muuttujien jakaumia on hyvä kuvailla taulukoissa ja leipätekstissä ennen kuin tutkimusta tarkastellaan yksityiskohtaisemmin. Muuttujia voidaan tarkastella absoluuttisina lukuina eli frekvensseinä tai prosenttiosuuksilla; niitä käytetään rinnakkain vain harvoissa tapauksissa. Prosenttiosuuksia käyttäessä tulee ilmoittaa havaintoyksikköjen määrät, joista prosenttiosuudet on laskettu. Taulukoissa ja kuvioissa numerotulokset voidaan esittää hyvin yksityiskohtaisesti, mutta leipätekstissä luvut on hyvä pyöristää ymmärtämisen helpottamiseksi. Aineiston koko ja tutkimuksen tavoitteet vaikuttavat siihen, kuinka laajasta ja tarkasti tuloksia kuvaillaan. (KvantiMOTV 2010.)

Määrälliseen tutkimukseen on olemassa useita eri menetelmiä, ja niitä voidaan luokitella eri tavoin. Muuttujien mittaustaso vaikuttaa menetelmän valintaan. Yksi tapa luokitella määrällisiä menetelmiä on luokitella menetelmät muuttujien lukumäärän mukaan. Jos kohteena on yksi muuttuja, käytetään yhden muuttujan menetelmää. Tällöin keskitytään muuttujan arvojen jakaumaan. Jakaumaa voidaan kuvailla esimerkiksi graafisella tarkastelulla, keskiluvuilla ja hajontaluvuilla. Jos kohteena on kaksi muuttujaa, käytetään kahden muuttujan menetelmää. Kahden muuttujan menetelmiä voidaan luokitella mahdollisten kausaalioidusten avulla. Korrelaatiokerroin ja ryhmittelyanalyysi ovat esimerkkejä kahden

muuttujan menetelmistä. Kun kohteena on useampi kuin kaksi muuttujaa, puhutaan monimuuttujamenetelmistä. (KvantiMOTV 2003b; KvantiMOTV 2003c.)

Mitta-asteikkojen päätyypit ovat laatuero- eli luokitteluasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko ja suhdelukuasteikko. Laatuero- eli luokitteluasteikossa muuttujat luokitellaan laatujen mukaan erilaisiin luokkiin. Moodi on ainoa, joka tästä asteikosta voidaan laskea. Järjestysasteikossa puolestaan havainnot asetetaan tiettyyn järjestykseen. Järjestysasteikon kuvaamiseen käytetään usein mediaania. Välimatka-asteikossa jokaisen luokan välimatka on yhtä suuri, ja sitä voidaan kuvata aritmaattisella keskiarvolla. Arvojen suhteuttaminen toisiinsa on kuitenkin ongelmallista. Suhdelukuasteikossa taas esiintyy todellinen nollapiste, ja keskiarvon lisäksi asioita voidaan verrata keskenään suhteellisesti. (Tilastokeskus 2002; Tilastokeskus 2015c.)

Keskilukuja voidaan käyttää kuvamaan jakauman keskimäärää. Yleisimpiä keskilukuja ovat moodi, mediaani ja aritmaattinen keskiarvo. Moodilla tarkoitetaan useimmin esiintyvää muuttujan arvoa. Sitä voidaan käyttää kaikissa tilanteissa, eikä sen käyttö riipu muuttujan mittaustasosta. Keskiluvuista se on ainoa, jota voidaan käyttää luokitteluasteikossa. Moodeja voi olla enemmän kuin yksi. (KvantiMOTV 2003b; Tilastokeskus 2015b.)

Mediaani on keskimäinen arvo muuttujista, jotka on asetettu suuruusjärjestykseen. Jos muuttujien lukumäärä on parillinen, käytetty mittaustaso vaikuttaa mediaanin määrittelyyn. Järjestysasteikolla kumpikin arvo ovat mediaaneja, mutta välimatka- ja suhdeasteikolla mediaani on kahden keskimäisen muuttujan keskiarvo. Mediaanin suurin etu on, että suuresti toisistaan poikkeavat arvot eivät vaikuta siihen. Mediaani soveltuu käytettäväksi järjestysasteikolla sekä välimatka- ja suhdeasteikolla. (KvantiMOTV 2003b; Tilastokeskus 2015b.)

Aritmeettisessä keskiarvossa muuttujien arvot lasketaan yhteen ja jaetaan muuttujien lukumäärällä. Aritmeettinen keskiarvo on suosittu, sillä sitä on helppo ymmärtää, mutta suuresti toisistaan poikkeavilla muuttujien arvoilla on suuri vaikutus aritmeettiseen keskiarvoon etenkin silloin, kun kyseessä on pieni määrä muuttujia. Aritmeettistä keskiarvoa voidaan käyttää välimatka- ja suhdeasteikolla. (KvantiMOTV 2003b; Tilastokeskus 2015b.)

Toinen yleinen tapa kuvata muuttujien jakaumaa on käyttää hajontalukuja. Ne ilmaisevat muuttujien arvon vaihtelun keskiluvun ympärillä. Keskiarvo voi olla sama kahdella muuttujalla, vaikka niiden hajonta eroaa toisistaan. Tämän vuoksi muuttujan jakauman kuvauksen yhteydessä esitetään usein sekä keskiluku että hajontaluku. Yleisimpiä hajontalukuja ovat variaatiosuhde, vaihteluväli, keskihajonta ja variaatiokerroin. (KvantiMOTV 2003a.)

Variaatiosuhdetta käytetään luokitteluasteikoissa. Se on helppo laskea ja ymmärtää. Variaatiosuhde ilmoittaa muuttujan moodiluokassa olevien havaintojen osuuden. Variaatiosuhde on välillä 0-1. Mitä lähempänä suhde on numeroa 1, sitä suurempi on muuttujien hajonta. Vaihteluväliä puolestaan käytetään järjestys-, välimatka- ja suhdeasteikoissa. Se ilmoittaa, mikä on välin pienimmän ja suurimman muuttujan arvon välillä. (KvantiMOTV 2003a.)

Keskihajontaa käytetään välimatka- ja suhdeasteikoissa. Se on yleisin käytettävä hajontaluku. Se ilmaisee, miten muuttujien arvot poikkeavat aritmeettisesta keskiarvosta. Keskihajontaa käytetään koko perusjoukon tutkivassa tutkimuksessa; jos perusjoukosta tutkitaan vain osa, käytetään otoskeskihajontaa. Variaatiokertoimen avulla taas voidaan vertailla kahden eri ryhmän hajontaa. Siiä keskihajonta suhteutetaan aineiston keskiarvoon. (KvantiMOTV 2003a.)

KvantiMOTV:n (2004b) mukaan ”ristiintaulukoinnilla tutkitaan muuttujien jakautumista ja niiden välisiä riippuvuuksia.” Ristiintaulukointiin kuuluvat myös riippuvuus- ja riippumattomuustarkastelut, joiden avulla tutkitaan selitettävän muuttujan jakauman ja eri luokkien selittävän muuttujan mahdollisia eroavaisuuksia. Analyysissä käytetään usein suhteellista jakaumaa eli prosenttiosuuksia ymmärtämisen helpottamiseksi. Pyörästysten vuoksi voi esiintyä poikkeamia 100 %:sta. Prosenttijakaumien laskemisen suuntaan on kiinnitettävä huomiota, sillä esitystapa voi vaikuttaa tutkimusongelman ratkaisemiseen. Elaboratio on prosessi, jossa kausaalisuhdetta pyritään tarkentamaan tuomalla mukaan lisätekiöitä. Kannattaa kuitenkin huomioida, että liika tieto voi tehdä ristiintaulukoinnista hankalasti hahmotettavan. Ristiintaulukointi sopii enintään kolmen muuttujan väliseen tarkasteluun.

Korrelaatiolla tarkoitetaan kahden muuttujan välisen riippuvuuden astetta. Kun korrelaatio on voimakas, toisen muuttujan arvo voidaan päätellä melko tarkasti. Usein korrelaation kohdalla käsitellään Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokerrointa. Se kuvaa kahden tai useamman intervalliasteikollisen muuttujan keskinäistä lineaarista riippuvuutta. Riippuvuusluvut puolestaan on jaettu luokitteluasteikollisille ja järjestysasteikollisille muuttujille. (KvantiMOTV 2004a.)

Joskus tutkimuksen keruuajankohta tai vastaamisympäristön tekijät voivat vaikuttaa tuloksiin. Näiden aiheuttamia muutoksia voidaan arvioida esimerkiksi vertailemalla tutkimusta aikaisempiin tutkimuksiin. On tärkeää merkitä tutkimukseen myös aineistolähteet. (KvantiMOTV 2010.)

Tilastoaineistojen käsittelyyn on kehitetty useita ohjelmia, jotka helpottavat ja nopeuttavat aineiston käsittelyä. Yksi käytetyimmistä tilasto-ohjelmista on SPSS. SPSS:n avulla voidaan koodata muuttujia uudelleen, luoda uusia muuttujia ja käsitellä aikamuuttujia. Ohjelma sisältää myös tilastolliset tunnusluvut, suhdeluvut ja korrelaatiot. Tulokset tulevat esille pivot-taulukoina, joita voidaan muokata halutun mukaisesti. (SPSS 2014, 3.)

Myös Microsoft Excel on tunnettu aineistonkäsittelyohjelma. Sillä voidaan laskea yhteenvetotaulukoita, ristiintaulukoita ja tunnuslukuja. Taulukot on helppo muuttaa graafiseen muotoon Excelillä. Excel ei kuitenkaan sovellu hyvin tilastollisten testien laskemiseen. (Akin menetelmäblogi 2013.)

Tässä tutkimuksessa tulosten analysointi aloitettiin numeroimalla vastauslomakkeet ja syöttämällä vastaukset numeerisessa muodossa Microsoft Works Excelliin. Tulosten analysointiohjelmaksi valittiin Excel, sillä se on helppokäyttöinen aineistonkäsittelyohjelma. Tutkimuksen tulokset haluttiin esittää mahdollisimman yksinkertaisessa muodossa lukemisen ja ymmärtämisen helpottamiseksi, ja Excelillä yksinkertaisten yhteenvetotaulukoiden ja ristiintaulukoiden tuottaminen ja esittäminen onnistuu helposti. Exceliä on käytetty paljon opiskeluiden ohella, eikä sen käyttö vaatinut paljon kertaamista tai täysin uusien toimintojen opettelua, toisin kuin SPSS. Excelin valitsemisen vuoksi tuloksista ei kuitenkaan voitu laskea tilastollisia testejä, joilla oltaisiin voitu varmistaa tutkimuksen luotettavuus paremmin.

Tuloksia siis tarkasteltiin Excelissä. Kysymykset jakaantuvat luokittelu- ja välimatkaasteikoihin. Luokitteluasteikkoon kuuluvat kysymykset 2, 3, 5, 7 ja 10 ja välimatkaasteikkoon kysymykset 1, 4, 6, 7, 8 ja 11. Tutkimuksessa on hyödynnetty sekä yhden muuttujan menetelmää että monimuuttujamenetelmää. Suurimmassa osassa kysymysten analysointia on käytetty keskiarvoa. Kysymyksissä 1-5 jokaisen vastausvaihtoehdon vastauksista on verrattu vastaajien kokonaismäärään. Tämä auttaa näkemään, kuinka suuri osa vastaajista kuuluu mihinkin ryhmään ja kuinka suuri osa vastaajista kokee saavansa riittävästi tietoa kustakin osa-alueesta. Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä (kysymykset 6, 8-9, 11) jokaisen kysymyksen väitteiden vastauksien määrää on verrattu vastaajien kokonaismäärään. Tällä tavoin selviää, mitä mieltä vastaajat keskimäärin ovat esitetyistä väitteistä. Kysymyksissä 7 ja 10 on puolestaan hyödynnetty ristiintaulukointia. Kummassakin kysymyksessä kysymysten muuttujia on verrattu kysymyksen 2 muuttujiin. Vertailun kohteena ovat siis mieluisimmat sisäisen viestinnän kanavat ja riittävän tiedon saanti osasto-kohtaisesti. Tämä auttaa näkemään osastojen välisiä eroja kyseisten alueiden osalta. Se ei kuitenkaan selitä, mistä erot johtuvat.

Avoimet kysymykset (12-14) analysoitiin etsimällä vastauksista samankaltaisuuksia ja toistuvia asioita. Koska vastaajille ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja avoimiin vastauksiin, vastaukset voivat olla hyvin erilaisia. Tässä tutkimuksessa avoimissa vastauksissa kuitenkin esiintyi melko samankaltaisia asioita eri tavoin ilmaistuina. Vastauksissa oli samankaltaisuuksia, ja niissä toistettiin myös aiemmissä kysymyksissä ilmi käyneitä asioita.

Tutkimuksen tulokset on esitetty graafisessa muodossa. Kysymysten 2 ja 3 vastausten jakaumat on esitetty piirakkakaavioina, ja muiden kysymysten (4-11) vastaukset on esitetty pylväskaavioina. Tulokset haluttiin esittää selkeässä muodossa, minkä vuoksi niistä laadittiin graafiset kuviot taulukoiden sijaan. Kuvioista vastausvaihtoehtoja ja niiden jakaumia on helppo vertailla, ja niiden väliset suhteet on helppo nähdä. Se myös helpottaa lukemista ja ymmärtämistä. Vastaajien lukumäärän sijaan tulokset on esitetty prosenttilukuina, sillä graafisen esittämisen tavoin tulosten esittäminen prosenttilukuina auttaa näkemään vastausmäärien suhteet paremmin ja helpottaa lukemista ja ymmärtämistä. Kysymykset 12-14 on analysoitu sanallisesti.

