

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Katri Valtonen

Opinnäytetyö

Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä

Työn ohjaaja: Antti Klaavu, Lehtori / Projektipäällikkö
Työn tilaaja: Nanso Group Oy, Johdon / HR- assistentti Marika Moilanen
Tampere 5 / 2009

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Katri Valtonen

Työn nimi: Sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä

Sivumäärä: 57

Valmistumisaika: 5 / 2009

Työn ohjaaja: Antti Klaavu, Lehtori / Projektipäällikkö

Työn tilaaja: Nanso Group Oy, Johdon / HR- assistentti Marika Moilanen

Tiivistelmä

Nanso Group Oy:ssä on jo pitkään suunniteltu intranetin käyttöönottoa sisäisen viestinnän kanavaksi. Tavoitteena on saada intranet käyttöön vuoden 2009 aikana, ja tämä asettaa vaatimuksia myös muille viestinnän kanaville. Sisäisen viestinnän kehittäminen jo olemassa olevien viestinnän kanavien osalta ei ole ollut aktiivista. Nyt viestinnän kehittäminen koetaan kuitenkin ajankohtaiseksi, jotta uudesta intranetistä ja muista viestinnän kanavista saataisiin muodostettua toisiaan tukeva ja toimiva viestinnän verkko.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilaa, selvittää viestinnän ongelmakohdat ja löytää konkreettisia kehitysehdotuksia viestinnän tehostamiseksi. Henkilöstö mielipiteinen on avainasemassa sisäisen viestinnän kehittämisessä, ja tutkimukseen haluttiin saada mukaan kaikki yrityksen Suomessa toimivat henkilöstöryhmät.

Tutkimus suoritettiin lomaketutkimuksena systemaattisen otannan mukaan joka viidennelle yrityksen Suomessa toimivasta henkilöstöstä. Henkilöstön kiinnostuksesta aihetta kohtaan kertoivat korkea vastausprosentti sekä lukuisat mielipiteet ja ehdotukset tutkimuslomakkeen avoimiin kysymyksiin.

Vastausten perusteella saatiin tärkeää tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat sisäisen viestinnän avoimuuden lisääminen sekä viestintävastuun jakaminen. Näiden lisäksi kehitysehdotuksia laadittiin koskien viestien kohdentamista, viestinnän kanavia ja tulevaa intranetiä.

Avainsanat

sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, henkilöstö, kvantitatiivinen tutkimus

TAMK University of Applied Sciences
Business Administration

Writer: Katri Valtonen

Thesis: Developing internal communication of Nanso Group Oy

Pages: 57

Graduation time: 5 / 2009

Thesis Supervisor: Antti Klaavu, Lecturer / Project Manager

Co- operating Company: Nanso Group Oy, Executive Assistant Marika Moilanen

Abstract

Nanso Group Oy is going to utilize new intranet during the year 2009. Development of the old channels of internal communication has been quite limited. At present developing of internal communication is seen as topical and significant way to compose functional and effective communication network.

The purpose of this thesis is to survey current state of the internal communication and find things that need to be fixed. Finding tangible development proposals is the main function of this work.

The personnel of the company are in key position in developing the internal communication. That is why the whole personnel working in Finland was wanted to be observed.

The survey was made as a blank form survey and the target group was systematic divided. Every five of the target group was observed. The high answer percent and many ideas to the open questions were sign of interest in theme and will to influence.

The answers gave relevant information of the current state of the internal communication. The development proposals were made on the grounds of the survey. The most remarkable things to develop were openness of the internal communication and defining people in charge of the internal communication. Development proposals were given also for the channels of internal communication and upcoming intranet.

Keywords

internal communication, personnel, quantitative survey, blank form survey

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Sisäinen viestintä.....	7
2.1 Suunnittelu.....	7
2.2 Tavoitteet.....	8
2.3 Tehtävät	8
2.4 Hyödyt.....	9
2.5 Haasteet	10
2.6 Seuranta	10
2.7 Kanavat.....	11
2.7.1 Kasvokkaisviestintä	12
2.7.2 Kirjallinen viestintä	15
2.7.3 Sähköinen viestintä.....	17
2.8 Yhteistoimintalaki	18
3. Nanso Group Oy	19
3.1 Sisäisen viestinnän nykytila	20
3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	20
3.3 Sisäisen viestinnän kanavat	21
4. Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen.....	26
4.1 Kohderyhmän valinta	26
4.2 Tutkimustavan valinta	27
4.3 Otantamenetelmä.....	27
4.4 Lomakkeen laatiminen	28
5 Tulokset.....	29
5.1 Tiedonsaanti	29
5.2 Sisäisen viestinnän kanavat	30
5.3 Sisäisen viestinnän määrä ja laatu	31
5.4 Sisäinen viestintä yleisesti.....	32

5.5 Henkilöstöryhmien väliset erot.....	32
5.6 Nanso Group Oy:n sisäinen viestintä kokonaisuutena	34
6 Kehitysehdotukset	37
6.1 Avoimuuden lisääminen.....	37
6.2 Viestintävastuun jakaminen.....	38
6.3 Viestien samansisältöisyys	39
6.4 Sisäisen viestinnän kohdentaminen.....	40
6.5 Sisäisen viestinnän kanavat	40
6.5.1 Esimiehet	41
6.5.2 Ilmoitustaulut	41
6.5.3 Sähköposti.....	42
6.5.4 Henkilöstölehti.....	42
6.5.5 Infotilaisuudet	43
6.5.6 Puskaradio.....	44
6.5.7 Perehdyttäminen	44
6.5.8 Luottamushenkilöt	46
6.5.9 Intranet	46
6.6 Viestinnän kehittämisen seuraaminen	49
7 Loppusanat	50
Lähteet.....	51
Liitteet	52
Liite 1: Haastattelulomake.....	52

1 Johdanto

Nanso Group Oy on Suomen toiseksi suurin vaateteollisuusyritys. Yrityksellä on toimipisteet Suomessa Nokiolla, Hämeenlinnassa, Parolassa ja Torniossa sekä 11 omaa myymälää eri puolella maata. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen Suomen toimipisteiden ja myymälöiden sekä yrityksen Suomessa toimivien myyntiedustajien osalta. Jo olemassa olevien viestinnän kanavien kehittämisen lisäksi työn tavoitteena on luoda hyvät edellytykset tulevan intranetin käyttöönotolle.

Sisäisen viestinnän nykytila yrityksessä on melko hyvä, viestintäkanavia on useita ja niitä hyödynnetään aktiivisesti. Sisäisen viestinnän kehittäminen on kuitenkin tarpeen, sillä toimivalla sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus yrityksen menestykseen. Se muun muassa edesauttaa henkilöstön sitoutumista, poistaa epätietoisuutta ja lisää luottamusta johdon ja alaisten välillä. Nämä vaikutukset taas ovat nähtävissä yrityksen tuloksessa pidemmällä aikavälillä.

Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän tilaa ei ole aiemmin kartoitettu näin suuressa mittakaavassa. Jo aiemman tiedon puute itsessään luo edellytykset tämän työn tekemiselle. Työn ajankohta on mitä otollisin, sillä vuonna 2009 käyttöön tuleva intranet tuo omat haasteensa yrityksen sisäiseen viestintään. Jo olemassa olevista viestinnän kanavista tulisi kehittää tulevaa intranetiä tukeva kokonaisuus ja luoda näin edellytykset sisäisen viestinnän toimivuudelle myös tulevaisuudessa.

2 Sisäinen viestintä

Viestintä on sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Työyhteisön sisäisellä viestinnällä taas tarkoitetaan sellaisten sanomien vaihdantaa työyhteisössä, joka tekee mahdolliseksi työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Sisäinen viestintä on tavoitteellista ja eri viestimet ovat laajasti käytössä. (Åberg 1997, 31.)

Työyhteisön sisäinen viestintä on pääosin henkilöstöviestintää, jonka avulla lisätään tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön keskuudessa. Sisäinen viestintä koostuu yhteystoiminnasta, tiedotuksesta, sisäisestä markkinoinnista, perehdyttämisestä, luotuksesta ja työtiedotuksesta. (Siukosaari 1999, 65.)

Viestintä on työyhteisön voimavara, joka tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96). Työyhteisön viestintä on organisoitua viestintää ja se asettaa yksilötavoitteiden lisäksi koko yhteisöä koskevia tavoitteita.

2.1 Suunnittelu

Sisäisen viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kahteen osaan, strategiseen suunnitteluun ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisen suunnittelun avulla määritellään sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät sekä peruseriaatteet. Strategisen suunnittelun perustana käytetään viestinnän nykytilaa. (Juholin 1999, 105 -131.)

Operatiivisen suunnittelun avulla määritellään sisäisen viestinnän painopistealueet ja laaditaan toimenpide- ja aikataulusuunnitelma halutulle aikavälille. Operatiivinen suunnittelu perustuu strategisessa suunnittelussa asetetuille suuntaviivoille. (Juholin 1999,105 - 131.)

Sisäisen viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon eri kohderyhmät, jotta oikea tieto saadaan oikeille henkilöille. Yleisesti sisäisen viestinnän kohderyhmät voidaan jakaa alaisiin, osastoihin tai yksiköihin ja koko yhteisöön. Tämän jaon perusteella on mahdollista valita juuri ne viestinnän kanavat, jotka tavoittavat kohderyhmän parhaiten. Samoin viestintävastuuta on mahdollista jaotella kohderyhmien mukaan. (Ikävalko 1995, 51- 52.)

2.2 Tavoitteet

Sisäisen viestinnän pääasiallisena tavoitteena on pitää henkilöstö tietoisena yhteisön uutisista ja ajankohtaisista tapahtumista. Viestittäviä asioita ovat muun muassa yrityksen taloudellinen tilanne, tulevaisuuden suunnitelmat, muutokset ja kehitys. (Siukosaari 1999, 79.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara ja tämän vuoksi sisäisen viestinnän merkitystä ei voi korostaa liikaa. Sisäisen viestinnän avulla on mahdollista parantaa yrityksen työilmapiiriä ja me-henkeä sekä rakentaa haluttua yhteisökuva. Kun henkilöstö on tietoinen yrityksen tilanteesta ja motivoitunut omaan työhönsä, on tällä suora vaikutus yrityksen tulokseen. (Siukosaari 1999, 65.)

Työyhteisön viestinnän tavoitteet voidaan jaotella myös pienempiin osiin: toiminnan tukemiseen, työyhteisön profilointiin, informointiin, kiinnittämiseen ja vuorovaikutukseen (Åberg 1997, 32- 33). Näistä tavoitteista vuorovaikutus on ainoa, johon työyhteisö ei voi suoraan vaikuttaa. Riippumatta yhteisön säännöistä ja rajoituksista, syntyy sosiaalista vuorovaikutusta joka tapauksessa. (Åberg 1997, 33.)

Sisäisen viestinnän tulisi olla nopeaa, jatkuvaa, avointa, rehellistä ja ymmärrettävää. Avoimuus ei tarkoita pelkästään sitä, että johto kertoo asioista alaisilleen. Sen lisäksi yhteisön pitäisi päästä avoimeen vuorovaikutukseen, jossa jokaisella on mahdollisuus ilmaista mielipiteensä. (Ikävalko 1995, 48- 50.)

2.3 Tehtävät

Sisäinen viestintä voidaan jakaa kuuteen eri osaan, joista yritys voi valita itselleen ja omalle toiminnalleen tärkeimmät. Yhteystoiminnan avulla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön. Tiedotus toimii sanomien välityksen välineenä. Sisäisen markkinoinnin avulla muun muassa yrityksen arvot ja tavoitteet tehdään tutuiksi henkilöstölle. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen luetaan osaksi sisäistä viestintää ja sillä on suuri merkitys uuden työntekijän motivoinnissa. Sisäisellä luotauksella tarkoitetaan henkilöstön kuuntelemista, jonka avulla johto saa tietää, mitä henkilöstö ajattelee. Työtiedotus taas on puhtaasti työsuoritukseen liittyvän tiedon välitystä. (Siukosaari 1999, 65.)

Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on jakaa yrityksen sisällä tietoa laajalle joukolle, samassa muodossa ja samanaikaisesti (Åberg 2006, 111). Kaikki viestinnän tehtävät ovat yhtä arvokkaita, mutta eri yritysten tarpeet vaihtelevat suuresti. Työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen (Åberg 2006, 98).

2.4 Hyödyt

Sisäistä viestintää tulisi tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: miten esimiehet käyttävät sisäistä viestintää johtamisen tukena ja miten henkilöstö käyttää viestinnän kanavia tietoja saadakseen (Åberg 1997, 104). Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista ja vuorovaikutteista ja tästä syystä molempien osapuolten aktiivisuus on viestinnän onnistumisen kannalta tärkeää.

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan tyytyväisyyttä saatuun tietoon sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Viestintätyytyväisyydellä voidaan katsoa olevan suora vaikutus työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyys tarkoittaa tyytyväisyyttä omaan työhön, mahdollisuuksiin vaikuttaa siihen ja mahdollisuuksiin osallistua päätöksentekoon. (Juholin 1999, 70.)

Viestintätyytyväisyys ei pidä sisällään vain tyytyväisyyttä johdon tasolta tulevaan viestintään, vaan se tarkoittaa ennen kaikkea tyytyväisyyttä kaksisuuntaiseen viestintään ja avoimeen kommunikointiin (Juholin 1999, 73- 75). Viestintätyytyväisyys voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen: johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä, vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen sekä viestintäjärjestelmän toimivuus (Juholin 1999, 79-82).

Useimmat sisäisen viestinnän vaikutukset ovat epäsuoria. Sisäinen viestintä antaa henkilöstölle tiedollisen perustan yhteistyölle, toimiva viestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin sekä lisää työmotivaatiota. Nämä tekijät taas vaikuttavat työn tuottavuuteen. (Åberg 2006, 111.)

2.5 Haasteet

Sisäinen viestintä ei toteudu ilman hyvää suunnittelua ja osaavaa viestintähenkilöstöä. Sisäiseen viestintään voidaan katsoa kuuluvaksi neljä haastetta.

Ensimmäinen haaste on tiedon liikkuminen. Se on edellytyksenä niin sisäiselle viestinnälle kuin organisaation toiminnalle yleisesti. Mikäli asioista ei tiedoteta, täyttää niin sanottu puskaradio tiedon tyhjiön. Tällöin liikkeelle lähtevä tieto harvoin on asiasisällöltään oikeaa ja yrityksen tavoitteiden mukaista. Nopean, aktiivisen ja luotettavan sisäisen viestinnän avulla puskaradion toimintaa on mahdollista hillitä.

Toinen haaste on tietovarastot. Tiedon määrä yrityksissä on suuri, eikä kaikkea tietoa ole tarpeen tuoda esiin. Sen sijaan tiedon tarvitsijoiden tulisi päästä tietoihin käsiksi tarpeen tullen. Tällaisia tietoja varten yrityksen käytössä tulisi olla ajantasainen ja helppokäyttöinen tietopankki, joka on kaikkien helposti saatavilla.

Kolmas ja jopa suurin sisäisen viestinnän haaste ovat esimiehet. Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko yrityksen välillä. Hänellä on siis hyvä käsitys niin yrityksen kokonaistilanteesta kuin oman yksikkönsä toiminnasta. Näiden tietojen yhteensovittaminen ja tiedonkulun hallinta ovat esimiesten haasteita.

Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa- aukiot. Nämä ovat fyysisiä tiloja, joissa henkilöstön on mahdollista kommunikoida vapaasti ja heittää ilmaan uusia ajatuksia. Tällaisen viestinnän avulla on mahdollista kehittää toimintaa ja löytää ratkaisuja ongelmiin. (Åberg 1997, 107- 108; 2006, 111- 112.)

2.6 Seuranta

Hyvin suunniteltu ja toteutettu sisäinen viestintä ei yksin riitä, vaan viestinnän vaikutuksia ja sillä saavutettuja tuloksia tulisi myös mitata. Mittaamisen myötä on mahdollista arvioida, miten tuloksellista toiminta on ollut. Jotta tuloksia voidaan mitata, on yhteisön täytynyt asettaa viestinnälleen tavoitteet, selvittää lähtötilanne, ja määritellä perusviestit ja kanavat. Näiden lähtökohtatietojen perusteella voidaan arvioida, onko asetetut tavoitteet saavutettu, millaisia vaikutuksia on saatu aikaan ja palvelevatko saavutetut tulokset yhteisön tavoitteita. (Juholin 1999, 162- 163.)

Viestinnän seurannassa on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: oliko tieto esitetty niin selkeästi, että kaikki ymmärsivät, mistä on kyse, oliko tieto oikeaan aikaan oikeassa paikassa, oliko tietoon mahdollista reagoida tai saada esimerkiksi lisätietoa aiheesta ja vastasiko viestintä suunnitelmia. (Ikävalko 1995, 57- 58.)

Viestinnän seurannan ei tarvitse aina olla tutkimusta. Ilman tutkimustakin on mahdollista selvittää viestinnän tehokkuutta ja onnistumista. Helpoin keino tähän on avoin keskustelu ja kysyminen. (Ikävalko 1995, 57- 58.) Pelkästään kuunteleminen on hyvä tapa selvittää viestinnän tilaa. Kulkemalla henkilöstön parissa ja kuulostelemalla, mitä he asioista ajattelevat ja keskustelevat, on mahdollista saada hankittua paljon arvokasta tietoa. Mikäli jokin tietty asia nousee jatkuvasti esille, on siihen mahdollista puuttua. (Siukosaari 1999, 120- 121.)

2.7 Kanavat

Sisäisen viestinnän kanavia on tarjolla lukuisia. Yrityksen tulisi valita näistä itselleen sopivimmat ja muodostaa näistä toimiva kokonaisuus. Kanavan valinnassa tulee huomioida vastaanottajat ja tiedon sisältö, jotta oikea tieto löytyy oikeasta paikasta.

Toisinaan on ajateltu, että kanavien suuren määrän avulla tieto on mahdollista saada tehokkaasti perille, mutta näin ei ole. Kilpailevien viestintäkanavien olemassaolo tuottaa liikaa tietoa, jolloin olennaisen tiedon löytäminen vaikeutuu. (Juholin 1999, 159.) Sisäisen viestinnän rakenteen selkeys ei ole vain johdon etu, vaan myös henkilöstö hyötyy siitä muun muassa tiedonhaun helpottumisen myötä (Juholin 1999, 159- 161).