Vastauksia vertailtiin keskenään, ja analysointivaiheessa keskityttiin erityisesti asioihin, jotka toistuivat useasti eri vastauksissa. Leipätekstissä mielipidettä mittaavissa väittämässä on yhdistelty täysin ja jonkin verran samaa mieltä sekä täysin ja jonkin verran eri mieltä olevia vastauksia, jotta vertailu olisi selkeämpi. Kuvioissa vastausvaihtoehdot on kuitenkin eritelty vastaamaan alkuperäisiä vastausvaihtoehtoja. Vastaukset on käsitelty tavalla, jossa yksittäisten henkilöiden vastaukset eivät tule ilmi.

Kyselylomake löytyy liitteistä (liite 2). Leipätekstissä on ilmaistu vastausten keskeisimmät asiat, ja liitetyn kyselylomakkeen lisäksi vastausvaihtoehtojen tarkat sanamuodot löytyvät leipätekstiin liitetyistä kuvioista.

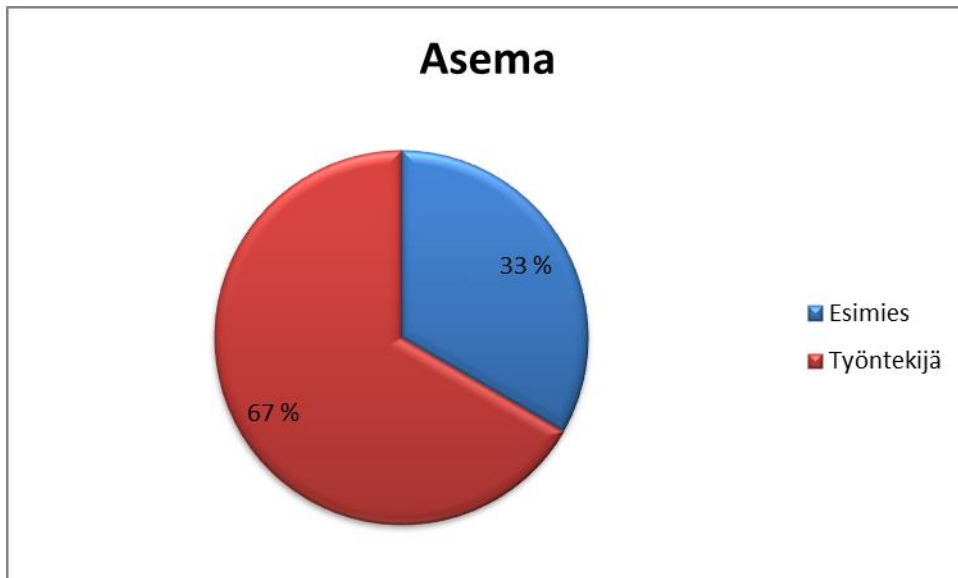
5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselytutkimuksen tulokset. Kyselyyn vastasi 21 henkilöä. Yrityksessä X työskentelee 23 henkilöä, eli kyselyn vastausprosentti oli 91 %. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi taustakysymykset 1-4. Toisessa alaluvussa käsitellään sisäisen viestinnän tehokkuutta (kysymys 5) ja kolmannessa alaluvussa sisäisen viestinnän kanavien tehokkuutta (kysymykset 6-7). Neljännessä alaluvussa käsitellään tiedonvälityksen toimivuutta käymällä läpi kysymyksen 8 vastaukset. Viides alaluku sisältää vastaukset kysymyksiin 9 ja 10, jotka liittyvät tiedon laatuun ja sisältöön. Kuudennessa alaluvussa käydään läpi henkilökunnan työtyytyväisyyttä (kysymys 11), ja seitsemännessä alaluvussa analysoidaan avointen kysymysten 12-14 vastaukset. Kahdeksannessa ja yhdeksännessä alaluvussa esitetään yhteenveto tuloksista ja toimenpide-ehdotukset.

5.1 Taustatiedot

Kysymyksillä 1-4 kerättiin vastaajien taustatietoja. 1. kysymyksessä tiedusteltiin vastaajien ikää. Ikäryhmät jaettiin neljään ryhmään: 18-25 vuotiaisiin, 26-40 vuotiaisiin, 41-55 vuotiaisiin ja yli 55 vuotiaisiin. Suurin osa vastaajista (62 %) kuuluu toiseen ikäryhmään eli 26-30 vuotiaisiin. 24 % vastaajista kuuluu 41-55 vuotiaisiin ja 14 % prosenttia 18-25 vuotiaisiin. Vastaajien joukossa ei ole yli 55 vuotiaita henkilöitä.

2. kysymyksessä kysyttiin vastaajien osastoa. Vastaajista 52 % työskentelee vastaanotossa ja 48 % ravintolassa/baarissa. Yksikään vastaajista ei työskentele hallinnon puolella.



Kuvio 3. Vastaajien asema

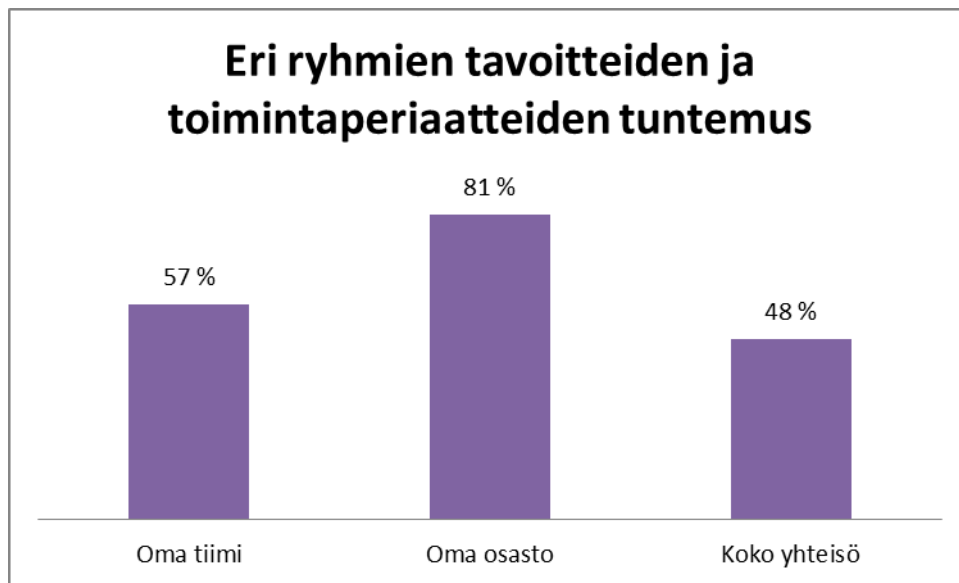
Kysymyksessä 3 tiedusteltiin vastaajien asemaa. 67 % prosenttia vastaajista on asemaltaan työntekijä ja 33 % esimies (kuvio 3).



Kuvio 4. Vastaajien työssäoloaika yrityksessä X

4. kysymys käsitteli vastaajien työssäoloaikaa yrityksessä X. Suurin osa vastaajista (52 %) on ollut yrityksessä töissä 2-5 vuotta (kuvio 4). 29 % vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle 2 vuotta ja loput 19 % 5-7 vuotta.

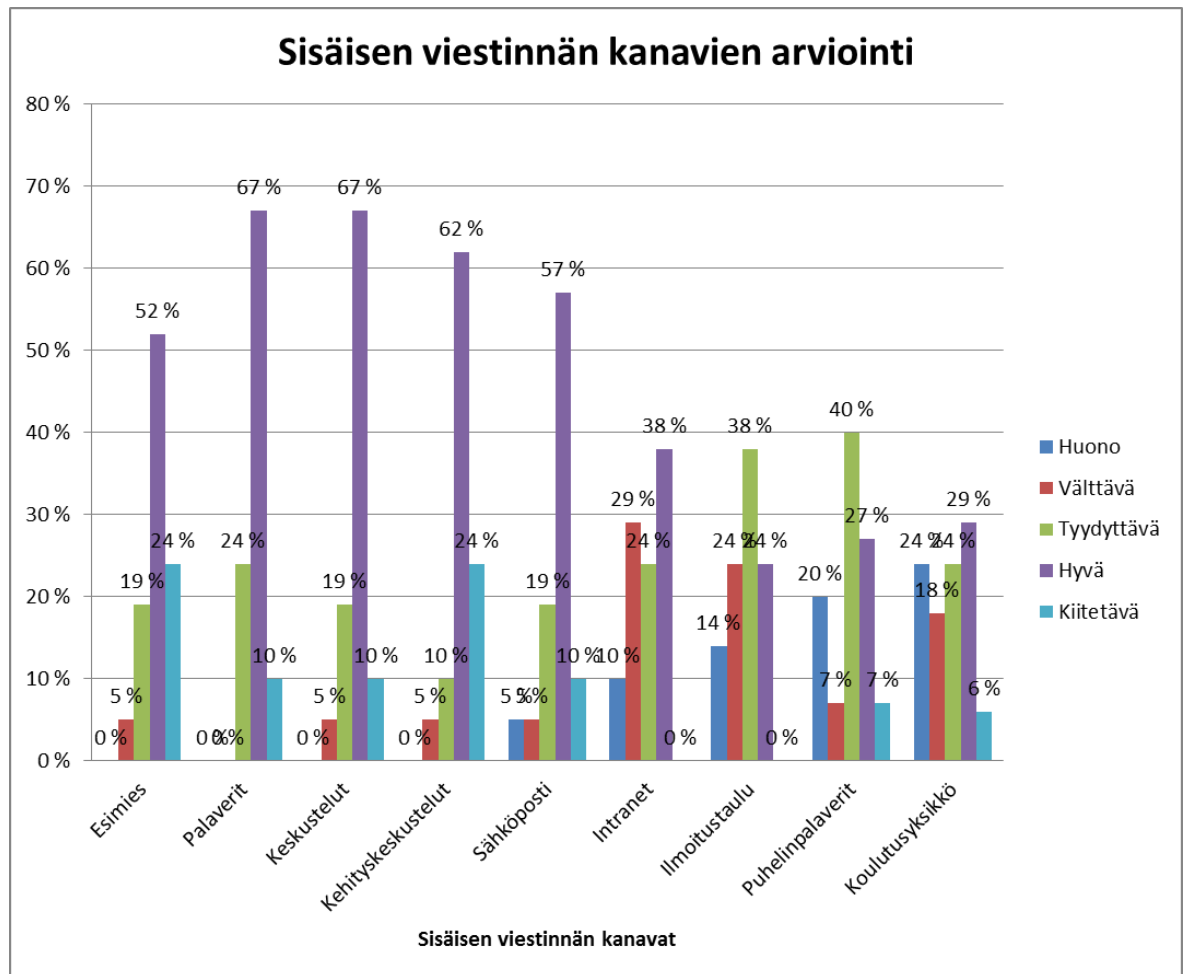
5.2 Sisäisen viestinnän tehokkuus



Kuvio 5. Tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tuntemus

Kysymyksessä numero 5 tiedusteltiin sisäisen viestinnän tehokkuutta kysymällä, minkä ryhmien tavoitteet ja toimintaperiaatteet vastaajat tuntevat. Ryhmät olivat oma tiimi, oma osasto ja koko yhteisö. 81 % vastaajista vastasi tietävänsä oman osaston tavoitteet ja periaatteet (kuvio 5). Oman tiimin tavoitteet on 57 %:n tiedossa, mutta koko yhteisön tavoitteista ja toimintaperiaatteista on tietoinen vain noin puolet eli 48 % vastaajista. 33 % vastaajista ovat tietoisia kaikkien ryhmien tavoitteista ja toimintaperiaatteista. 5 %:ia ei tunne minkään kolmen ryhmän tavoitteita ja toimintaperiaatteita.

5.3 Sisäisen viestinnän kanavien tehokkuus



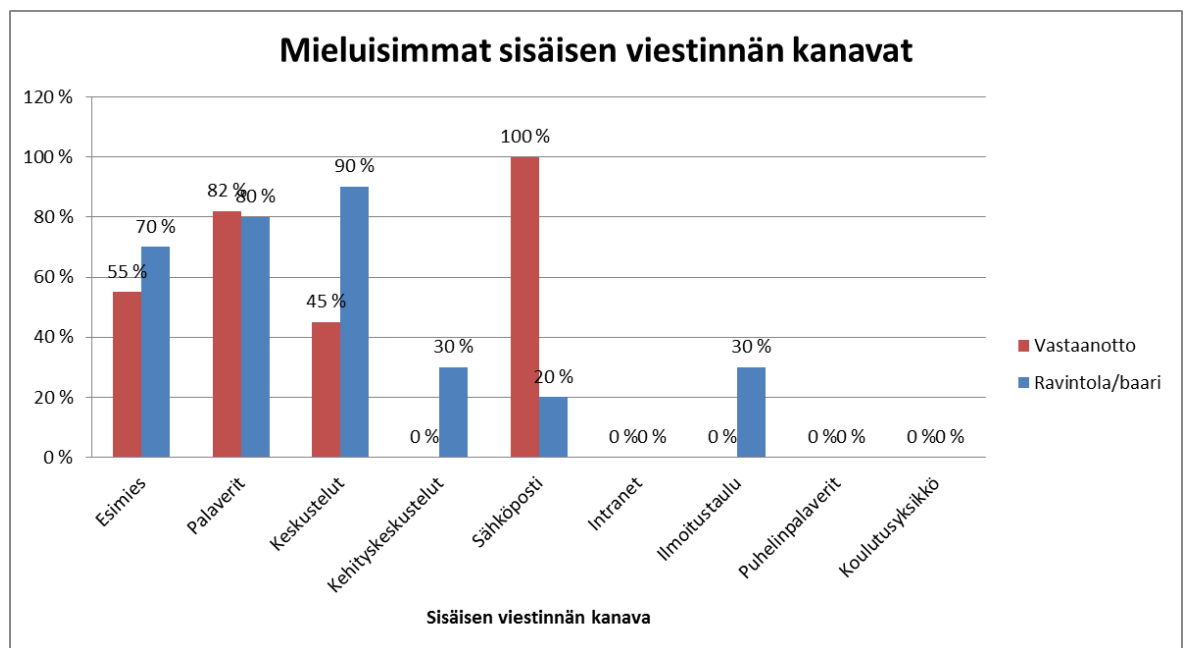
Kuvio 6. Sisäisen viestinnän kanavien arviointi

Kysymyksissä 6 ja 7 käsiteltiin yrityksen X sisäisen viestinnän kanavien tehokkuutta. 6. kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen X sisäisen viestinnän kanavia asteikolla huono-kiitettävä. Ero hyvin hyvin ja heikosti toimivien kanavien välillä on melko selkeä. Esimies, palaverit, keskustelut, kehityskeskustelut ja sähköposti saivat runsaasti hyviä ja kiitettäviä arvosanoja, mutta etenkin kiitettävät arvosanat olivat vähissä intranetillä, ilmoitustaululla, puhelinpalavereilla ja koulutusyksiköllä.