Sisäinen viestintä jaetaan välittömään ja välilliseen viestintään. Välitön viestintä pitää sisällään ihmisten välisen vuorovaikutuksen, sekä suunnitellun että suunnittelemattoman. Erilaiset tiedotustilaisuudet, palaverit ja kehityskeskustelut ovat välittömän viestinnän keinoja. Tällöin henkilöstö pääsee avoimesti ja reaaliaikaisesti keskustelemaan asioista. (Siukosaari 1999, 91- 92.)

Sisäisen viestinnän välilliset keinot eivät sisällä välitöntä vuorovaikutusta. Niillä on kuitenkin suuri merkitys yrityksen sisäisen viestinnän onnistumisessa. (Siukosaari 1999, 104.) Tiedotteet, ilmoitustaulut, henkilöstölehdet ja intranet ovat välillisen viestinnän välineitä.

Välillisen ja välittömän viestinnän lisäksi sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvaan kasvokkaisviestintään, kirjalliseen viestintään ja sähköiseen viestintään (Åberg 1997, 102). Tämä jaottelu on selkeä käsiteltäessä eri viestinnän välineitä.

Jokaisessa viestinnän välineessä on omat ominaisuutensa, jotka pitää ottaa huomioon niiden käyttämisessä. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on käyttöön otetuista viestintäkanavista muodostuva kokonaisuus (Åberg 2006, 96). Seuraavassa viestinnän välineet on eritelty yksitellen ja käsitelty niiden ominaisuuksia ja erityispiirteitä.

2.7.1 Kasvokkaisviestintä

Verkkoviestinnän kehittymisestä huolimatta henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat edelleen erittäin tärkeitä sisäisessä viestinnässä (Åberg 1997, 106). Niin koko yhteisön, eri yksiköiden, kuin yksilöidenkin väliset tilaisuudet ovat osa henkilökohtaista kanssakäymistä (Juholin 1999, 141- 148).

Henkilökohtainen kanssakäyminen voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen. Virallista kanssakäymistä edustavat muun muassa määrämuotoiset kokoukset ja tiedotustilaisuudet. Epävirallista kanssakäymistä taas ovat esimerkiksi työkavereiden väliset keskustelut ja erilaiset tilaisuudet. (Juholin 1999, 141- 148.)

Kasvokkaisviestintä on viestinnän muodoista nopein, edellyttäen, että henkilöstö saadaan koottua paikalle helposti (Ikävalko 1995, 59). Kasvokkaisviestinnän etuna on mahdollisuus vaihtaa ajatuksia ja reagoida välittömästi saatuun tietoon (Juholin 2001, 76- 77). Toisaalta taas kasvokkaisviestinnällä välitetty tieto ei aina saavuta vastaanottajia samassa muodossa.

Esimiesviestintä

Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä on erittäin tärkeä ja se vaatii paljon aikaa ja suunnittelua. Työssään esimies kohtaa viestintätilanteita niin suunnitellusti kuin suunnittelematta. (Juholin 1999, 180).

Esimiesviestinnässä voidaan puhua yksisuuntaisesta ja kaksisuuntaisesta viestinnästä. Yksisuuntainen viestintä vastaa tiedottamista, jolloin yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Kaksisuuntainen viestintä taas tarkoittaa keskustelua ja vuorovaikutusta. (Juholin 1999, 179.)

Esimiesviestintä luetaan lähes poikkeuksetta kuuluvaksi kasvokkaisviestintään. Esimerkiksi sähköpostiviestien käyttäminen rutiiniasioiden hoitoon on toki sallittua, mutta henkilökohtaiset asiat alaisen kanssa tulisi hoitaa kasvotusten (Juholin 1999, 182).

Omaa työtä ja työyksikköä koskevien tietojen tärkein lähde on lähin esimies (Åberg 2006, 109- 110). Esimies toimii myös oman osastonsa hengen luoja. Innostava ja esimerkillinen esimies, joka on sitoutunut yhteisön tavoitteisiin, saa alaisensa helpommin mukaan. (Juholin 1999, 183.)

Palautteen antaminen on tärkeä osa esimiesviestintää ja myös yksi työtyytyväisyyden kulmakivistä. Suomalaisia on yleisesti pidetty huonoina palautteen antajina ja ongelmaksi on muodostunut negatiivisen palautteen suuri määrä. Esimiehen tulisi muistaa antaa alaisilleen palautetta myös silloin, kun he ovat onnistuneet työssään hyvin. Tämä kannustaa ja motivoi alaisia entistä parempiin suorituksiin. (Juholin 1999, 185- 186.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat alaisen ja esimiehen välisiä keskusteluja, joissa pyritään kehittämään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja tuloksentekoa. Kehityskeskusteluissa pyritään tarkistamaan henkilön työnkuva ja asettamaan tavoitteet tulevalle kaudelle. (Siukonsaari 1999, 93.) Kehityskeskustelut ovat myös oiva tilaisuus palautteen antamiseen molempien osapuolten osalta (Juholin 1999, 186- 187).

Kehityskeskustelu tulisi pitää vähintään kerran vuodessa ja sen tulisi olla ennalta valmisteltu tilaisuus. Tärkeää on pitää keskustelu rauhallisessa tilassa ja varata riittävästi aikaa asioiden käsittelylle. (Siukonsaari 1999, 93.)

Luottamusmiesverkosto

Luottamushenkilöiden viestinnällinen asema on määritelty työmarkkinajärjestöjen välisessä Luottamusmiessopimuksessa (Åberg 1996, 183). Alaisten voi joissain tapauksissa olla helpompi viestiä ylemmälle johdolle luottamushenkilön kautta, vaikka virallista

tarvetta tälle ei olisikaan. Luottamusmiesverkosto perustettiin, jotta saataisiin suora yhteys johdon ja työntekijöiden välille (Åberg 2006, 108).

Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuudessa on yleensä mukana koko yhteisö tai koko yksikkö. Yleisimmin tiedotustilaisuudet käsittelevät yhteistoimintalain määrittelemiä asioita, mutta tiedotustilaisuus on mahdollista järjestää koskien mitä tahansa aihetta. (Ikävalko 1995, 61- 63.)

Tiedotustilaisuuden etuna on mahdollisuus välittää tieto samanaikaisesti ja samansisällöisenä kaikille ja antaa samalla mahdollisuus myös avoimelle keskustelulle. Suurten tilaisuuksien järjestäminen vaatii kuitenkin paljon sekä valmistelijoiden että osallistujien aikaa. Tilaisuuden ajankohta ei välttämättä sovi kaikille eivätkä poissaolijoita varten laaditut tiivistelmät vastaa riittävässä määrin tilaisuudesta saatua tietoa. (Juholin 1999, 141 - 142.)

Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen on oleellinen osa yhteisön sisäistä viestintää, vaikka se harvoin sisäisen viestinnän kanavaksi ajatellaankin. Perehdyttämiskohteita on neljä. Uusi tulija täytyy oman työtehtävänsä lisäksi perehdyttää osastoon, yksikköön tai tiimiin, jossa hän tulee työskentelemään. Koko yhteisö tulee esitellä perehdytettävälle, samoin kuin toimiala, jolla toimitaan. Työhön perehdyttäminen on näistä tavanomaisin, joka hoituu ikään kuin itsestään. Sen sijaan koko yritykseen ja toimialaan tutustumien jää usein tekemättä, ellei selkeitä vastuuhenkilöitä tehtävään ole asetettu. (Siukosaari 1999, 96- 98.)

Perehdyttäminen ei ole vain ensimmäisen työpäivän pituinen tehtävä, vaan se jatkuu pidemmän aikaa. On hyvä miettiä, mitä asioita uuden työntekijän tulee tietää heti, ja mitä voidaan kertoa myöhemmässä vaiheessa. Näin tietotulva heti alussa ei ole niin suuri ja asioiden sisäistämiseksi jää aikaa. (Siukosaari 1999, 96- 98.)

Puskaradio

Niin sanottu puskaradio ei kuulu yritysten virallisen sisäisen viestinnän piiriin, mutta jokaisessa yrityksessä se kuitenkin toimii. Puskaradion toiminta liittyy yleensä tiedon puutteeseen: kun tietoa ei saada, aletaan sitä luoda itse. Tämä tieto on kuitenkin harvoin totuudenmukaista ja siitä saattaa olla haittaa yrityksen todelliselle viestinnälle. Toisaalta puskaradiota on myös mahdollista käyttää hyväksi viestinnässä, sillä se on nopea ja kaikkien käytettävissä. Vaarana kuitenkin on, että tieto muuttuu oleellisesti matkan varrella. (Siukosaari 1999, 100.)

2.7.2 Kirjallinen viestintä

Kirjallisen viestinnän etuna on, että se tavoittaa kohteensa samassa muodossa (Åberg 1997, 104). Painetun viestinnän tarve on suurinta yhteisöissä, joissa ei ole sähköpostia tai intranetiä koko henkilöstön ulottuvilla. Niin perinteiset tiedotteet kuin esimerkiksi henkilöstölehdet julkaistaan nykyään useimmiten sähköisessä muodossa. (Juholin 2001, 90.)

Tiedotteet

Tiedote on yksi viestinnän perustyökaluista, joka on säilyttänyt asemansa pitkään. Sen vahvuuksia ovat nopeus ja informatiivisuus. Hyvä tiedote on neutraali, selkeä ja ymmärrettävä. Tiedotteen välittämää viestiä on mahdollista myöhemmin täydentää muiden viestinnän välineiden avulla. (Juholin 2001, 138- 139.)

Kanavia tiedotteen välittämiseen on useita, ja niistä yrityksen tulee valita se, joka tavoittaa vastaanottajat parhaiten. Ilmoitustaulut, sähköposti ja intranet ovat yleisimmin käytössä olevia kanavia tiedotteita välitettäessä. (Juholin 2001, 139.)

Ilmoitustaulut

Ilmoitustaulu on yksi vanhimmista viestinnän välineistä. Tästä huolimatta se on edelleen yksi sisäisen viestinnän käytetyimmistä kanavista. (Siukosaari 1999, 106.) Ilmoitustaulun käyttäminen onnistuneesti edellyttää useiden asioiden huomioimista. Ensisi-

jaisen tärkeää on, että ilmoitustaulujen sijainti ja määrä on valittu huolella, ja että tauluja päivitetään säännöllisesti. Lisäksi koko henkilöstön tulee olla selvillä siitä, mitä tietoa ilmoitustaululta löytyy. (Siukosaari 1999, 106- 108.) Ilmoitustaulujen etuna on se, että viesti tavoittaa kohteensa samassa muodossa (Åberg 2006, 108).

Jotta ilmoitustaulun käyttäminen sisäisen viestinnän kanavana tuottaisi toivottuja tuloksia, tulee sen ylläpidosta huolehtia. Käytännössä tämä tarkoittaa vastuuhenkilön määrittämistä, joka huolehtii niin ilmoitustaulun ajantasaisuudesta kuin yleisestä siisteydestäkin (Juholin 1999, 151- 152).

Ilmoitustaulujen rooli on ajan myötä muuttunut. Vaikka ilmoitustaulu on edelleen käytökelpoinen monissa yrityksissä, ajavat nykyajan sähköiset viestinnän kanavat sen ohi etenkin nopeudessa. Tästä syystä yritysten ilmoitustaulujen rooli on muuttunut ajankohtaisesta tiedonvälästä jokaiselle tarpeellisen yleistiedon väyläksi. Tällaista tietoa ovat muun muassa toimintaohjeet hälytystilanteessa, ruokalistat, työvuorolistat ja henkilöstötoiminta. (Juholin 1999, 151- 152.) Joissain yrityksissä taas on käytössä kaksi eri ilmoitustaulua, joista toinen on virallinen tiedotuskanava ja toinen henkilöstön oma ilmoitustaulu, johon kaikki voivat jättää ilmoituksia.

Henkilöstölehti

Henkilöstölehti on ylhäältä alaspäin suuntautuvan viestinnän lisäksi myös henkilöstön tiedotus-, mielipide- ja kyselyväline sekä ilmoitustila. Luonteeltaan henkilöstölehti on aikakauslehtimäinen ja se ilmestyy vähintään 3 kertaa vuodessa. (Ikävalko 1995, 68 - 71.)

Sen lisäksi, että henkilöstölehti toimii virallisempien tiedotteiden kanavana, on se myös vapaamuotoinen ja yhteishenkeä lisäävä viestinnän väline (Ikävalko 1995, 68- 71). Henkilöstölehden sisältö koskee yleensä koko yritystä eikä niinkään vain jotain sen yksiköistä (Åberg 2006, 109). Sen avulla onkin mahdollista luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta eri yksiköiden välille ja saada ne tietoisimmiksi toistensa toiminnasta.

Tiedotuslehti

Tiedotuslehti käsittelee samantyyppisiä asioita, kun yrityksen tiedotteet, mutta huomattavasti syvällisemmin. Se voi ilmestyä säännöllisesti tai tarpeen mukaan. Tiedotuslehti

eroaa henkilöstölehdessä niin sisältönsä kuin ulkoasunsa puolesta. Se on yleensä vain muutaman sivun mittainen ja omin voimin tehty. Tiedotuslehdessä tärkeitä asioita on mahdollista käsitellä syvällisesti, mutta nopeaan tiedottamiseen se ei sovellu. (Ikävalko 1995, 67- 68.)

2.7.3 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän kehitys on nopeaa. Aiemmin käytössä olleet sisäiset radiot ja televisiot ovat korvautuneet sähköpostilla ja intranetillä. (Juholin 2001, 144- 145). Suurin haaste sähköisissä viestinnän kanavissa on niiden saaminen koko henkilöstön käyttöön sekä käyttökoulutuksen järjestäminen.

Intranet

Intranet on organisaation sisäinen tietoverkko, joka hyödyntää samaa teknologiaa kuin Internet (Juholin 1999, 152). Intranetin edut muihin viestinnän välineisiin verrattuna ovat selvät: se on reaaliaikainen ja helposti päivitettävä viestinnän väline, jonka avulla on mahdollista saada esiin suurikin määrä erilaista tietoa. Toisaalta juuri suuri tiedon määrä saattaa koitua intranetin kompastuskiveksi, mikäli tieto löytyy liian monen mutkan takaa.

Intranetin toimivuus on kuitenkin suuresti riippuvainen yrityksestä, sillä esimerkiksi teollisuudessa kaikilla työntekijöillä ei ole käytössään tietokonetta. Lisäksi intranetin käyttö vaatii koulutusta, jotta siitä saadaan haluttu hyöty.

Sähköposti

Sähköposti on yleisesti käytetty viestinnän väline, mutta sen oikeanlainen käyttö on haastavaa. Ongelmaksi sähköpostin kohdalla muodostuu yleensä viestien suuri määrä ja se, että viestejä ei osata kohdistaa oikeille henkilöille (Juholin 1999, 155). Sähköpostin käyttö sisäisen viestinnän välineenä vaatii lisäksi sitä, että se on kaikkien käytettävissä ja sitä myös osataan käyttää (Ikävalko 1995, 66).

Internet- sivut

Yrityksen Internet- sivut eivät palvele vain ulkoista viestintää, vaan niitä on mahdollista hyödyntää myös sisäisen viestinnän kanavana. Internet- sivujen kautta henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua yritykseen ja sen tuotteisiin ja palveluihin. Tämä palvelee erityisesti uusia työntekijöitä.

2.8 Yhteistoimintalaki

Yrityksen omien tarpeiden lisäksi sen tulee sisäisessä viestinnässä ottaa huomioon yhteistoimintalaki. Sisäisen viestinnän kannalta yhteistoimintalain merkityksellisyys tulee esiin puhuttaessa yrityksen tiedonantovelvollisuudesta.

Yhteistoimintalain tarkoitus on määritelty lain ensimmäisen luvun ensimmäisessä pykälässä seuraavasti: ”*Lain tarkoitus.* Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea- aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007 / 334.)

Yhteistoimintalaissa työnantajalle on asetettu tiedottamisvelvollisuus yhteistoimintaneuvotteluissa käsitellyistä asioista. Asian laajuudesta riippuen asiasta tiedotetaan joko asianomaisille henkilöstöryhmien edustajille tai kaikille työntekijöille, joita asia koskee. Tärkeää on, että henkilöstö saa tietoonsa yhteistoimintaneuvotteluiden tulokset ja ratkaisut. Tiedotettava on päätöksen yksityiskohtainen sisältö ja voimaantuloajankohta. Tiedottamisen laajuus riippuu käsiteltävästä asiasta, päätavoitteena on avoimuuden periaate. (Hietala & Kaivanto 2007, 84- 85.)

3. Nanso Group Oy

Nanso Group Oy on Suomen toiseksi suurin vaateteollisuusyritys. Sen juuret johtavat vuoteen 1921, jolloin perustettiin Nanso- niminen palkkavärjäämö. Suomalaisomisteisen yrityksen omistajat polveutuvat vuorineuvos Emil Aaltosesta, joka loi aikanaan pohjan Nanson tulevaisuudelle. Edelleen noin 82 % Nanso Group Oy:n osakkeista on Emil Aaltosen perillisten hallussa, sillä he omistavat Nanso Group Oy:n emoyhtiön Pauniemi Oy:n. Pauniemi Oy tarjoaa sijoitus- ja rahoitustoimintaa sekä tuotekehitystä ja tutkimusta.

Vuonna 2001 Nanso osti Finnwearin trikoovaatetuotannon ja vuonna 2007 Nansoon liitettiin Vogue Group Oy ja VG Produktion Oy. Näin syntyi Nanso Group Oy, jonka tuoteperheeseen kuuluvat brändit Nanso, Black Horse, Hyvon ja Finnwear sekä sukka-merkit Vogue, Amar, Norlyn, Elisabeth ja KS- socks.

Nanso Group Oy:n toimitusjohtajana aloitti 26.3.2009 Leena Syrjälä. Hän on toiminut Nanso Group Oy:n hallituksen jäsenenä vuodesta 2001. Leena Syrjälä on työskennellyt aiemmin muun muassa Wihuri Oy:n toimialajohtajana, Gillette Group Finland Oy:n toimitusjohtajana sekä Suomen Nestlé Oy:n vähittäiskaupan toiminnoista vastaavana johtajana.

Syrjälän edeltäjä teollisuusneuvos Pertti Lahervuori toimi Nanso Group Oy:n toimitusjohtajana vuosina 2001 – 2009. Hänet tunnetaan Nanson uudistajana ja nuorentajana, joka oli muun muassa vahvasti edellä mainittujen yritysostojen takana.