Parhaiten menestyi kehityskeskustelut: 86 % vastaajista on antanut sille arvosanan hyvä tai kiitettävä (kuvio 6). Kiitettävän arvosanan antoi 24 % vastaajista. Kehityskeskustelut ei ole kenenkään mielestä huono. Seuraavaksi parhaiten menestyivät esimies, palaverit ja keskustelut, jotka jokainen ovat saaneet arvosanan hyvä tai kiitettävä 77 %:lta. Myöskään mikään näistä ei ole kenenkään mielestä huono, ja palavereiden heikoin arvosana on

tydyttävä. Kehityskeskustelujen tavoin 24 % vastaajista on antanut esimies-kanavalle kiitettävän arvosanan. Myös sähköpostit toimivat vastaajien mielestä pääasiassa hyvin, sillä sähköposti sai arvosanan hyvä tai kiitettävä 67 %:lta. 5 % vastaajista ei ole kuitenkaan arvostellut sähköpostia.

Intranet ja ilmoitustaulu eivät ole saaneet yhtäkään kiitettävää arvosanaa. Intranet sai arvosanan hyvä 38 %:lta ja ilmoitustaulu arvosanan tyydyttävä 38 % vastaajista. 10 % mielestä intranet ja 14 % mielestä ilmoitustaulu toimivat yrityksessä huonosti. Puhelinpalaverit toimivat huonosti 20 %:n vastaajan mielestä ja koulutusyksikkö 24 %:n mielestä. Puhelinpalavereille 40 % on kuitenkin antanut arvosanan tyydyttävä, ja koulutusyksikkö on saanut arvosanan hyvä 29 % vastaajista. Täytyy kuitenkin huomioida, että kaikki vastaajat eivät antaneet lainkaan arvosanaa puhelinpalavereille ja koulutusyksikölle: 29 % vastaajista on jättänyt arvostelematta puhelinpalaverit ja 19 % vastaajista koulutusyksikön. Kato on huomioitu analysointivaiheessa, ja prosenttiosuudet on laskettu kyseiset kanavat arvostelleiden vastaajien määrästä. Puhelinpalavereille ja koulutusyksikölle annettujen arvosanojen yhteismäärä on siis 100 %. Syynä arvostelematta jättämiseen lienee se, että vastaajat eivät ole käyttäneet kyseisiä sisäisen viestinnän kanavia.



Kuvio 7. Mieluisimmat sisäisen viestinnän kanavat

Kysymyksessä 7 vastaajia pyydettiin valitsemaan 3 mieluisinta sisäisen viestinnän kanavaa. Suosituimpia kanavia ovat esimies, palaverit, keskustelut ja sähköposti, jotka saivat hyviä arvosanoja edellisessä kysymyksessä. Hyviä arvosanoja saanut

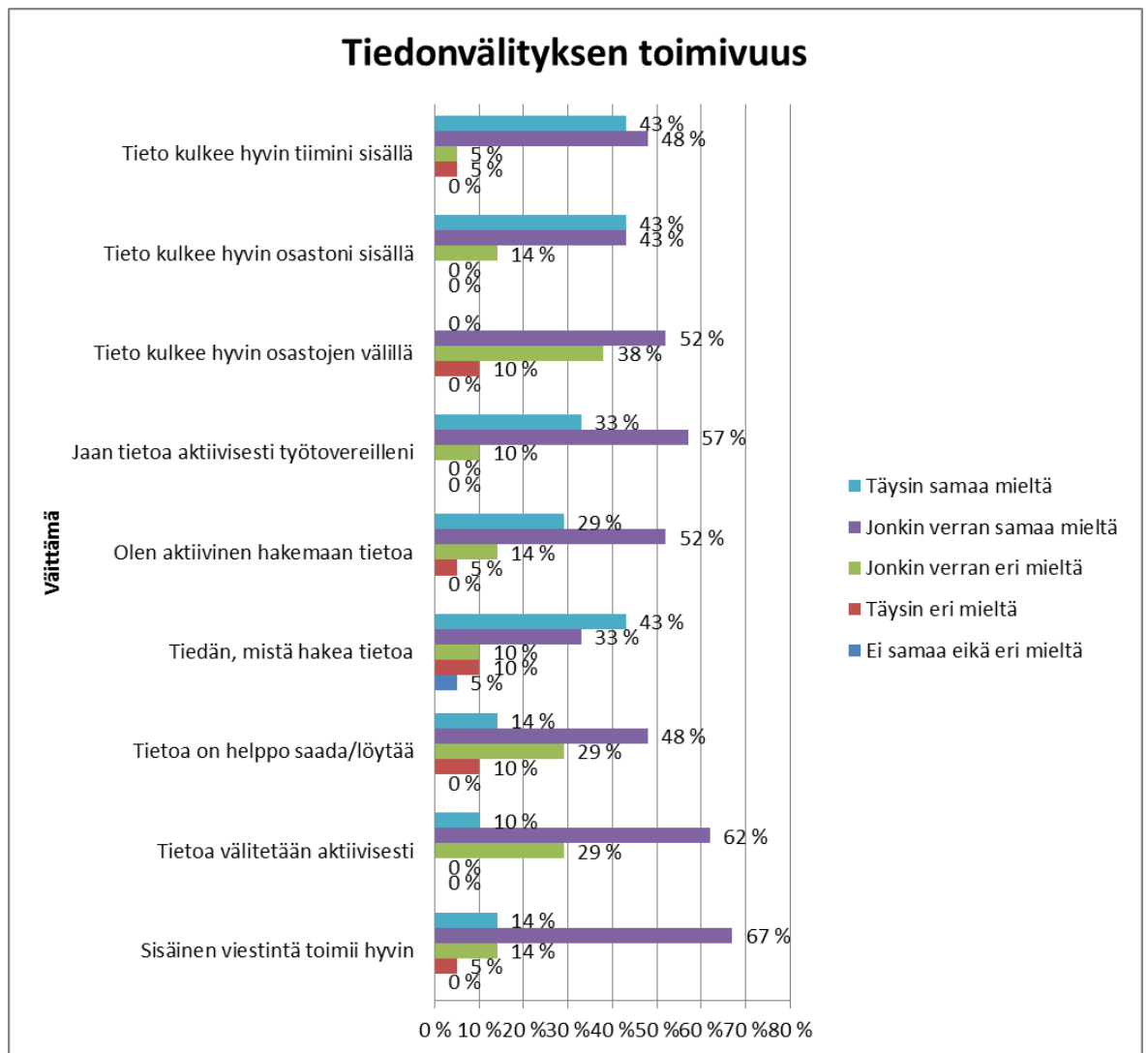
kehityskeskustelut ei kuitenkaan ole kovin mieluinen sisäisen viestinnän kanava, sillä sen on valinnut vain 30 % vastaajista ravintolan/baarin puolelta.

Keskustelut, palaverit ja esimies ovat ylivoimaisesti suosituimmat sisäisen viestinnän kanavat ravintolan/baarin osastolla (kuvio 7). Peräti 90 % vastaajista on valinnut keskustelut ja 80 % palaverit 3 mieluisimman sisäisen viestinnän kanavan joukkoon. Kuten edellä jo mainittiin, kehityskeskustelut on valinnut 30 % vastaajista ravintolan/baarin puolelta. Myös ilmoitustaulun on valinnut 30 % ja sähköpostin 20 % ravintolan/baarin puolelta.

Vastaanoton puolella ylivoimaisesti mieluisin sisäisen viestinnän kanava on puolestaan sähköposti. Jokainen vastaaja on valinnut sähköpostin yhdeksi mieluisimmiksi kanaviksi yrityksen X sisäisessä viestinnässä. Palaverit on valinnut 82 %, esimiehen 55 % ja keskustelut 45 % vastaajista. Keskusteluita, intranettiä, ilmoitustaulua, palavereita ja koulutusyksikköä ei ole valinnut kukaan mieluisimpien viestintäkanavien joukkoon vastaanoton puolelta.

81 % vastaajista oli valinnut pyydetyt kolme mieluisinta sisäisen viestinnän kanavaa. 10 % oli puolestaan valinnut neljä, 5 % kaksi ja 5 % yksi mieluisinta sisäisen viestinnän kanavaa. Enemmän tai vähemmän vaihtoehtoja valinneiden vastaajien valinnat kohdistuivat pääosin suosituimpiin vaihtoehtoihin. Vastaajat eivät välttämättä ole huomioneet, että heidän tulisi valita nimenomaan 3 mieluisinta kanavaa, mutta tarkkaa syytä liikaa tai liian vähän valitsemiseen ei voida antaa.

5.4 Tiedonvälityksen toimivuus



Kuvio 8. Tiedonvälityksen toimivuus

8. kysymyksessä esitettiin väittämiä tiedonvälityksen toimivuudesta. Vastajille annettiin viisi vastausvaihtoehtoa: Ei samaa eikä eri mieltä, täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella sisäinen viestintä toimii hyvin yrityksessä X: 81 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Sisäinen viestintä toimii hyvin” (kuvio 8). 19 % vastaajista on väittämästä jonkin verran tai täysin eri mieltä.

Työntekijät välittävät tietoa toisilleen melko aktiivisesti. Tämä käy ilmi väittämästä ”Tietoa välitetään aktiivisesti”, josta 72 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

Loput 29 % vastaajista on väittämistä jonkin verran eri mieltä; täysin eri mieltä ei ole kukaan.

Tiedon jakamisessa on parannettavaa, sillä vain lähes kaksi kolmasosaa (62 %) vastaajista on jonkin verran tai täysin samaa mieltä siitä, että tietoa on helppo saada ja/tai löytää. 39 % on väittämistä täysin tai jonkin verran samaa mieltä.

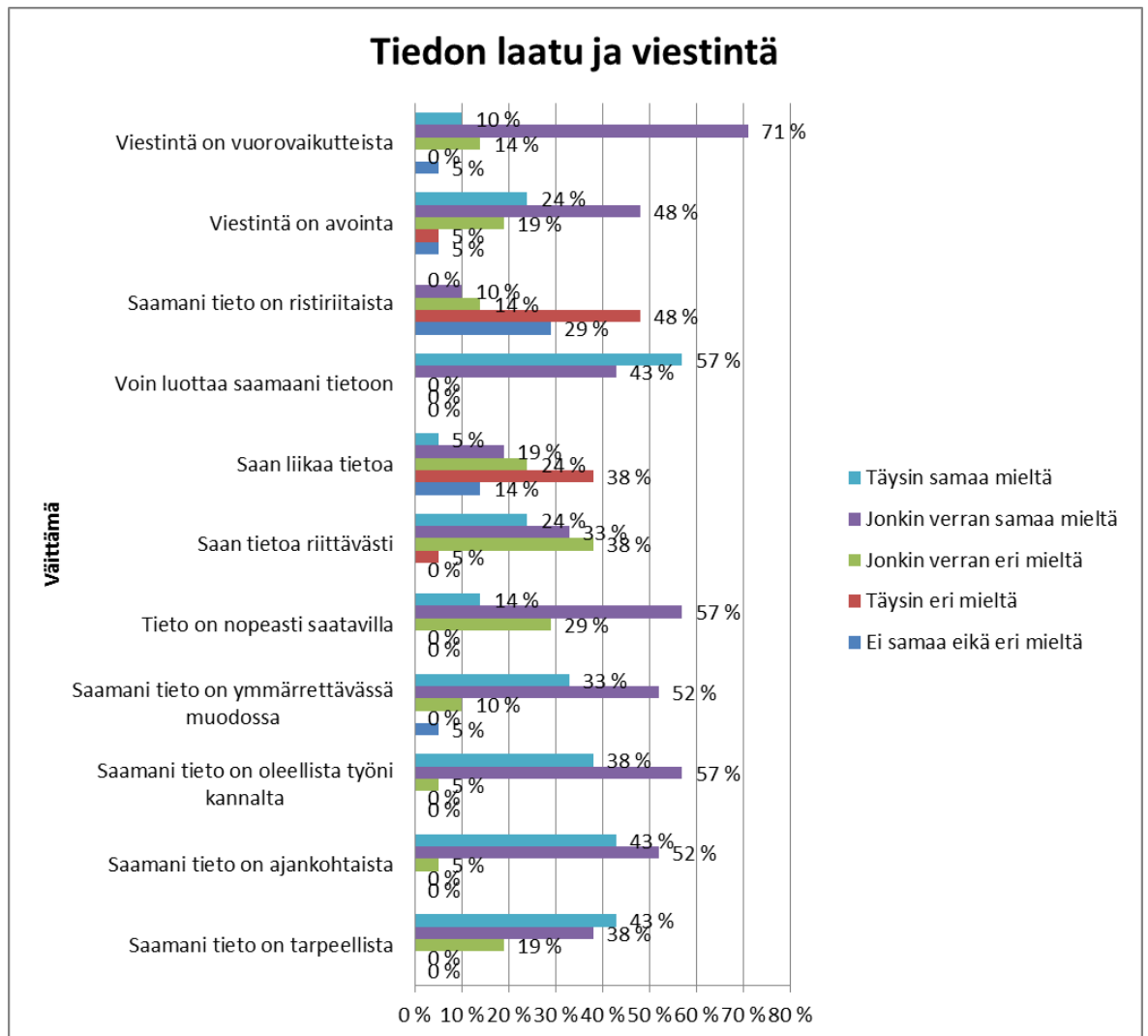
Yrityksen työntekijät osaavat suurimmilta osin etsiä itse tarvitsemansa tiedon. Tämä käy ilmi neljännessä väittämistä ”Tiedän, mistä hakea tietoa”, johon 76 % vastaajista on vastannut olevansa täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Viidesosa vastaajista on väittämistä jonkin verran tai täysin eri mieltä. 5 % vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä.

Yrityksen työntekijät ovat oma-aloitteisia tiedon etsimisen suhteen, sillä 81 % on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämistä ”Olen aktiivinen hakemaan tietoa”. 19 % vastaajista on kuitenkin jonkin verran tai täysin eri mieltä tästä väittämistä. Tähän voi vaikuttaa se, että kaikki työntekijät eivät osaa hakea tietoa oikeasta paikasta, kuten edellisessä väittämässä on käynyt ilmi.

Työntekijät jakavat tietoa aktiivisesti työkavereille, sillä väittämään ”Jaan tietoa aktiivisesti työtovereilleni” peräti 90 % vastaajista on vastannut olevansa täysin tai jonkin verran samaa mieltä. Vain 10 % vastaajista oli vastannut olevansa jonkin verran eri mieltä, ja täysin eri mieltä ei ole kukaan.

Tiedon siirtämisessä osastolta toiselle on kehitettävää, sillä lähes puolet (48 %) vastaajista on jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämistä ”Tieto kulkee hyvin osastojen välillä”. Kukaan ei ole asiasta täysin samaa mieltä, ja jonkin verran samaa mieltä on 52 % vastaajista. Sen sijaan oman osaston sisällä tieto näyttää kulkevan hyvin: 84 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väitteestä ”Tieto kulkee hyvin osastoni sisällä”. Vain 14 % on väittämistä jonkin verran eri mieltä; kukaan ei ole täysin eri mieltä. Tieto näyttää kulkevan hyvin myös oman tiimin sisällä, sillä peräti 90 % on väittämistä ”Tieto kulkee hyvin tiimini sisällä” täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 10 % vastaajista on kuitenkin valinnut olevansa väittämistä jonkin verran tai täysin eri mieltä.

5.5 Tiedon laatu ja sisältö



Kuvio 9. Tiedon laatu ja viestintä

Kysymys 9 sisälsi väittämiä tiedon laadusta ja viestinnästä. Vastaajille annettiin samat vastausvaihtoehdot kuin edellisessä kysymyksessä: Ei samaa eikä eri mieltä, täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Suurin osa vastaajista kokee, että heidän saamansa tieto on tarpeellista, ajankohtaista ja oleellista työn kannalta, sillä 81 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Saamani tieto on tarpeellista” ja 95 % väittämistä ”Saamani tieto on ajankohtaista” ja ”Saamani tieto on oleellista työni kannalta” (kuvio 9). Ainoastaan 19 % vastaajista on jonkin verran eri mieltä siitä, että heidän saamansa tieto on tarpeellista ja 5 % siitä,

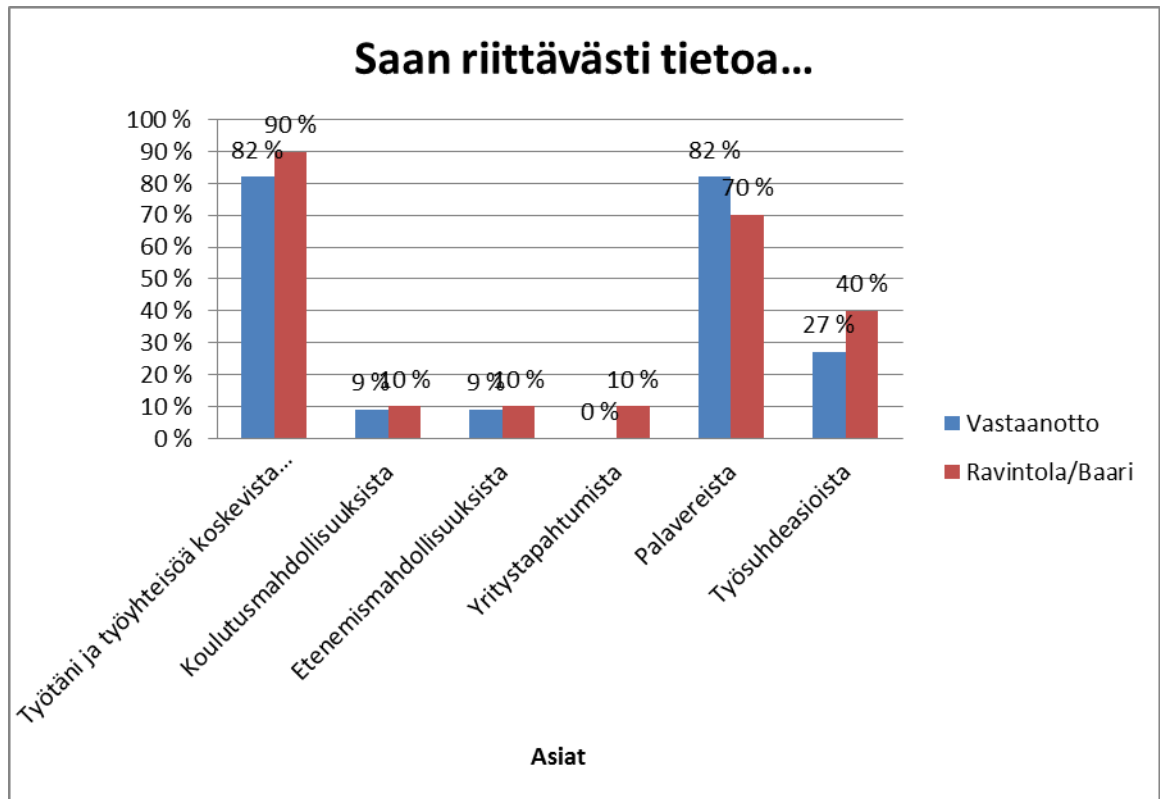
että heidän saamansa tieto on ajankohtaista ja oleellista työn kannalta. Kukaan ei ole näistä väittämistä täysin eri mieltä.

Työntekijöille jaettava tieto on pääosin ymmärrettävässä muodossa ja selkeää. Tämä käy ilmi väitteestä, jossa vastaajia pyydettiin arvioimaan tiedon ymmärrettävyyttä. 85 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että tieto on ymmärrettävässä muodossa. 10 % vastaajista on väittämstä jonkin verran eri mieltä ja 5 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Valtaosa vastaajista (71 %) on myös täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että tieto on nopeasti saataville. 29 % prosenttia on kuitenkin sitä mieltä, että tieto ei kulje perille nopeasti.

Vastausten perusteella tietoa voitaisiin jakaa enemmän, sillä peräti 43 % vastaajista on jonkin verran tai täysin eri mieltä väitteestä ”Saan riittävästi tietoa”. Ravintolan/baarin osaston työntekijöistä 50 % ja vastaanoton työntekijöistä 37 % on sitä mieltä, että he eivät saa riittävästi tietoa. Seuraava väittämä ”Saan liikaa tietoa” tukee sitä, että tietoa voi jakaa lisää, sillä suurin osa vastaajista (62 %) on jonkin verran tai täysin eri mieltä kyseisestä väittämstä. Noin neljäsosan mielestä (24 %) tietoa kuitenkin jaetaan liikaa; 14 % ei ole osannut sanoa mielipidettä asiasta.

Vastaajat kokevat saavansa tiedon olevan luotettavaa, sillä kaikki vastaajat ovat täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämstä ”Voin luottaa saamaani tietoon”. Seuraava väittämä ”Saamani tieto on ristiriitaista” tukee käsitystä, että yritys X:n työntekijöille jaettava tieto on selkeää ja ymmärrettävää: kukaan ei ole väitteestä täysin samaa mieltä, ja jonkin verran samaa mieltä on vain 10 % vastaajista. Kuitenkaan 29 % vastaajista ei ole asiasta samaa eikä eri mieltä; 62 % on väittämstä jonkin verran tai täysin eri mieltä.

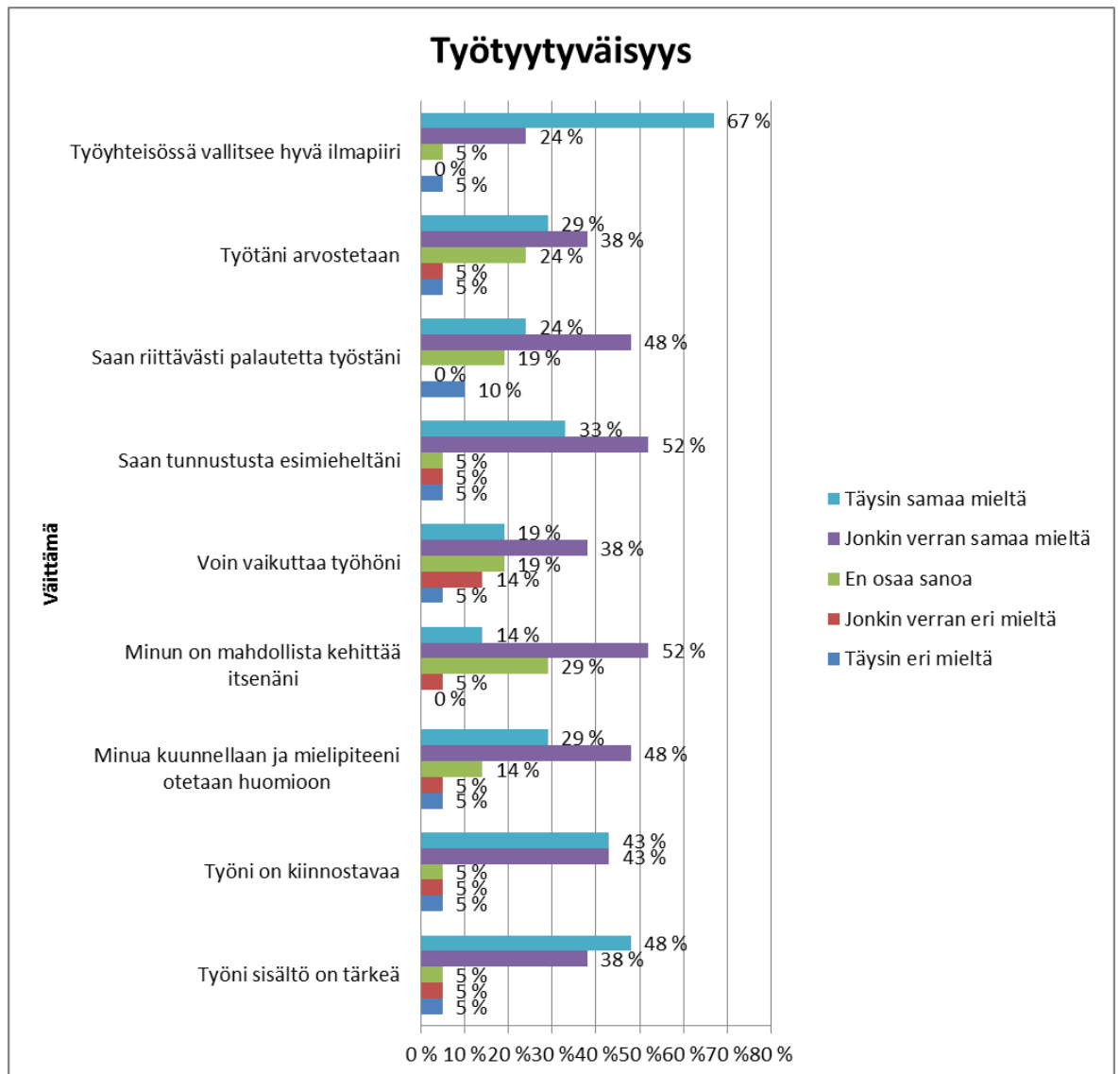
Suurin osa vastaajista (72 %) on sitä mieltä, että viestintä yrityksessä X on avointa. Kuitenkin 24 % eli lähes neljäsosa vastaajista on vastannut väitteeseen ”Viestintä on avointa” jonkin verran tai täysin eri mieltä. 5 % ei ole samaa eikä eri mieltä. Avoimuuden lisäksi suurin osa vastaajista (81 %) kokee viestinnän olevan vuorovaikutteista. Väittämstä ”Viestintä on vuorovaikutteista” 14 % vastaajista on kuitenkin jonkin verran eri mieltä, mutta täysin eri mieltä ei ole kukaan. 5 % ei ole samaa eikä eri mieltä kyseisestä väittämstä.



Kuvio 10. Tiedonsaanti

Kysymyksessä 10 kartoitettiin tiedon sisältöä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan vaihtoehdoista ne, joista hän kokee saavansa riittävästi tietoa. Vastausvaihtoehtoina olivat työtäni ja työyhteisöä koskevat muutokset, koulutusmahdollisuudet, etenemismahdollisuudet, yritystapahtumat, palaverit ja työsuhdeasiat. Vastaukset ovat samankaltaisia sekä vastaanoton että ravintolan/baarin puolelta (kuviot 10). 82 % vastaanoton ja 90 % ravintolan/baarin puolelta kokee saavansa riittävästi tietoa työtään ja työyhteisöä koskevista muutoksista. Yhteensä riittävästi tietoa työtä ja työyhteisöä koskevista asioista saa 86 % kaikista vastaajista. Palavereista riittävästi tietoa kokee saavansa 82 % vastaanoton ja 70 % ravintolan/baarin puolelta; kaikkiaan riittävästi tietoa palavereista saa 76 % kaikista vastaajista. Työsuhdeasioista riittävästi tietoa saa 27 % vastaanotossa ja 40 % ravintolassa/baarissa eli yhteensä 33 % vastaajista. Koulutus- ja etenemismahdollisuuksista saa riittävästi tietoa 9 % vastaanoton ja 10 % ravintolan/baarin osastolta ja yritystapahtumista vain 10 % ravintolan/baarin. Kukaan vastaanoton puolelta ei koe saavansa riittävästi tietoa yritystapahtumista.