Nanso Group Oy:n pääkonttori sijaitsee Nokialla. Nokian lisäksi yritys toimii Suomessa Torniossa, Hämeenlinnassa ja Parolassa ja sillä on 11 omaa myymälää eri puolilla maata. Suomen toiminnan lisäksi Nanso Group Oy:llä on tytäryhtiöt Ruotsissa, Saksassa ja Virossa sekä myyntikonttori Venäjällä. Nanso Group Oy työllistää noin 800 henkilöä, joista noin 600 työskentelee Suomessa.

Vuoden 2008 liikevaihto oli noin 74,5 M€ ja tuotannon suuruus on noin 6 miljoonaa vaatetta, 9 miljoonaa paria sukkahousuja ja 3 miljoonaa paria karkeita sukkia vuodessa.

Nanso Group Oy:n missio on tuottaa päivittäin hyvää oloa. Arvot, joiden mukaan yritys toimii, ovat laatu, tehokas yhteistyö, mielihyvä sekä avoimuus ja joustavuus. Visiona Nanso Group Oy:llä on olla Suomalaisen tekstiilimuotoilun arvostetuin ja kiinnostavin bränditalo Pohjoismaissa. (Nanso Group Oy 2009.)

3.1 Sisäisen viestinnän nykytila

Nanso Group Oy:n sisäinen viestintä on monipuolista ja viestintäkanavia on useita. Sisäinen viestintä elää muutosvaihetta, sillä intranet on tulossa käyttöön vuoden 2009 aikana. Intranet luo uusia haasteita sisäiseen viestintään ja toisaalta aiheuttaa muutostarvetta myös muissa viestinnän kanavissa.

Viestinnän suunnittelussa ja käytettävien kanavien valinnassa on otettu huomioon eri henkilöstöryhmät, jotta tieto menisi vain niille henkilöille, jotka sitä tarvitsevat. Tätä kautta vältetään valtava tietotulva, jonka joukosta on mahdotonta löytää itselle tärkeitä tietoja. Juuri useat eri henkilöstöryhmät ovat sisäisen viestinnän suurin haaste myös viestinnän kanavien osalta.

Yrityksessä työskentelee toimihenkilöitä, työntekijöitä ja lisäksi myymälähenkilöstöä ja myyntiedustajia. Toimihenkilöillä, myymälöissä ja myyntiedustajilla on käytettävissä sähköposti. Työntekijöillä sähköpostia ei ole, joten heidän tavoittamiseksi on käytettävä muita viestinnän kanavia. Myyntiedustajien työ on liikkuvaa ja he käyvät melko harvoin yrityksen toimipisteissä, joten heitä ei voi tavoittaa esimerkiksi ilmoitustaulujen ja infotilaisuuksien kautta.

Uusi intranet on tarkoitus saada kaikkien käyttöön. Tämä tarkoittaa käytännössä tietokoneiden hankkimista tuotantotiloihin ja käyttökoulutuksen järjestämistä.

3.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän päätavoitteena on saada oikea tieto oikeaan aikaan oikeille ihmisille. Viestinnän kanavista sähköpostin ja ilmoitustaulujen tavoitteena on nopea tiedonvälitys henkilöstölle. Sähköpostilla henkilöstö on mahdollista tavoittaa nopeasti, mutta koska kaikilla työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia sähköposteja, täytyy myös ilmoitustaulujen päivityksen toimia nopeasti.

Ajankohtaisen tiedon välittämisen lisäksi sisäisen viestinnän tavoitteena on tehdä yritys henkilöstölle mahdollisimman tutuksi, sitouttaa ja motivoida henkilöstöä sekä luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstön keskuudessa. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi käytetään muun muassa tiedotustilaisuuksia ja henkilöstölehteä.

3.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Sähköposti

Kaikilla yrityksen toimihenkilöillä ja myyntiedustajilla on käytössään henkilökohtainen sähköposti. Lisäksi yrityksen myymälöihin on hankittu tietokoneet sähköpostineen viestinnän nopeuttamiseksi.

Sähköpostia käytetään nopeaan tiedonvälitykseen. Haasteena kuitenkin on oikean tiedon löytäminen viestitulvan joukosta sekä viestien kohdistaminen oikeille henkilöille.

Ilmoitustaulut

Jokaisesta Nanso Group Oy:n toimipisteestä löytyy useampia ilmoitustauluja, joissa ovat esillä yrityksen viralliset tiedotteet, kuten ajankohtaista tietoa yrityksen tilasta ja mahdollisista muutoksista. Lisäksi jokaisessa toimipisteessä on yksi ilmoitustaulu, jossa henkilöstön on mahdollista julkaista omia tiedotteitaan koskien esimerkiksi virkistystoimintaa tai osto- ja myynti- ilmoituksia.

Ilmoitustauluja käytetään nopeaan tiedon välitykseen. Ilmoitustaulujen toimivuus on kuitenkin suuresti riippuvainen työntekijöistä ja siitä, kuinka aktiivisesti he ilmoitustauluja lukevat.

Y-asema

Nanso Group Oy:llä ei ole vielä käytössä Intranetiä, ja sisäisen viestinnän sähköisenä kanavana on käytetty Y-asemaa, johon on pääsy kaikilta yrityksen tietokoneilta. Asemalle on tallennettu suuri määrä tietoa koskien niin yrityksen yleisiä tietoja, eri tehtäviä kuin esimerkiksi työehtosopimusta.

Y-asema ei ole kuitenkaan ollut kovin toimiva sisäisen viestinnän kanava useasta eri syystä. Tietojen tallentaminen ja päivittäminen asemalle on työlästä. Tiedon määrä on suuri ja olennaisen tiedon löytäminen on vaikeaa. Esimerkiksi tuotantohenkilöstöllä ei ole käytössä tietokoneita, joten heidän ei aina ole mahdollista Y-asemalle tallennettuja tietoja lukea. Aseman käyttö on hankalaa ja se vaatisi opastusta. Tulevan Intranetin onkin tarkoitus korvata Y- asema, jolloin sama tietomäärä olisi henkilöstön saatavilla huomattavasti selkeämmin ja helpommin.

Tuleva intranet

Yrityksen uusi intranet pyritään saamaan käyttöön vuoden 2009 aikana. Projekti toteutetaan yhdessä yrityksen henkilöstöhallinnon ja IT- osaston kanssa. Intranetin tavoitteena on parantaa entisestään sisäisen viestinnän tavoitavuutta ja varmistaa, että tieto on samanaikaisesti kaikkien saatavilla. Kun intranet on saatu käyttöön, on mahdollista, että jotkin vanhemmat sisäisen viestinnän välineet pyritään jättämään pois käytöstä. Tämä koskee Y- aseman lisäksi pääasiassa sähköpostia sekä ilmoitustaulujakelua.

Suurimman haasteen intranetin käyttöönotolle luo se, että kaikilla yrityksen työntekijöillä ei ole käytössään tietokonetta. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisen tietokoneen hankkimista jokaiselle tuotannon osastolle. Lisäksi haasteena on intranetin käyttökoulutus ja henkilöstön totuttaminen siihen. Erityisesti tuotannon iäkkäämmällä henkilöstöllä voi olla vaikeuksia niin intranetin käytössä kuin siinä, että he tottuvat hakemaan tiedon sieltä ilmoitustaulun sijaan.

Intranet koetaan kuitenkin kannattavaksi investoinniksi, sillä se on nopea ja vaivaton viestinnän kanava, jonka päivittäminen on helppoa. Lisäksi se vähentää esimerkiksi paperijätteen syntymistä.

Esimies-alaisviestintä

Nanso Group Oy:n tavoitteena on luoda mahdollisimman matala hierarkkinen kynnys, jotta esimies - alaisviestintä olisi molempien osapuolten kannalta helppoa. Esimies - alaisviestinnällä on tärkeä rooli erityisesti jokapäiväisissä työtehtävissä.

Matalan hierarkian avulla esimiehistä tulee henkilöstölle helposti lähestyttäviä, mikä vaikuttaa niin viestinnän tehoon kuin sisältöön. Helposti lähestyttävän esimiehen kanssa on mahdollista ottaa käsittelyyn vaikeammatkin aiheet. Matalan hierarkian ansiosta asioihin on myös mahdollista reagoida nopeasti. Suurin osa Nanso Group Oy:n esimiehistä on käynyt läpi esimiesvalmennuksen, mikä osaltaan auttaa myös viestinnän onnistumisessa.

Kehityskeskustelut

Nanso Group Oy:n tavoitteena on, että tulevaisuudessa jokainen henkilö kävisi kerran vuodessa kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Vuoden 2008 Motivaattori- henkilöstökyselyn mukaan 57 % vastaajista ilmoitti käyneensä kehityskeskustelussa.

Kehityskeskusteluissa esimies ja alainen käyvät yhdessä läpi tehtävänkuvan ja keskustelvat sekä työn että henkilön kehittämisestä.

Luottamushenkilöt

Alaisilta esimiehille tulevassa viestinnässä tärkeässä roolissa ovat luottamushenkilöt. Heidän välityksellään henkilöstön on mahdollista ottaa asioita esiin.