5.6 Työtyytyväisyys



Kuvio 11. Työtyytyväisyys

Kysymyksessä 11 mitattiin työntekijöiden työtyytyväisyyttä erilaisten väittämien avulla. Vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämiin käyttämällä seuraavaa asteikkoa: Täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, en osaa sanoa, jonkin verran samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Vastausten perusteella työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä (kuvio 11). 86 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Työni sisältö on tärkeä”. Lähes puolet (48 %) on väittämästä täysin samaa mieltä. 10 % vastaajista on kuitenkin jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämästä; 5 % vastaajista ei osaa sanoa.

Suurin osa työntekijöistä on sitä mieltä, että heidän työnsä on kiinnostavaa. Väittämän ”Työni on kiinnostavaa” vastaukset jakautuivat lähes samoin kuin edellisessä väittämässä. Kyseisestä väittämästä on täysin tai jonkin verran samaa mieltä 86 % vastaajista ja jonkin verran tai täysin eri mieltä 10 %. 5 % vastaajista ei osaa sanoa.

Valtaosa vastaajista kokee myös tulevansa kuulluksi, sillä 77 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Minua kuunnellaan ja mielipiteeni otetaan huomioon”. 10 % on jonkin verran tai täysin eri mieltä; 14 % ei osaa sanoa.

Yhteensä 66 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että heidän on mahdollista kehittää itseään. Tästä jonkin verran samaa mieltä olevien osuus on noin puolet (52%). Peräti 29 % vastaajista ei osaa sanoa mielipidettä tästä väittämästä. Vain 5 % on kuitenkin jonkin verran eri mieltä, eikä kukaan ole väittämästä täysin eri mieltä.

Reilut puolet (57 %) vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä siitä, että he voivat vaikuttaa työhönsä; 19 % on jonkin verran tai täysin eri mieltä. En osaa sanoa -vaihtoehdon on valinnut 19 % vastaajista. 5 % vastaajista ei vastannut väittämään.

Yli neljä viidesosaa vastaajista (85 %) on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Saan tunnustusta esimieheltäni”. Ainoastaan 10 % on jonkin verran tai täysin eri mieltä tästä väitteestä, ja 5 % vastaajista ei osannut sanoa siitä mielipidettä. Suurin osa (72 %) on myös täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Saan riittävästi palautetta työstäni” puolestaan täysin tai jonkin verran samaa mieltä. 19 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettä asiasta, mutta 10 % on väittämästä täysin eri mieltä.

67 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Työtäni arvostetaan”; jonkin verran ja täysin eri mieltä eri mieltä on 10 %. Viidesosa eli 24 % vastaajista ei osannut vastata tähän väittämään.

Yrityksen ilmapiiri on hyvä, sillä peräti 91 % vastaajista on täysin tai jonkin verran samaa mieltä väittämästä ”Työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri”. Täysin samaa mieltä olevien osuus on 67 %. 5 % on kuitenkin jonkin verran eri mieltä, ja 5 % ei osaa sanoa mielipidettä asiasta.

Kysymyksessä 11 en osaa sanoa -kohdan valinneet vastaajat eivät välttämättä koe väittämien sisältämiä asioita kovin tärkeiksi, eivätkä siksi ole osanneet sanoa mielipidettään asiasta.

5.7 Avoimet vastaukset

Kysymyksessä 12 kysyttiin, mikä sisäisessä viestinnässä on vastaajien mielestä ollut toimivaa. Kysymykseen vastasi 71 % vastaajista. Vastauksissa toistettiin asioita, joita oltiin käyty läpi jo aikaisemmissa kysymyksissä. Lähes puolet (47 %) kysymykseen vastanneista kertoi palaverien toimineen hyvin sisäisessä viestinnässä. Vastaajien mielestä palaverit ovat hyvä keino käydä läpi asioita, ja niissä asiat käydään läpi kattavasti. Suuren asiamäärän vuoksi kaikkia asioita ei kuitenkaan aina ehdi käsitellä palavereissa, ja siksi 7 % vastaajista toivoisi palaveria pidettävän useammin. Usea vastaaja sanoi myös tiedottamisen olevan selkeää ja/tai tehokasta sekä toimivan hyvin ainakin osaston sisällä. 13 % vastaajista mainitsi vastauksessaan viestinnän olevan avointa. 20 % puolestaan on sitä mieltä, että tiedonvaihto sujuu hyvin nimenomaan sähköpostin välityksellä. Sähköpostin toimivuudesta mainitsevat vastaajat työskentelevät vastaanotossa. 7 % vastaukseen vastanneista sanoi kuukausittaisen SGS-raportin toimivan hyvin yrityksen sisäisessä viestinnässä; toiset 7 % painotti sisäisen viestinnän toimivan nimenomaan oman tiimin sisällä. Myös esimiesten välisen viestinnän ja viestinnän osastojen sisällä koki hyväksi 7 % kysymykseen vastanneista. Vastauksissa mainittiin myös hyvä ilmapiiri.

Kysymyksessä 13 vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä parannettavaa sisäisessä viestinnässä on heidän mielestään. 71 % vastaajista vastasi tähän kysymykseen. 7 % kysymykseen vastanneista sanoi, että ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä voisi olla tehokkaampaa ja selkeämpää. 20 % vastaajista puolestaan sanoi, että tieto ei aina tavoita kaikkia. Tietoa voi jäädä saamatta etenkin silloin, kun tietoa on jaettu päivänä, jolloin kaikki työntekijät eivät ole olleet paikalla. Joskus työntekijöiltä voidaan pyytää, voivatko he välittää viestin eteenpäin, mutta asia saattaa helposti unohtua, jos työpäivänä on kiire eikä työkaverin kanssa ehdi jutella. Vastaajat toivoisivatkin tiedon jaettavan aina myös kirjallisesti esimerkiksi sähköpostin avulla, jotta tieto tavoittaa kaikki ja on tallessa. Lisäksi arkipäivän viestinnän toivottaisiin tapahtuvan tietyllä tavalla. Tähän on ehdotettu yhteistä muistikirjaa irrallisten muistilappujen sijaan. Myös ketjulta tulevia myyntituotteiden toivotaan tulevan ajoissa.

33 % kysymykseen 13 vastanneista näkee kehitettävää osastojen välisessä kommunikoinnissa. Vastauksissa ehdotetaan, että osastojen välillä voisi olla enemmän palaveria. Vastaanoton puolelle ehdotetaan saatavan tietoa esimerkiksi ravintolan menusta, kun sitä on uudistettu. 14 % kysymykseen vastanneista ottaa esille myös intranetin. He ovat sitä mieltä, että intranettiä voisi kehittää ja tehdä selkämmäksi, jotta

sisäinen viestintä onnistuisi myös sen kautta. Sitä ehdotetaan kanavaksi, jonka kautta työntekijät voisivat löytää ajankohtaiset tiedot sähköpostin lisäksi tai sähköpostin korvaavana kanavana. Myös paikallisille hotelleille ehdotetaan kehitettävän sivut, joihin voitaisiin päivittää ajankohtaista tietoa. 14 % kysymykseen vastanneista myös mainitsee, että sähköpostia tulee joinakin päivinä liikaa, eikä kaikkia ehdi lukea tai sisäistää. Lisäksi ilmoitustaulun käytöstä sisäisessä viestinnässä nähdään kehitettävää. Ilmoitustaulua ehdotetaan käytettävän sisäisessä viestinnässä enemmän, ja sitä tulisi päivittää lisäämällä sinne ajankohtaista tietoa ja poistamalla vanha tieto. Taukotilan ilmoitustaulua ehdotetaan hyödynnettävän. Se olisi myös hyvä sijoittaa näkyvämmälle paikalle. Tietokoneen käyttömahdollisuutta toivotaan lisättävän salin ja keittiön puolelle. Tähän on ehdotettu taulutietokoneen eli tabletin hankkimista. Tablettiin ehdotetaan sisällytettävän muun muassa intranet, konseptit, reseptiikka ja perehdytys.

52 % vastaajista vastasi kysymykseen 14, jossa tiedusteltiin vastaajien toiveita sisäisen viestinnän suhteen. Vastauksissa tuli paljon esille jo edellisessä kysymyksessä mainittuja asioita. Tiedon toivotaan jaettavan kirjallisesi ja nopeasti sitä tarvitseville. Toisaalta tiedon toivotaan lähetettävän sähköpostiin, jotta se olisi tallessa, mutta toisaalta kaikilla ei ole sähköpostia käytössään. Vastauksissa toivotaan, että myös pienistä muutoksista ja uusista tiedoista tiedotetaan kaikkia, joita tieto koskee. Vastaanottoon ehdotetaan lokikirjaa, johon työntekijät voisivat merkitä esimerkiksi tapahtumat, oudot liikkujat ja muuta pientä tietoa, jota ei tarvitsisi jakaa sähköpostissa. Ilmoitustaulun kehittäminen nousee esille myös tässä kysymyksessä: sitä toivotaan käytettävän aktiivisemmin. Henkilökunnalle ehdotetaan myös kyselyä siitä, mitä tietoa eri osastojen työntekijät haluaisivat tietää. Lisäksi toivotaan, että postit lajiteltaisiin paremmin ja että postit lähetettäisiin vain niitä tarvitseville. Yhteistyötä toivotaan parannettavan sekä osastojen sisällä että osastojen välillä, ja osastojen välisiä palavereita toivotaan pidettävän lisää. Asiakaspalautteita toivotaan laitettavan näkösalille työntekijöiden luettavaksi.

5.8 Yhteenveto

Tutkimuksen vastausprosentti on hyvä (91 %). Peräti 21 henkilöä 23:sta vastasi kyselyyn. Suurin osa vastaajista (62 %) on 26-40 vuotiaita. 52 % vastaajista työskentelee vastaanoton ja 48 % ravintolan/baarin puolella. Asemaltaan suurin osa vastaajista on työntekijöitä (67 %). Reilut puolet vastaajista (52 %) on ollut töissä yrityksessä X 2-5 vuotta.

Vastaajat tuntevat hyvin oman osastonsa tavoitteet ja toimintaperiaatteet, mutta vain hieman alle puolet vastaajista on tietoisia koko yhteisön ja reilut puolet oman tiimensä

tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Vain kolmasosa vastaajista on tietoisia kaikkien ryhmien tavoitteista ja toimintaperiaatteista.

Vastausten perusteella kehityskeskustelut, esimies, palaverit ja keskustelut toimivat hyvin ja tehokkaasti sisäisen viestinnän kanavina yrityksessä X. Vastaajien mielestä parhaiten toimivat kanavat ovat myös mieluisimpia sisäisen viestinnän kanavia kehityskeskusteluja lukuun ottamatta.

Intranet ja ilmoitustaulu saivat muita enemmän heikkoja arvosanoja puhelinpalavereita ja koulutusyksikköä lukuun ottamatta. Näiden käytössä on siis kehitettävää. Intranetin ja ilmoitustaulun tehottomuudesta sisäisen viestinnän välineinä mainittiin myös avoimissa vastauksissa, ja asiaan näiden viestintäkanavien osalta toivottiin muutosta. Lisäksi 30 % ravintolan/baarin osastolta on listannut ilmoitustaulun 3 mieluisimman sisäisen viestinnän joukkoon. Sen sijaan puhelinpalavereita ja koulutusyksikköä ei mainittu lainkaan avoimissa vastauksissa, eikä kukaan vastaajista ole valinnut niitä 3 mieluisimman sisäisen viestinnän kanavan joukkoon.

Eri osastojen suosimissa sisäisen viestinnän kanavissa on hieman eroa. Vastaanoton puolella suositaan sähköpostia, kun taas ravintolan/baarin puolella suosituin viestintäkanava näyttää olevan keskustelut. Palaverit on lähes yhtä suosittu kummallakin osastolla, ja esimies on hieman mieluisampi sisäisen viestinnän kanava ravintolan/baarin puolella.

Tiedonvälitys toimii yrityksessä X melko hyvin. 81 % vastaajista on samaa mieltä siitä, että sisäinen viestintä toimii yrityksessä hyvin. Tietoa välitetään aktiivisesti, ja johdon lisäksi myös työntekijät jakavat tietoa aktiivisesti työtovereilleen. Lisäksi työntekijät ovat omialoitteisia tiedon hakemisessa. Viidesosa vastaajista ei kuitenkaan tiedä, mistä hakea tietoa, ja yli kolmasosa (39 %) on sitä mieltä, että tietoa ei ole helppo saada ja/tai löytää. Syynä tähän voi olla, että yrityksen sisäinen viestintä ei ole tarpeeksi selkeää. Toinen kehitystä vaativa kohde tiedonvälityksessä on tiedon siirtäminen osastolta toiselle. Lähes puolet vastaajista on sitä mieltä, että tieto ei kulje hyvin osastojen välillä.

Tiedon laatu ja sisältö ovat suurelta osin kunnossa yrityksessä X. Yli neljä viidesosaa vastaajista on sitä mieltä, että heidän saamansa tieto on tarpeellista, ajankohtaista, oleellista ja ymmärrettävässä muodossa. Suurin osa vastaajista kokee viestinnän olevan myös vuorovaikutteista. Tieto ei ole ristiriitaista, ja tietoon voidaan luottaa. Suuren osan mielestä sisäinen viestintä on avointa, ja avoimuus on mainittu hyvänä asiana myös avoimissa vastauksissa. Eniten kehitettävää tiedon laadun suhteen yrityksellä on riittävän

tiedon jakamisessa, sillä 43 % vastaajista ei koe saavansa riittävästi tietoa. Tämä voi johtua tehottomasta viestintäkanavien käytöstä tai itse tiedon puutteellisesta sisällöstä. Syynä voi olla myös avoimissa vastauksissa mainitut poissaolot työpaikalta niinä päivinä, kun tärkeää tietoa on jaettu. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että joissakin tapauksissa tietoa jaetaan liikaa.

Selkeästi suurin osa vastaajista saa riittävästi tietoa työtään ja työyhteisöä koskevista muutoksista sekä palavereista. Avoimissa vastauksissa kuitenkin toivotaan, että pienistä muutoksista ja uusista tiedoista tiedotettaisiin paremmin.

Yritys X:n työilmapiiri on hyvä: peräti 91 % vastaajista on samaa mieltä väittämästä ”Työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri”, ja hyvä ilmapiiri on mainittu myös avoimissa vastauksissa. Myös työtyytyväisyys on hyvä, sillä suurin osa vastaajista kokee työnsä sisällön tärkeäksi ja työnsä kiinnostavaksi. Lähes neljä viidesosaa vastaajista on myös sitä mieltä, että heitä kuunnellaan ja heidän mielipiteensä otetaan huomioon. Suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että he saavat riittävästi palautetta esimieheltään ja työstään. Valtaosa myös kokee, että heidän työtään arvostetaan. Työtyytyväisyyttä koskien eniten kehitettävää on mahdollisuudessa vaikuttaa työhön sekä itsensä kehittämiseen.

Avoimissa vastauksissa tuli esille paljon asioita, jotka tulivat ilmi jo aiemmin. Hyvänä asiana avoimissa vastauksissa mainittiin palaverien toimivuus, avoin viestintä, selkeä ja tehokas viestintä, kuukausittaiset raportit, tiedonvälitys oman tiimin ja osaston sisällä sekä esimiesten välinen viestintä. Intranetin, ilmoitustaulun ja osastojen välisen viestinnän lisäksi kehitettävää on ylhäältä alaspäin kulkevassa viestinnässä. Tieto ei myöskään aina tavoita kaikkia. Osasyys tiedon hukkumiseen voi olla, että kaikki työntekijät eivät ole paikalla päivänä, jolloin tieto on jaettu. Avoimissa vastauksissa tuli myös ilmi, että sähköpostia tulee joskus liikaa. Avointen vastausten vastausprosentti ei ollut yhtä suuri kuin muiden kysymysten. Tämä voi johtua siitä, että vastaamatta jättäneet eivät ole kokeneet tärkeäksi ilmaista aiemmissä kysymyksissä esille tulleita asioita uudelleen avoimissa vastauksissa.

5.9 Toimenpide-ehdotukset

Vastauksista tuli ilmi, että noin puolella vastaajista ei ole tiedossa omaa tiimiä ja koko yhteisöä koskevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet. Tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tuntemus on tärkeää, sillä selkeät tavoitteet ja toimintaperiaatteet auttavat työntekijää muun muassa näkemään oman roolinsa ja tehtävänsä tärkeyden ja motivoimaan hyvään työsuoritukseen. Yritys X:ää kehoitetaan ottamaan tavoitteet ja toimintaperiaatteet paremmin

esille. Työntekijöiden olisi hyvä keskustella tiiminsä tavoitteista ja toimintaperiaatteista tiimistä vastuussa olevan esimiehen kanssa, ja koko yhteisöä koskevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet olisi hyvä olla kaikkien näkyvissä esimerkiksi intranetissä.

Intranet ja ilmoitustaulu olivat heikoimpia arvosanoja saaneiden viestintäkanavien joukossa yhdessä puhelinpalavereiden ja koulutusyksikön kanssa. Puhelinpalavereita ja koulutusyksikköä ei mainittu lainkaan avoimissa vastauksissa, mutta intranettia ja ilmoitustaulua toivottiin kehitettävän. Yritystä neuvotaankin kehittämään nimenomaan intranettia ja ilmoitustaulua. Avoimista vastauksista kävi ilmi, että intranet ei ole selkeä ja että ilmoitustaulun ilmoitukset eivät ole ajan tasalla. Tämän vuoksi yritystä kehoitetaan kehittämään intranettia tekemällä siitä selkeän ja helppokäyttöisen. Avoimissa vastauksissa ehdotettiin, että siitä voisi tehdä jopa sähköpostin korvaajan. Aluksi kuitenkin riittänee, että intranetistä löytyvät tärkeimmät ajankohtaiset tiedot, joka tulee myös sähköpostiin. Ilmoitustaululle yritystä ehdotetaan nimeämään ilmoitustaulun hoitaja, joka huolehtii, että ilmoitustaulua päivitetään säännöllisesti lisäämällä sinne ajankohtaista tietoa ja poistamalla vanha tieto. Avointen vastausten ehdotuksen mukaan taukotilan ilmoitustaulua neuvotaan hyödyntämään ja sijoittamaan se näkyvämmälle paikalle.

Koska sähköposti on nopea ja helppo tapa jakaa tietoa, yritystä kehoitetaan parantamaan ravintolan/baarin osaston työntekijöiden mahdollisuutta käyttää tietokonetta. Avointen ehdotusten mukaan sitä ehdotetaan hankkimaan osastolle tabletti, josta työntekijät voisivat tarkistaa sähköpostinsa ja selata intranettia. Koska sähköpostiin tulee tärkeää tietoa, yritystä neuvotaan muistuttamaan ravintolan/baarin työntekijöitä katsomaan sähköpostinsa työvuoronsa alussa, jotta he ovat ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Myöhemmin tablettiin voisi yhdistää tietoa ehdotuksen mukaan konseptista ja perehdytyksestä/kursseista sekä reseptiikkaa.

Yli kolmasosa vastaajista on sitä mieltä, että tietoa ei ole helppo saada/löytää. Yrityksen tulisi siis selkeyttää viestintäänsä. Sitä ehdotetaan keskittymään tietynlaisen tiedon jakamiseen tiettyjen kanavien kautta sekä tiedottamaan työntekijöitä, millaista tietoa mistäkin kanavasta löytää. Kun jokainen tietää, mitä viestintäkanavaa pitkin on saatavissa tietoa esimerkiksi osastojen välisistä palavereista, tiedonhaku nopeutuu ja helpottuu.

Vastauksista kävi ilmi, että osastojen välinen viestintä ei toimi hyvin. Yritys X:ää neuvotaan parantamaan osastojen välistä viestintää pitämällä enemmän osastojen välisiä palavereita, kuten avoimissa vastauksissa on ehdotettu. Osastojen välisiin palaveriin tulisi olla pääsy kaikilla työntekijöillä. Toinen vaihtoehto on, että osastojen esimiehet järjestävät keskenään palavereita tai keskustelutilaisuuksia, joiden sisällöstä, käsitellyistä

asioista ja päätöksistä he tiedottavat oman osastonsa työntekijöitä. Heidän on huolehdittava, että tieto tulee jokaiselle työntekijälle. Vastaanoton puolella tieto voitaisiin jakaa sähköpostin ja ravintolan/baarin puolella aluksi kirjallisen tiedotteen kautta ja tietokoneen käyttömahdollisuuden lisääntyä sähköpostin kautta.

Vastausten perusteella jotkin asiat välittyvät eteenpäin vain suullisesti, ja tämän vuoksi tärkeää tietoa voi jäädä saamatta. Osasy s tiedon hukkumiseen voi olla myös se, että kaikki työntekijät eivät ole paikalla päivänä, jolloin tieto on jaettu. Muutoksista ja uusista asioista neuvotaan tiedottamaan aina myös kirjallisesti virallista viestintäkanavaa pitkin. Tieto tulisi jakaa henkilöstölle mahdollisimman nopeasti.

Tiedonsaanti koulutus- ja etenemismahdollisuuksista, yritystapahtumista ja työsuhteasioista on heikkoa. Yritystä neuvotaan kehittämään tiedottamista näiden osa-alueiden osalta. Uudella kyselyllä se voisi myös tutkia tarkemmin, mistä henkilökunta haluaisi lisää tietoa. Tätä on ehdotettu avoimissa kysymyksissä. Samalla se voisi kartoittaa, mistä henkilökunta kokee saavansa liikaa tietoa.

Työtyytyväisyyttä koskien yrityksellä on kehitettävää työntekijöiden mahdollisuudessa vaikuttaa työhön sekä itsensä kehittämiseen. Asiat voisi ottaa esille tarkemmin kehityskeskusteluissa, joissa työntekijät voisivat vapaasti kertoa toiveistaan työhön ja itsensä kehittämiseen liittyen.

Yritystä ehdotetaan ottamaan käyttöön muistikirja helpottamaan arkipäivän viestintää avointen ehdotusten mukaan. Vastaanoton ja ravintolan/baarin puolella olisi hyvä olla omat muistikirjat, joihin henkilökunta voisi kirjoittaa ylös tietoa esimerkiksi tehdyistä/kesken jääneistä asioista tai avointen ehdotuksen mukaan oudoista liikkujista. Myös asiakaspalautteet ehdotetaan laitettavan näkyville työntekijöiden luettavaksi.

Yritystä neuvotaan keskittymään myös ylhäältä alaspäin kulkevaan viestintään. Lisäksi sitä suositellaan lajittelemaan posti paremmin ajan salliessa ja lähettämään postit vain niille henkilöille, jotka tarvitsevat postin tietoa. Avoimissa vastauksissa tuli ilmi, että sähköpostia tulee liikaa, eikä kaikkea tietoa siksi ehdi sisäistää. Postin parempi lajittelu, tiedon karsiminen ja etenkin englanninkielisten tekstien selkeyttäminen ja tiivistäminen auttaisivat oleellisen tiedon sisäistämisessä.

6 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan mitata usealla eri tavalla. Yleensä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa hyödynnetään reliabiliteettia ja validiteettia. Jos tutkimuskysymyksiin on saatu luotettavia vastauksia tutkimuksen avulla, tutkimuksen voidaan sanoa olleen onnistunut. Tutkimusta tehdessä tulee olla rehellinen ja puolueeton. Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelussa keskitytään saadun tiedon pätevyyteen, yleisluontoisuuteen ja käyttökelpoisuuteen. (Heikkilä 2004, 29.)

6.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Reliaabeli tutkimus tarkoittaa, että tutkimusmenetelmä on antanut ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mitä vähemmän sattumalla on ollut vaikutusta tutkimuksen tuloksiin, sitä suurempi reliabiliteetti on. Reliabiliteetilla siis tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta: jos tulokset tutkimusta toistettaessa ovat samat kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, tutkimuksen reliabiliteetti on suuri. Tutkimus on tällöin reliaabeli. Reliabiliteettia parantaa oikeiden mittareiden käyttäminen ja niiden hyvä soveltuvuus mitata mittauskohdetta. Reliabiliteetin mittaamiseen voidaan käyttää rinnakkaismittausta, puolitusmenetelmää tai uusintamittausta. Rinnakkaismittauksessa sama asia mitataan kahdella mittarilla yhtä aikaa. Esimerkiksi kyselylomakkeessa tällä tarkoitetaan kontrollikysymysten käyttämistä. Puolitusmenetelmässä aineisto voidaan jakaa esimerkiksi kahteen osaan, jotta osioiden vastaavuutta voidaan verrata toisiinsa. Uusintamittauksella puolestaan tarkoitetaan tutkimuksen mittaamista uudelleen saman mittarin avulla. Tutkimus voi olla reliaabeli, vaikka se ei olisi validi eli pätevä. (Valli 2001, 92; Virtuaaliammatti-korkeakoulu 2014.)

Tämä tutkimus on suhteellisen reliaabeli. Tutkimukseen on otettu mukaan koko perusjoukko, ja jokaiselle yrityksen työntekijälle on annettu mahdollisuus kertoa mielipiteensä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta. Tulokset eivät ole sattumanvaraisia, sillä tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, ja vastausprosentti oli 91 %. Kato oli siis ainoastaan 9 %. Kun vastaukset syötettiin numerokoodina Exceliin, vastausten ja numerokoodien vastaavuus tarkistettiin vastauslomakkeista. Vastaukset on käsitelty huolellisesti, ja alkuperäisiä vastauksia ja Exceliin syötettyjä ja Wordiin siirrettyjä tietoja on verrattu toisiinsa useaan kertaan.

Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Tämä voidaan todeta muun muassa sillä, avoimissa kysymyksissä toistettiin jo aikaisemmissa kysymyksissä vastaajien heikoiksi tai hyväksi kokemia asioita yrityksen sisäisestä viestinnästä. Esimerkiksi kysymyksessä 12 lähes puolet mainitsi vastauksessaan palavereiden toimineen hyvin yrityksen sisäisen viestin-

nän kanavana; palaverit sai myös hyviä arvosanoja kysymyksessä 6, ja suurin osa työntekijöistä (82 % vastaanoton ja 80 % ravintolan/baarin puolelta) valitsi palaverit kolmen mieluisimman sisäisen viestinnän kanavan joukkoon. Lisäksi kolmasosa vastaajista sanoi, että osastojen välisessä viestinnässä on kehitettävää kysymyksessä 13. Osastojen välinen heikko viestintä tulee esille myös kysymyksessä 8, jossa lähes puolet (48 %) on kertonut olevansa eri mieltä väitteestä ”Tieto kulkee hyvin osastojen välillä”. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet avoimiin kysymyksiin. Osa jätti myös arvostelematta sisäisen viestinnän kanavia; syynä lienee se, että vastaajilla ei ole kokemusta kyseisten kanavien käytöstä. Hallinnon puolelta ei tullut yhtäkään vastausta kyselyyn, mutta tällä ei ole paljon vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen, sillä hallinnossa työskentelevien suhteellinen määrä koko yrityksen henkilökuntaan verrattuna on hyvin pieni.