Luottamushenkilöt ovat tärkeä viestinnän kanava käsiteltäessä erityisesti koko henkilöstöä koskevia ikäviä asioita, kuten yhteistoimintaneuvotteluita, lomautuksia ja irtisanomisia. Yleensä informointi hoidetaan kuitenkin yhdessä johdon kanssa.

Infotilaisuudet

Nanso Group Oy:n toimitusjohtaja pitää yrityksen jokaisessa yksikössä infotilaisuuden neljä kertaa vuodessa. Tilaisuus pitää sisällään muun muassa katsauksen yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, tilauskantaan sekä tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Infotilaisuudet ovat vapaamuotoisia tilaisuuksia, joissa henkilöstöllä tai sen edustajalla on mahdollisuus kysyä mieltä askarruttavista asioista. Tavoitteena on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen asioista sekä madaltaa kynnystä ylemmän johdon ja henkilöstön välillä.

Koko yritystä tai koko toimipistettä koskevia infoja pitää ainoastaan toimitusjohtaja. Tämän lisäksi osastoilla pidetään esimiesten johdolla osastopalavereja tarpeen tullen, esimerkiksi kuukausittain. Lisäksi järjestetään epävirallisia infotilaisuuksia koskien esimerkiksi henkilöstötoimintaa.

Henkilöstölehti

Nanso Group Oy:n henkilöstölehti Nanso Press ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Lehden toimituksesta vastaa henkilöstöstä koottu toimituskunta. Henkilöstön on mahdollista jättää juttuvinkkejä toimituskunnalle, mikä tekee lehdestä monipuolisen ja vaihtelevan.

Nanso Press on noin kymmensivuinen julkaisu, joka pitää sisällään toimitusjohtajan terveiset, ajankohtaista asiaa Nanso Group Oy:n toiminnasta sekä henkilöstöpalstan, jolla esitellään uudet työntekijät ja muistetaan vanhoja työntekijöitä heidän jäädessään eläkkeelle.

Painoksen koko on 800 kappaletta ja painotalo jakaa lehtiä yhtiön toimipisteisiin ennalta sovitun määrän sekä postittaa lehden suoraan myymälöihin, omistajille, hallitukselle ja edustajille. Jokaisessa toimipisteessä on vastuuhenkilö, joka jakaa lehdet eri osastoille. Yleisen tavan mukaan lehti on esillä eri toimipisteiden taukotiloissa, jossa sitä on mahdollista lukea tai se on mahdollista ottaa mukaansa.

Yrityksen Internet- sivut

Yrityksen Internet- sivujen ei koeta olevan merkittävä sisäisen viestinnän väline, vaan ne palvelevat enemmän ulkoisia sidosryhmiä. Tärkeimmät tiedotteet ovat kuitenkin luettavissa myös Internet- sivuilta. Sisäisessä viestinnässä Internet- sivut palvelevat enemmän ulkomailla työskentelevää henkilöstöä.

Yrityksen rekrytointi on kuitenkin pyritty siirtämään tapahtuvaksi Internet- sivujen kautta, myös sisäisen rekrytoinnin osalta. Ilmoitukset avoimista työpaikoista ovat luettavissa Internet- sivuilta ja lisäksi niistä tiedotetaan yrityksessä erikseen. Työntekijöitä on kannustettu käyttämään Internet- sivuja rekrytointikanavana heidän jättäessään työhakemuksia. Rekrytoinnin keskittäminen tuo etuja muun muassa hakemusten verrattavuuden ja käsittelyn helpottumisen myötä.

Henkilöstökysely Motivaattori

Nanso Group Oy:ssä toteutetaan vuosittain koko henkilöstön kattava henkilöstökysely Motivaattori. Motivaattori mittaa henkilöstön tyytyväisyyttä useilla eri osa-alueilla. Siinä mitataan työn tekemisen edellytyksiä, esimiestyötä ja työssä jaksamista. Näiden osa-alueiden alle on kerätty myös viestintää koskevia kysymyksiä, tosin melko suppeasti.

Motivaattorin tulokset julkaistaan Nanso Press-henkilöstölehdessä, jossa ne ovat koko henkilöstön nähtävillä. Kyselyn toteuttamisesta vastaa yrityksen henkilöstöhallinto.

Motivaattorin tulokset käydään yhdessä läpi jokaisella osastolla esimiesten johdolla. Tarvittaessa myös henkilöstöpäällikkö osallistuu tulosten läpikäymiseen. Tulosten käsit-

telemisen tavoitteena on mahdollisiin ongelma-kohtiin puuttuminen sekä toiminnan kehittämisen. Koko yrityksen tasolla tuloksia hyödynnetään esimerkiksi koulutustilaisuuksissa.

Puskaradio

Epävirallisena sisäisen viestinnän kanavana yrityksessä toimii puskaradio. Jokaisessa toimipisteessä toimivan puskaradion välityksellä kulkevat viestit ovat useimmiten puutteellisia tai virheellisiä.

Puskaradion aiheuttamia ongelmia pyritään vähentämään oikean tiedon täsmällisellä ja nopealla välittämisellä. Puskaradion toimintaa itsessään ei pidetä ongelmallisena, kunhan sen välittämät viestit ovat oikeita. Puskaradion eduksi voidaan katsoa sen nopeus ja tavoitavuus.

Perehdyttäminen

Perehdyttämisen pääasiallisena tavoitteena on tutustuttaa uusi työntekijä omaan työtehtäväänsä sekä yritykseen. Jokaisesta yhtiön toimipisteestä löytyy työnopastaja, jonka vastuulla perehdyttäminen on. Perehdyttämisen onnistumista ei kuitenkaan seurata.

Esimiesten saatavilla on perehdyttämissuunnitelma ja muistilista, joiden avulla kaikki tarvittavat asiat tulevat hoidetuiksi. Lisäksi perehdyttämistä on käsitelty esimiesvalmennuksessa, jonka lähes kaikki tämänhetkiset esimiehet ovat käyneet läpi.

4. Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän toimivuutta ei ole aiemmin mitattu. Henkilöstökysely Motivaattori on sisältänyt joitain viestintään liittyviä kysymyksiä, mutta niiden merkitys viestinnän kehittämiseksi on ollut melko vähäinen. Tutkimuksen tavoitteena on löytää sisäisen viestinnän ongelmakohdat sekä parannusehdotuksia viestinnän tehostamiseksi. Näiden tietojen avulla sisäistä viestintää on mahdollista kehittää entistä tehokkaammaksi ja nykyaikaisemmaksi.

Lisäksi tavoitteena on kartoittaa odotuksia ja toivomuksia tulevan intranetin suhteen. Uuden intranetin käyttöönotto luo todennäköisesti sisäiseen viestintään muutostarvetta, ja haasteena on muiden viestinnän välineiden sopeuttaminen tukemaan intranetiä. Myöhemmässä vaiheessa on myös mahdollista, että joku vanhoista viestinnän kanavista merkittää merkityksensä uuden intranetin myötä. Pääasia kuitenkin on, että yrityksen sisäisen viestinnän välineet muodostaisivat toisiaan tukevan verkoston, jonka avulla viestinnästä saataisiin mahdollisimman suuri hyöty.

4.1 Kohderyhmän valinta

Tutkimus käsittelee Nanso Group Oy:n sisäistä viestintää yhtiön Suomen toimipisteissä Nokialla, Hämeenlinnassa, Parolassa ja Torniossa, yrityksen Suomen myymälöissä sekä Suomessa toimivien edustajien osalta. Yhtiön ulkomaan toiminnot sekä myymälät on jätetty tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen käsittämässä toimipisteissä työskentelee 652 henkilöä.

Yrityksen toimipisteissä työskentelee sekä toimihenkilöitä että työntekijöitä. Viestinnän kokemukset näiden ryhmien välillä voivat poiketa suuresti toisistaan, sillä esimerkiksi viestinnän kanavat tavoittavat ryhmät hyvin eri tavalla.

Viestintä myymälöihin on melko samanlaista kuin viestintä yrityksen muissa toimipisteissä. Sen sijaan viestintä edustajille on hyvin poikkeavaa, sillä he eivät työskentele vakituisesti yrityksen toimipisteissä, vaan ovat liikkeellä ympäri Suomea. Myös myymälöiden ja edustajien osalta viestintää tulisi kehittää ja esimerkiksi varmistaa, että tuleva intranet on soveltuva myös heidän käyttöönsä.

Ottamalla tutkimukseen mukaan kaikki henkilöstöryhmät, saadaan tutkimuksella esiin mahdollisimman todenmukainen kuva sisäisen viestinnän tilasta. Lisäksi eri henkilöstöryhmien välisiä tuloksia on mahdollista verrata toisiinsa ja löytää mahdollisia eroavaisuuksia.

4.2 Tutkimustavan valinta

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilaa ja löytää konkreettisia kehitysehdotuksia. Koska tutkimuksen perusjoukon koko on suuri, 652 henkilöä, valittiin tutkimustavaksi kvantitatiivinen lomaketutkimus. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada suurempi määrä vastauksia ja tätä kautta yleistää vastaukset koskemaan koko perusjoukkoa.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus oli myös varteenotettava vaihtoehto, sillä sen avulla olisi ollut mahdollista hankkia syvällisempää tietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tekeminen näin suurelle ja maantieteellisesti laajalle levittyneelle joukolle ei kuitenkaan ollut mahdollista ja pienemmällä otannalla taas ei olisi ollut mahdollista saavuttaa riittävä määrä tuloksia. Kvalitatiivisen tutkimuksen sijaan syvällistä tietoa pyrittiin hankkimaan tutkimuslomakkeen avoimien kysymysten avulla.