Mielipidettä mittaavissa kysymyksissä käytettiin eri arviointiasteikkoja, mikä on voinut hieman vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Kysymyksissä 8 ja 9 arviointi tapahtui asteikolla 0-4 kysymyksissä ja kysymyksessä 11 asteikolla 1-5. Kysymyksissä 8 ja 9 neutraali vastausvaihtoehto oli 0 (ei samaa eikä eri mieltä), kun taas kysymyksessä 11 neutraali vastausvaihtoehto oli 3 (en osaa sanoa). Tämä on voinut aiheuttaa, että esimerkiksi kysymyksessä 11 vastausvaihtoehdon numero 3 valinneet ovat voineet vastauksellaan tarkoittaa edellisissä kysymyksissä 3 vastausvaihtoehtona ollutta hieman eri mieltä tai toisin päin. Vertaamalla kyseisten kysymysten vastauksia avointen kysymysten vastauksiin voidaan kuitenkin sanoa, että vastaukset ovat melko luotettavia. Esimerkiksi lähes puolet vastaajista (48 %) on eri mieltä väitteestä ”Tieto kulkee hyvin eri osastojen välillä”; tämä käy ilmi myös avoimissa vastauksissa, missä on toivottu lisää osastojen välisiä palaveriteita. Toisaalta eri asteikoita käyttämällä voidaan myös mitata luotettavuuden määrää, sillä eri asteikkoja käyttämällä voidaan tarkkailla, kuinka tarkasti vastaajat ovat lukeneet kysymykset ja kuinka huolellisesti he ovat vastanneet.

6.2 Validiteetti

Validiteetilla tarkoitetaan, miten hyvin tutkimus selvittää sitä, mitä sillä oli tarkoitus selvittää. Täsmälliset tavoitteet auttavat mittaamaan ja tutkimaan oikeita asioita. Kun tutkimus on validi eli pätevä, tutkimuksesta puuttuvat systemaattiset virheet. Validiutta ei voi tarkastella kunnolla jälkikäteen, ja tutkimuksen validiuteen on kiinnitettävä huomiota jo suunnittelu- ja tiedonkeruuvaiheessa. Tutkimuslomakkeen kysymykset tulee valita niin, että ne mitaavat oikeita asioita ja kattavat koko tutkimusongelman. Myös perusjoukon määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti vaikuttavat tutkimuksen validiuteen. (Heikkilä 2004, 30.)

Tutkimus yritys X:n sisäisestä viestinnästä on validi. Tutkimuksen alussa perusjoukko määriteltiin tarkasti, ja tutkimuksessa oli korkea vastausprosentti (91 %). Tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena, eli tutkimukseen otettiin mukaan kaikki perusjoukon jäsenet. Tällä haluttiin varmistaa, että kaikki yrityksen työntekijät saisivat mahdollisuuden kertoa mielipiteensä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta ja että tutkimuksesta tulisi luotettava. Tutkimuslomakkeen kysymykset suunniteltiin huolellisesti kattamaan koko tutkimusongelman, jotta ne mittaisivat oikeita asioita ja auttaisivat täyttämään tutkimuksen tavoitteet mahdollisimman hyvin. Kysymykset muotoiltiin selkeiksi ja yksiselitteisiksi. Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimusongelmiin.

7 Pohdinta

Viestintä on yksi keino yhteisön tavoitteen saavuttamiseen. Ammatillinen osaaminen ja työyhteisön jäsenten panokset vaikuttavat siihen, miten hyvin viestintä onnistuu. Viestintä on kaksisuuntaista, sillä siinä on aina lähettäjä ja vastaanottaja. Vuorovaikutteisessa viestinnässä myös sanoman vastaanottaja lähettää ainakin yhden viestin lähettäjälle. Yhteisöviestintä tarkoittaa organisaation viestintää. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä tarkoittaa organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää ja ulkoinen yhteisön ulkopuolelle ulottuvaa viestintää. (Siukosaari 2002, 11-12.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan siis yhteisön jäsenten keskinäistä viestintää. Sisäinen viestintä on laaja käsite, ja sitä on mahdollista tarkastella monesta eri näkökulmasta. Sisäisen viestinnän tavoitteena on kuitenkin yhteisön menestyminen. Sen avulla pyritään vahvistamaan työ- ja talohinkua, tehostamaan yhteistyötä, varmistamaan tuloksenteko, parantamaan työilmapiiriä ja me-henkeä, rakentaa yhteisökuva ja välittää oikeaa tietoa. (Siukosaari 2002, 65.)

Tämän tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, onko tutkimuksen toimeksiantajana toimivan yritys X:n sisäinen viestintä tehokasta. Tavoitteena oli löytää keinoja, joilla yritys voi parantaa sisäistä viestintäänsä. Tutkimus aloitettiin viikolla 37, ja se lähetettiin arvioitavaksi viikolla 3.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Teoriaosuuden tiedon keräämisessä käytettiin kirjoituspöytä tutkimusta. Tutkimuksen havaintoaineisto puolestaan kerättiin kenttä tutkimuksena kyselylomakkeella. Tutkimus oli kokonaistutkimus, sillä kaikki perusjoukon jäsenet otettiin mukaan tutkimukseen. Kyselyn vastausprosentti oli 91 %.

7.1 Keskeiset tulokset

Yritys X:n sisäinen viestintä on melko tehokasta. Oman osaston tavoitteet ja toimintaperiaatteet ovat lähes kaikkien työntekijöiden tiedossa, ja suurin osa vastaajista on sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii yrityksessä hyvin. Oman tiimin ja etenkin koko yhteisön tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tuntemus ei ole kuitenkaan kovin hyvä.

Kehityskeskustelut, esimies, palaverit ja keskustelut toimivat yrityksessä hyvin, ja ne ovat myös mieluisimpia sisäisen viestinnän kanavia kehityskeskusteluja lukuun ottamatta. Sähköposti on suosittu kanava vastaanoton puolella, mutta vähäisen tietokoneen käyttömahdollisuuden takia sähköposti ei ole kovin suosittu ravintolan/baarin puolella.

Tietoa välitetään aktiivisesti, ja työntekijät etsivät tietoa oma-alotteisesti. Osa vastaajista on kuitenkin sitä mieltä, että tietoa ei ole helppo saada/löytää. Tieto kulkee hyvin tiimin ja osaston sisällä, mutta osastojen välisessä viestinnässä on parannettavaa.

Yritys X:n jakama tieto henkilöstölle on pääosin tarpeellista, ajankohtaista, oleellista, ymmärrettävää ja luotettavaa. Suurin osa on sitä mieltä, että viestintä on vuorovaikutteista ja avointa. Tietoa voitaisiin kuitenkin jakaa enemmän. Suurin osa vastaajista saa riittävästi tietoa työtään ja työyhteisöä koskevista muutoksista ja palavereista; tiedonsaanti koulutus- ja etenemismahdollisuuksista, yritystapahtumista ja työsuhteasioista on vähäistä.

Ilmapiiri on hyvä. Työntekijät ovat tyytyväisiä työhönsä, sillä suurin osa on sitä mieltä, että heidän työnsä sisältö on tärkeä ja kiinnostava. He kokevat tulevansa kuulluksi ja ovat sitä mieltä, että heidän työtään arvostetaan. He myös kokevat saavansa riittävästi palautetta. Työtyytyväisyyden osalta kehitettävää on mahdollisuudessa vaikuttaa työhön ja itsensä kehittämiseen.

Yritys X:n sisäisen viestinnän voidaan siis todeta toimivan melko tehokkaasti. Sisäisen viestinnän kanavien toimivuudessa on selkeä ero: intranet, ilmoitustaulu, puhelinpalaverit ja koulutusyksikkö ovat saaneet huomattavasti vähemmän hyviä arvosanoja kuin kehityskeskustelut, esimies, palaverit, keskustelut ja sähköposti, eivätkä ne ole kovin suosittuja henkilöstön keskuudessa. Viestintä on laadukasta, mutta työntekijöillä on ongelmia saada/löytää tietoa. Henkilökunta on tyytyväinen työhönsä, mutta mahdollisuudesta vaikuttaa työhön ja kehittää itseään voisi parantaa.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkittiin koko perusjoukko. Jokaisella yritys X:n työntekijällä oli siis mahdollisuus osallistua tutkimukseen. Vastausprosentti oli 91 %. Kyselylomakkeen kysymykset suunniteltiin siten, että ne vastaavat tutkimuksen ongelmiin. Kysymykset pyrittiin ilmaisemaan mahdollisimman selkeästi ja yksiselitteisesti väärinymmärrysten ehkäisemiseksi. Lisäksi vastauksissa esiintyi samankaltaisuuksia: vastaajat toistivat avoimissa kysymyksissä asioita, joista he olivat kertoneet mielipiteensä jo aiemmissa kysymyksissä. Usea vastaaja oli esimerkiksi antanut intranetille arvosanan huono tai välttävä, ja ottivat ilmoitustaulun esille vielä kysymyksessä numero 13, jossa he ilmaisivat haluavansa intranetin toimintaa kehitettävän sisäisen viestinnän kanavana. Kyselylomakkeessa mielipidettä mittaavissa kysymyksissä on käytetty erilaisia arviointiasteikkoja, mikä voi heikentää tulosten luotettavuutta. Vertaa-

malla mielipidettä mittaavien kysymysten vastauksia avointen kysymysten vastauksiin voidaan kuitenkin todeta, että vastauksissa esiintyy samankaltaisuuksia. Eri arviointias-teikoilla ei siis ole ollut suurta vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen.

7.3 Toimenpide-ehdotukset

Vastausten perusteella yritys X:ää ehdotetaan selkeyttämään tiimien ja koko yhteisön tavoitteita ja toimintaperiaatteita keskustelemalla tiimien tavoitteista esimiesten kanssa ja julkaisemalla koko yhteisöä koskevat tavoitteet ja toimintaperiaatteet esimerkiksi intra-netissä. Intranetistä kehoitetaan tekemään selkeämpi ja helppokäyttöisempi, ja ilmoitus- taululle ehdotetaan nimettävän ilmoitustaulun hoitaja, joka päivittää ilmoitustaulua lisää- mällä sinne ajankohtaista tietoa ja poistamalla vanhaa tietoa. Ilmoitustaulu olisi hyvä myös siirtää näkyvälle paikalle. Ravintolan/baarin työntekijöiden tietokoneen käyttömahdollisuu- den lisäämiseksi osaston puolelle ehdotetaan hankittavan tabletti, josta osaston työnteki- jät voisivat lukea sähköpostinsa ja selata intranettiä.

Yrityksen olisi hyvä keskittyä jakamaan tietynlaista tietoa tiettyjen kanavien kautta ja il- moittaa työntekijöille, mitä tietoa mistäkin kanavasta löytyy. Osastojen välistä viestintää se puolestaan voisi parantaa järjestämällä enemmän osastojen välisiä palavereita, joihin olisi pääsy kaikilla henkilökunnan jäsenillä tai osastojen esimiehillä. Jos palaverit järjestetään osastojen esimiesten kesken, heidän tulee huolehtia palavereissa käsitellyn tiedon tiedot- tamisesta osastojensa työntekijöille. Yritystä kehoitetaan myös tiedottamaan asioista aina kirjallisesti virallista viestintäkanavaa pitkin ja siirtämään tietoa nopeammin eteenpäin.

Tiedonsaanti koulutus- ja etenemismahdollisuuksista, yritystapahtumista ja työsuhdeasioista on heikkoa. Yritystä neuvotaan kehittämään tiedottamista koulutus- ja etenemismahdollisuuksien, yritystapahtumien ja työsuhdeasioiden osalta. Se voisi ottaa esille mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja kehittää itseään työssä työntekijöiden kanssa käytävissä kehityskeskusteluissa.

Arkipäivän viestinnän tueksi yritys X:ää ehdotetaan ottamaan käyttöön oman muistikirjan vastaanoton ja ravintolan/baarin puolella. Sitä suositellaan myös lajittelemaan posti paremmin ja tiivistämään englanninkielisiä tekstejä.

7.4 Oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Halusin tehdä opinnäytetyöni itseäni kiinnostavasta ja kehittävästä aiheesta. Alun perin minulla oli tarkoitus laatia opinnäytetyö Latvian markkinoihin liittyen, mutta aihe oli liian vaativa muun muassa ennalta tuntemattoman toimialan ja kielimuurin takia. Opiskelujeni aikana käymät viestinnän ja henkilöstöhallinnan kurssit olivat mielenkiintoisia, ja sen vuoksi valitsin uudeksi aiheeksi sisäisen viestinnän. Olin tutustunut enemmän itse sisäiseen viestintään itsenäisesti, ennen kuin sovin opinnäytetyön tekemisestä yritys X:n kanssa.

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin samantapainen kuin projektit, joita olemme tehneet lukuvoosittain osana erilaisia kursseja. Projektit siis tukivat opinnäytetyön tekemistä. Projektien tapaan aloitin opinnäytetyöprosessin tutustumalla aiheeseen ja suunnittelemalla opinnäytetyön raportin sisällysluettelon sekä tekemällä alustavan aikataulun tutkimukselle. Määrittelin opinnäytetyön tarkoituksen ja tavoitteet sekä tutkimusongelmat ja -kysymykset. Keräsin ensin teoretietoaa tutkimuksen aiheesta, ja laadin kyselylomakkeen teoretietojen pohjalta. Tulosten analysoinnin jälkeen arvioin tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi laadin tiivistelmän ja pohdinnan sekä viimeistelin johdannon. Erona opiskelujen aikana tehtyihin projekteihin oli se, että opinnäytetyö laadittiin yksilötyönä. Suunnittelun aikana täytyi siis huomioida entistä rajallisemmat resurssit ja pyrkiä suunnittelemaan työn tekeminen järkevästi siten, että jokaiselle vaiheelle on varattu riittävästi aikaa suorittaa vaihe yksin. Ryhmätyönä tehdyissä projekteissa muut ryhmäläiset ovat auttaneet pitämään kiinni sovitusta aikataulusta ja antaneet kannustusta, mutta opinnäytetyötä yksin tehdessä aikataulut eivät aina pitäneet eikä vaikeissa asioissa voinut pyytää apua muilta ryhmäläisiltä.