4.3 Otantamenetelmä

Otantamenetelmäksi valittiin systemaattinen otanta. Systemaattisessa otannassa perusjoukko numeroidaan. Perusjoukon lukumäärä jaetaan otoskoolle, jotta saadaan systemaattisen otannan poimintaväli. Lisäksi otannan aloituskohta arvotaan. (Valli 2001, 15-16.)

Perusjoukon koko oli 652 henkilöä. Systemaattisella otannalla mukaan valittiin 20 % perusjoukosta, eli joka viides henkilö. Otokoko oli näin ollen 130 henkilöä. Näistä henkilöistä 50 tavoitettiin sähköpostilla ja 80 paperisella lomakkeella.

4.4 Lomakkeen laatiminen

Tiedonhankinnan ja sisäisen viestinnän nykytilaan perehtymisen aikana esiin nousseet ajatukset ja kysymykset kirjattiin ylös. Näiden avulla luotiin alustavat haastattelulomakkeen kysymykset. Kysymykset käytiin läpi yhdessä Nanso Group Oy:n sisäisestä viestinnästä vastaavan henkilöstöhallinnon kanssa. Kysymyksiä muotoiltiin ja lomaketta muokattiin yhteistyössä, kunnes se saavutti lopullisen muotonsa.

Lomakkeesta tehtiin sekä sähköinen että paperiversio. Sähköinen lomake tehtiin Lomake- editori versio 2- nimisellä ohjelmalla ja paperilomakkeen tekemisessä käytettiin Excel- taulukkolaskentaohjelmaa. Sisällöllisesti lomakkeista tehtiin täysin identtiset. Liitteenä paperilomake (Liite 1).

5 Tulokset

Vastauksia saatiin yhteensä 90 vastausprosentin ollessa 69. Sähköisen lomakkeen tavoitavuus oli 70 % eli 35 henkilöä ja paperisen lomakkeen 69 % eli 55 henkilöä. Vastaajista 56 oli työntekijöitä, 29 toimihenkilöitä ja 5 myymälätyöntekijöitä. Tutkimuksella ei tavoitettu yhtäkään yrityksen myyntiedustajaa.

Jo vastausten suuren määrän perusteella voidaan päätellä sisäisen viestinnän olevan aihe, joka kiinnostaa henkilöstöä ja herättää ajatuksia. Korkean vastausprosentin lisäksi myös lomakkeiden avoimiin kysymyksiin tuli suuri määrä vastauksia, mikä osaltaan kertoo henkilöstön kiinnostuksesta aiheetta kohtaan.

5.1 Tiedonsaanti

Tiedonsaantia koskevissa kysymyksissä tutkittiin, mitä kautta henkilöstö saa eniten koko yritystä ja mitä kautta omaa työtään koskevaa tietoa. Vastaukset pitivät yhtä yrityksen viestinnälle asettamien tavoitteiden kanssa.

Koko yritystä koskevaa tietoa vastaajat saivat eniten sähköpostista ja ilmoitustauluilta. Tietoa saatiin myös esimiesten ja infotilaisuuksien kautta. Muina koko yritystä koskevan tiedon väylinä vastaajat mainitsivat luottamusmiehen, työkaverit, huhupuheet, puskaradion sekä oman aktiivisuuden tiedon hankinnassa kyselemällä asioista.

Omaa työtä koskevaa tietoa vastaajat saivat eniten esimieheltään. Myös sähköpostin osuus omaa työtä koskevan tiedon väylänä oli melko suuri, ja tätä kritisoitiin osassa vastauksia. Omaa työtä koskevaa tietoa haluttiin saada nimenomaan kasvatusten. Muina omaa työtä koskevan tiedon kanavina vastaajat mainitsivat työkaverit, myynnin, tuotantoyksiköt, tuotesuunnittelun sekä sidosryhmät.

5.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavien osalta tutkittiin, kuinka aktiivisesti eri kanavat ovat käytössä. Tämän lisäksi kysyttiin kanavien tärkeydestä sekä yksittäisiä kanavia koskevista ominaisuuksista. Lisäksi avoimella kysymyksellä selvitettiin vastaajien yleistä mielipidettä sisäisen viestinnän kanavista ja niiden kehittamisestä.

Päivittäin ja viikoittain käytettyjä sisäisen viestinnän kanavia olivat sähköposti, ilmoitustaulut ja esimies. Infotilaisuuksien ja henkilöstölehden käyttö on riippuvaista infotilaisuuksien järjestämis- ja henkilöstölehden ilmestymistiheydestä. Suurin osa vastaajista ilmoitti käyttävänsä henkilöstölehteä ja infotilaisuuksia kuukausittain tai vuosittain. Tätä harvemmin näitä kanavia käytti alle 20 % vastaajista.

Viestinnän kanavista suhteellisesti tärkeimmäksi koettiin esimies. 96 % vastaajista oli sitä mieltä, että esimies on erittäin tärkeä tai tärkeä viestinnän kanava. Suhteellisesti vähiten tärkeäksi koettiin henkilöstölehti, 63 % vastaajista piti henkilöstölehteä erittäin tärkeänä tai tärkeänä.

Yksittäisiä sisäisen viestinnän kanavia koskevia kysymyksiä esitettiin, jotta niiden heikoudet ja vahvuudet saataisiin esiin. Lisäksi haluttiin kartoittaa tulevan intranetin tunnettuutta henkilöstön keskuudessa sekä koulutustarvetta intranetin käyttöön.

Vastaajista 55 % käy säännöllisesti kehityskeskustelun esimiehensä kanssa. Vuoden 2008 Motivaattori- kyselyn mukaan vastaava luku oli 57 %, eli suurta muutosta asiassa ei ole tapahtunut.

Tavoite madaltaa kynnystä esimiehen ja alaisen välillä on onnistunut, sillä 93 % vastaajista koki esimiehen lähestymisen helpoksi. Tämä tukee myös vastaajien mielipidettä siitä, että esimies on suhteellisesti tärkein sisäisen viestinnän kanava.

Vastaajista 86 % oli sitä mieltä, että työpaikalla toimii aktiivisesti puskaradio. Kuitenkin vain 34 % vastaajista ilmoitti luottavansa puskaradion välittämiin viesteihin.

Intranet oli tuttu käsite noin puolelle vastaajista. Suunnitteilla olevasta intranetistä taas oli kuullut vain 26 % vastaajista. Intranetin vähäiseen tunnettuuteen verrattuna koulutustarve koettiin suhteellisen pieneksi. Vastaajista yhteensä 67 % koki tarvitsevansa koulutusta intranetin käyttöön. Tämä saattaa olla osittain selitettävissä intranetin vähäisellä tunnettuudella ja sillä, ettei intranetistä ole vielä tiedotettu henkilöstölle. On mah-

dollista, että osa henkilöstöstä ajattelee, ettei tarvitse koulutusta, koska intranetiä ei ole tai sitä ei aiota tai haluta käyttää.

Vastaajilta kysyttiin, tietävätkö he, mitä kautta hankkia lisätietoa koko yritystä tai omaa työtä koskevissa asioissa. Väylän omaa työtä koskevan lisätiedon hankkimiseen tiesi 89 % vastaajista. Sen sijaan koko yritystä koskevaa tietoa olisi osannut hankkia lisää vain 58 % vastaajista.

Avoimissa vastauksissa nousivat esiin sähköiset viestinnän kanavat, ilmoitustaulut sekä puskaradio. Vastaajat kokivat sähköpostin hyväksi viestinnän välineeksi, mutta toivoivat kuitenkin suuremmista asioista viestittävän kasvotusten. Lisäksi useat vastaajat mainitsivat intranetin puuttumisen miinuksena.

Ilmoitustaulut jakoivat vastaajien mielipiteet. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ilmoitustauluja tulee luettua harvoin ja uudet viestit hukkuvat vanhojen sekaan. Toisaalta myös ilmoitustaulujen nopeaa päivittämistä ja omaa ilmoitustaulua uusille ilmoituksille kiiteltiin. Kyse saattaa olla yksikkökohtaisista eroista, sillä ilmoitustaulun toimivuus on pitkälti kiinni siitä, kuinka aktiivisesti ilmoitustaulua hoidetaan ja päivitetään.

Sekä koko yritystä koskevia että osastokohtaisia infotilaisuuksia kaivattiin lisää. Lisäksi suurimmat ja päivittäiseen työhön vaikuttavat asiat haluttiin saada tietoon infotilaisuuksien kautta sähköpostin ja ilmoitustaulun sijaan.

5.3 Sisäisen viestinnän määrä ja laatu

Vastaajilta kysyttiin sisäisen viestinnän määrään ja laatuun liittyviä kysymyksiä. Lisäksi avoimella kysymyksellä selvitettiin vastaajien mielipidettä sisäisen viestinnän sisällöstä, määrästä ja laadusta.

Vastaajien mukaan sisäisen viestinnän määrässä ja laadussa on melko paljon parantamisen varaa. Viestinnän avoimuus ja nopeus koettiin melko vähäisiksi. Vain 40 % vastaajista piti viestintää riittävän avoimena ja 46 % riittävän nopeana. Vastaajista 42 % koki saavansa tiedon oikeaan aikaan.