Keskityin opinnäytetyössä sisäiseen viestintään yleisesti. Suurin osa asioista oli minulle tuttuja, ja olisin oppinut enemmän, jos olisin syventynyt opinnäytetyössä vain yhteen sisäisen viestinnän osa-alueeseen, kuten tiedottamiseen. Opinnäytetyö auttoi kuitenkin vahvistamaan tietojani sisäisestä viestinnästä.

Minulla on kehitettävää aikataulun suunnittelussa ja omien voimavarojen hallinnassa. Kuten aikaisemmin on käynyt ilmi, opinnäytetyö ei aivan valmistunut tavoitteen mukaisesti joulukuun mennessä. Syyinä on, että en täysin osannut arvioida omia voimavarojani ja sitä, miten kauan minulla menee minkäkin osa-alueen tekemiseen. Tähän vaikuttaa myös yllättäen saatu työpaikka. Minun olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota aikatauluun ja tehdä siitä realistisempi. Aikataulun lisäksi olisin voinut kiinnittää enemmän huomiota kyselylomakkeen mielipidettä mittaavien kysymysten arviointiasteikkoihin. Olisin voinut käyttää

samaa arviointiasteikkoa jokaisessa mielipidettä mittaavassa kysymyksessä. Tämä olisi vahvistanut tutkimuksen luotettavuutta.

Lähteet

Akin menetelmäblogi 2013. Analyyseihin sopivat tietokoneohjelmat. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2013/02/14/analyyseihin-sopivat-tietokoneohjelmat/>. Luettu: 29.1.2015.

British Journal of Sports Medicine 1999. Methodology. Stages in the development of a research project: putting the idea together. Luettavissa: <http://bjsm.bmj.com/content/34/1/59.full>. Luettu: 18.12.2014.

Cunha, D. 2015. Difference Between Project Plan & Project Schedule. Luettavissa: <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-project-plan-amp-project-schedule-40217.html>. Luettu: 2.2.2015.

Educational Portal 2014a. Horizontal Communication: Definition, Advantages, Disadvantages & Examples. Luettavissa: <http://education-portal.com/academy/lesson/horizontal-communication-definition-advantages-disadvantages-examples.html#lesson>. Luettu: 16.9.2014.

Educational Portal 2014b. Types of Communication: Formal, Informal, Grapevine, Verbal & Non-Verbal. Luettavissa: <http://education-portal.com/academy/lesson/types-of-communication-formal-informal-grapevine-verbal-non-verbal.html#lesson>. Luettu: 16.9.2014.

Finlex 2014. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334. Luettavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>. Luettu: 23.9.2014.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015a. Opinnäytetyön arviointi. Intranet. Luettu: 31.1.2015.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015b. Raportointi ja opinnäytetyö HAAGA-HELIAssa. Luettavissa: https://myonet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/raportointiohjeet/raportointiohjeet/Raportointi_ja_opinnaytetyo_Haaga_Heliassa.pdf. Luettu: 31.1.2015.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2015c. Työn palautus ja julkaiseminen. Intranet. Luettu: 31.1.2015.

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu 2014. Porvoon yksikön lisäohjeet. MyNet. Opiskelu. Opinnäytetyö, AMK. Luettavissa: <https://mynet.haaga-helia.fi/fi/opiskelu/opinnaytetyo-amk/Lists/koontohjeet/Attachments/33/ONTohjeet2014-2015.doc>. Luettu: 20.10.2014.

Heikkilä, K. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin yliopisto 2014. Mikä on projekti? Luettavissa: <http://www.ling.helsinki.fi/kit/2006k/clt310pro/yleista/maaritelma.shtml>. Luettu: 7.12.2014.

Hotulainen, R. 2014. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/hotulain/Tilasto/Kyselomakeohjeet.htm>. Luettu: 7.12.2014.

Innokylä 2014. BSC eli Balanced Scorecard (suom. Tasapainotettu tulokortti). Luettavissa: <https://www.innokyla.fi/web/malli258171>. Luettu: 11.12.2014.

Internal Communication Evolution 2014. Past. Luettavissa: <http://internalcommunicationtrends.wordpress.com/past-present/>. Luettu: 27.9.2014.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. WS Bookwell. Porvoo.

Kajaanin ammattikorkeakoulu 2014. Tutkimuksen – Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite. Luettavissa: <http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Tavoite-ja-tarkoitus>. Luettu: 7.10.2014.

Kristian, E. 2014. What Is the Difference Between Planning & Scheduling? Luettavissa: http://www.ehow.com/about_6541473_difference-between-planning-scheduling_.html. Luettu: 2.2.2015.

KvantiMOTV 2003a. Hajontaluvut. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/hajontaluvut/hajontaluvut.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2003b. Keskiluvut. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2004a. Korrelaatio ja riippuvuusluvut. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/korrelaatio/korrelaatio.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2010. Kyselyaineiston dokumentointi ja raportointi. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2003c. Menetelmien tyyppejä ja soveltuvan menetelmän valinta. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/menetelma/menetelmatyypit.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2004b. Ristiintaulukointi. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>. Luettu: 28.1.2015.

KvantiMOTV 2004c. Tilastollinen päättely. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/paattely/paattely.html>. Luettu: 28.1.2015.

OpenStax CNX 2014. What is a project? Luettavissa: http://cnx.org/contents/6036105a-3716-482e-9f5d-ffa3fb69b1d3@2/What_is_a_Project?. Luettu: 7.12.2014.

PedaNet 2014. Johdatus maantieteelliseen tutkimukseen. Luettavissa: https://peda.net/oppimateriaalit/e-oppi/lukio/maantiede/n%C3%A4yteluvut2/n%C3%A4yteluvut/luku_1/ttv2. Luettu: 15.12.2014.

Peda.net 2013. Yhteinen yrittäminen – projekti on se juttu! Luettavissa: <http://www.peda.net/veraja/jko/opintokokonaisuudet/pr/luokka/projekti>. Luettu: 7.12.2014.

Ruck, K. 2013. Exploring International Communication. What can we learn from the history of Internal Communication? Luettavissa: <http://www.exploringinternalcommunication.com/what-can-we-learn-from-the-history-of-internal-communication/>. Luettu: 27.9.2014.

Salminen, H. 2013. Työyhteisön sisäinen viestintä. Sisäisen viestinnän onnistumisen arviointi. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Hsalmi23/sis-viest-mittarithsslideshare>. Luettu: 11.12.2014.

Saukkonen, P. 2004. Tutkimusongelma ja tutkimuskysymys. Luettavissa: <http://www.mv.helsinki.fi/home/psaukkon/tutkielma/Tutkimusongelma.html>. Luettu: 7.10.2014.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki.

SPSS 2014. IBM SPSS Statistics tuoteperhe. Luettavissa:

http://www.spssdownload.org/IBM_SPSS_Statistics_esite.pdf. Luettu: 29.1.2015.

SurveyMonkey 2014. Likert-asteikko. Luettavissa: <https://fi.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>. Luettu: 7.12.2014.

Tilastokeskus 2002. Asteikko on tilaston perusta. Luettavissa:

http://www.stat.fi/tup/tietoaike/tilaajat/ta_07_02_melkas.html Luettu: 28.1.2015.

Tilastokeskus 2015a. Keskiluvut. Luettavissa:

http://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xq?page_type=sisalto&course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=4. Luettu: 28.1.2015.

Tilastokeskus 2015b. Luottamusväli. Luettavissa:

<http://www.stat.fi/meta/kas/luottamusvali.html>. Luettu: 28.1.2015.

Tilastokeskus 2015c. 4.1 Mitta-asteikot. Luettavissa:

http://tilastokoulu.stat.fi/verkkokoulu_v2.xq?course_id=tkoulu_tlkt&lesson_id=4&subject_id=1&page_type=sisalto. Luettu: 28.1.2015.

Valli, R. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteistö. Edita. Helsinki.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2014. Tutkimuksen reliabiliteetti. Luettavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>. Luettu: 4.12.2014.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

Hyvä yritys X:n työntekijä,

Olen liiketalouden opiskelija HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta, ja teen opinnäytetyönäni tutkimuksen yritys X:n sisäisestä viestinnästä yhteistyössä yritys X:n kanssa. Tutkimuksen tavoitteena on tehostaa yrityksen sisäistä viestintää ja parantaa henkilöstön työtyytyväisyyttä.

Opinnäytetyö toteutetaan kyselytutkimuksena. Kysely on suunnattu yritys X:n henkilöstölle. Kyselylomake sisältää 14 kysymystä yritys X:n sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksessa sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yritys X:n työntekijöiden kesken tapahtuvaa tiedonvälitystä ja vuorovaikutusta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja anonymisti, eikä vastaajan henkilöllisyys tule esille missään vaiheessa. Vastausten avulla kartoitetaan yritys X:n sisäisen viestinnän nykytila ja annetaan sille toimenpideehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Pyydän Sinua käyttämään muutaman minuutin työajastasi kyselylomakkeen täyttämiseen. Vastauksesi on erittäin tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Vastaamalla pääset myös vaikuttamaan yrityksen X sisäiseen viestintään.

Palauta täytetty kyselylomake oheen liitettyssä kirjekuoressa XXXXX XXXXXXXXXXXXX postilaatikkoon 19.11.2014 mennessä.

Kiitos ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Tuula Oja
Liiketalouden opiskelija
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Puh. +358 XXX XXXX

Sp. XXXXX.XXX@myy.haaga-helia.fi

Liite 2. Kyselylomake

KYSELYLOMAKE

Yrityksen X sisäisen viestinnän kehittäminen

1. Ikä:

- a) 18-25
- b) 26-40
- c) 41-55
- d) Yli 55

2. Osasto:

- a) Vastaanotto
- b) Ravintola/baari
- c) Hallinto

3. Asema:

- a) Esimies
- b) Työntekijä

4. Kuinka kauan olet ollut yrityksen X palveluksessa?

- a) Alle 2 vuotta
- b) 2-5 vuotta
- c) 5-7 vuotta

5. Tunnen seuraavien ryhmien tavoitteet ja toimintaperiaatteet (voit valita useampia):

- a) Oma tiimi
- b) Oma osasto
- c) Koko yhteisö

6. Arvioi kuinka hyvin sisäisen viestinnän kanavat toimivat yhteisössäsi asteikolla 1-5 (1 = huono, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä ja 5 = kiitettävä):

	1	2	3	4	5
a) Esimies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Palaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Keskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Intranet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Puhelinpalaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Koulutusyksikkö	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytät mieluiten? Valitse 3 mieluisinta.

- a) Esimies
- b) Palaverit
- c) Keskustelut
- d) Kehityskeskustelut
- e) Sähköposti
- f) Intranet
- g) Ilmoitustaulu
- h) Puhelinpalaverit
- i) Koulutusyksikkö

8. Arvioi seuraavia väittämiä tiedonvälityksen toimivuudesta asteikolla 0-4 (0 = Ei samaa eikä eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = Jonkin verran samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä):

	0	1	2	3	4
a) Sisäinen viestintä toimii hyvin.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Tietoa välitetään aktiivisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Tietoa on helppo saada/löytää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Tiedän, mistä hakea tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Olen aktiivinen hakemaan tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Jaan tietoa aktiivisesti työtovereilleni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Tieto kulkee hyvin osastojen välillä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Tieto kulkee hyvin osastoni sisällä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Tieto kulkee hyvin tiimini sisällä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Arvioi seuraavia väittämiä tiedon laadusta ja viestinnästä asteikolla 0-4 (0 = Ei samaa eikä eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = Jonkin verran samaa mieltä ja 4 = Täysin samaa mieltä):

	0	1	2	3	4
a) Saamani tieto on tarpeellista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- b) Saamani tieto on ajankohtaista.
- c) Saamani tieto on oleellista työni kannalta.
- d) Saamani tieto on ymmärrettävässä muodossa.
- e) Tieto on nopeasti saatavilla.
- f) Saan tietoa riittävästi.
- g) Saan liikaa tietoa.
- h) Voin luottaa saamaani tietoon.
- i) Saamani tieto on ristiriitaista.
- j) Viestintä on avointa.
- k) Viestintä on vuorovaikutteista.

10. Saan riittävästi tietoa seuraavista asioista (voit valita useampia):

- a) Työtäni ja työyhteisöä koskevista muutoksista
- b) Koulutusmahdollisuuksista
- c) Etenemismahdollisuuksista
- d) Yritystapahtumista
- e) Palavereista
- f) Työsuhdeasioista

11. Arvioi, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät paikkansa asteikolla 1-5 (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jonkin verran eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jonkin verran samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä):

1 2 3 4 5

- a) Työni sisältö on tärkeä.
- b) Työni on kiinnostavaa.
- c) Minua kuunnellaan ja mielipiteeni otetaan huomioon.
- d) Minun on mahdollista kehittää itseäni.
- e) Voin vaikuttaa työhöni.
- f) Saan tunnustusta esimieheltäni.
- g) Saan riittävästi palautetta työstäni.
- h) Työtäni arvostetaan.
- i) Työyhteisössä vallitsee hyvä ilmapiiri.

12. Mikä sisäisessä viestinnässä on ollut mielestäsi toimivaa?

13. Mitä kehitettävää sisäisessä viestinnässä mielestäsi on?

14. Onko sinulla toiveita yrityksen X sisäisen viestinnän suhteen? Minkälaisia?

Kiitos vastauksesta!