Saatu tieto kuitenkin koettiin tarpeelliseksi. Vastaajista 77 % koki saavansa tarpeellista tietoa. Kysyttäessä, mikä vastaajien mielestä on tarpeetonta tietoa, oli yleisin vastaus, että tarpeetonta tietoa ei ole.

Tiedon määrän koki riittäväksi 64 % vastaajista. Omaan työtä koskevaa tietoa sai riittävästi 80 % vastaajista, mutta koko yritystä koskevaa tietoa vain 50 % vastaajista.

Avoimissa vastauksissa toistuivat edellä mainitut avoimuus ja nopeus. Koko yritystä koskevista asioista tiedotettiin vastaajien mielestä liian vähän. Lisäksi vastaajat kokivat, että tietoa saa parhaiten olemalla itse aktiivinen. Avointa keskustelua ja vaikutusmahdollisuuksia kaivattiin sekä koko yritystä että omaa työtä koskevissa asioissa. Myös viestien kohdentamisessa oikeille henkilöille oli vastaajien mielestä ongelmia.

5.4 Sisäinen viestintä yleisesti

Tutkimuslomakkeessa kysyttiin myös vastaajien mielipidettä sisäisen viestinnän merkityksestä yritykselle. Vastaajista keskimäärin 93 % piti kaikkia kymmentä kysyttyä ominaisuutta tärkeänä toimivan sisäisen viestinnän kannalta. Vähiten tärkeiksi koettiin ilmoitustaulut ja tiedotustilaisuudet, mutta näissäkin alle 10 % vastaajista koki tärkeyden vähäiseksi. Tärkein sisäisen viestinnän ominaisuus oli vastaajien mielestä luotettavuus.

Avoimissa vastauksissa toistui sisäisen viestinnän merkitys yrityksen toiminnan onnistumisen, yhteishengen kasvattamisen, yrityskuvan parantamisen, työmotivaation lisäämisen sekä avoimuuden luoman luottamuksen muodossa. Lisäksi mainittiin, että viestinnän tulisi tavoittaa kaikki samassa muodossa, jotta kuppikunnat ja puskaradio jäisivät pois.

5.5 Henkilöstöryhmien väliset erot

Eri henkilöstöryhmien välillä oli havaittavissa eroja sisäisen viestinnän kokemisen suhteen. Suurimmat erot löytyivät odotetusti viestinnän kanavista ja niiden tärkeydestä, kun taas viestinnän määrän ja laadun osalta koko henkilöstö oli samoilla linjoilla.

Toimihenkilöt

Toimihenkilöillä on työssään käytössä tietokone ja henkilökohtainen sähköposti. Tämän vuoksi he kokivat sähköpostin tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana puhuttaessa koko yritystä koskevasta viestinnästä. Omaa työtä koskevassa viestinnässä sähköposti oli toisella sijalla heti esimiehen jälkeen.

Sähköpostin lisäksi myös muut sähköisen viestinnän välineet koettiin toimihenkilöiden keskuudessa tärkeiksi. Intranet oli käsitteenä tutumpi toimihenkilöille kuin työntekijöille. Toimihenkilöt korostivat intranetin merkitystä myös avoimissa vastauksissa ja kokivat sen puuttumisen suurena aukkona yrityksen sisäisessä viestinnässä.

Huolimatta sähköisten viestinnän välineiden arvostuksesta, pitivät toimihenkilöt tärkeinä myös muita viestinnän kanavia. Esimiehen rooli omaa työtä koskevissa asioissa koettiin tärkeäksi. Myös infotilaisuuksia arvostettiin ja niitä toivottiin käytettävän suurissa ja merkityksellisissä asioissa. Toimihenkilöiden mielestä sähköiset viestinnän kanavat ovat hyviä nopean tiedon välityksessä, mutta ne eivät voi täysin korvata henkilökohtaista kanssakäymistä.

Toimihenkilöistä 77 % ilmoitti käyvänsä säännöllisesti kehityskeskustelun esimiehensä kanssa, kun koko yrityksessä vastaava luku oli 55 %.

Työntekijät

Työntekijöillä ei ole käytössään tietokoneita ja sähköpostia, joten sähköisten viestinnän välineiden merkitys on heidän mielestään melko vähäinen. Koko yritystä koskevissa asioissa tärkein viestinnän kanava oli ilmoitustaulu ja omaa työtä koskevissa asioissa esimies. Vain 40 % työntekijöistä tiesi, mikä intranet on.

Myymälätyöntekijät

Tutkimukseen vastasi viisi myymälätyöntekijää. Heidän vastauksensa eivät olleet yhteneviä, vaan sisäinen viestintä koettiin hyvin eri tavalla. Erot voivat olla myymäläkohtaisia, mutta varmuutta tästä ei ole, sillä tutkimuksessa ei selvitetty henkilön toimipaikkaa.

Sisäiseen viestintään tyytyväisin myymälätyöntekijä korosti vastauksissaan esimiehen asemaa tiedon välittäjänä. Hän koki saavansa juuri omaa myymälää koskevaa tietoa oikea-aikaisesti.

Muiden myymälätekijöiden vastausten mukaan taas sisäisessä viestinnässä ja esimiesten ammattitaidoissa on kehittämisen varaa. Ongelmat liittyivät pääasiassa tiedonkulkuun. Vastaajat kokivat, että kaikki eivät saa samaa tietoa. Syiksi tähän mainittiin vaihtelevat työajat ja myymäläpäällikön sähköposti.

Esimerkiksi aamulla myymälään saapuneet tiedot eivät vastaajien mukaan tavoita ilta-päivällä töihin tulevia. Sama tilanne toistuu vapaapäivinä. Mikäli vapaapäivän aikana on tullut uutta tietoa, ei se aina saavuta työhön palaavaa henkilöä.

Sähköpostin hankkiminen myymälöihin on ollut hyvä asia, mutta sähköpostiviestit eivät aina tavoita kaikkia. Mikäli sähköposti on vain myymäläpäällikön käytössä, on henkilökunnan tiedonsaanti hänen vastuullaan. Esimerkiksi myymäläpäällikön vapaapäivinä ei sähköpostin tarkistamiseen ole mahdollisuutta ja tärkeät tiedot saattavat jäädä saamatta.

Intranet oli myymälätyöntekijöille melko vieras käsite ja he kokivat tarvitsevansa koulutusta sen käyttöön. Intranetin käyttökoulutuksen järjestäminen myymälätyöntekijöille tulee olemaan suuri haaste, sillä he toimivat eri puolella Suomea.

5.6 Nanso Group Oy:n sisäinen viestintä kokonaisuutena

Lomakkeen lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus antaa sanallista palautetta koskien Nanso Group Oy:n sisäistä viestintää ja sen kehittämistä. Suuri osa annetusta palautteesta koski samoja asioita kuin eri kysymysryhmiin liitetyt avoimet vastaukset. Sisäisen viestinnän avoimuus, tiedon välittäminen kaikille samansisältöisenä sekä viestintävastuun jakaminen olivat yleisimmät esiin nousseet asiat. Osa vastauksista koski melko yksityiskohtaisesti tiettyä yksikköä tai työtehtävää ja osa taas yleisemmällä tasolla koko yritystä.

Avoimuus

Kuten jo aiemmin on mainittu, vastaajat kaipaavat viestintään lisää avoimuutta erityisesti koko yritystä koskevissa asioissa. Vastaajien mielestä avoimuuden puute aiheuttaa huhupuheita ja lisää puskaradion toimintaa. Avoimuutta lisäämällä vastaajat uskoivat henkilöstön luottamuksen ja työmotivaation lisääntyvän.

Avoimuuden merkitys mainittiin niin hyvässä kuin pahassa. Vastaajien mielestä myös negatiiviset asiat tulisi tuoda mahdollisimman nopeasti ja avoimesti henkilöstön tietoon. Vastauksissa mainittiin, että toisinaan tieto on luettavissa lehdistä ennen kuin se tavoittaa asianosaiset.

Avoimuuden puuttuessa vastaajat kokivat tiedon hankinnan olevan liaksi omalla vastuullaan. Kyseleminen koettiin useissa vastauksissa parhaaksi tiedonhankinnan keinoksi, mutta tälläkään tavalla ei aina saavutettu vastauksia.

Viestintävastuun jakaminen ja tiedon samansisältöisyys

Myös se, että tieto tavoittaa kaikki henkilöt samansisältöisenä koettiin tärkeänä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että tieto ei aina tavoita kaikkia henkilöitä. Lisäksi koettiin, että tieto jää usein esimiestasolle, mutta ei liiku sieltä eteenpäin. Esimiesten kautta eteenpäin liikkuvan tiedon taas koettiin muuttuvan matkan varrella esimiehen omien ajatusten mukaan.

Osasyynä tähän koettiin, ettei viestintävastuuta ole jaettu riittävän selkeästi. Kun vastuunjako on epäselvä, saattavat viestit jäädä lopulta kokonaan jakamatta. Syiksi tähän ongelmaan vastaajat mainitsivat esimiesten suuren määrän ja päällekkäisyydet työtehtävissä.

Vastaajien mielestä tiedon välittäminen samansisältöisenä kaikille vähentää kuppikuntia ja eriarvoisuutta työpaikalla.

Muut mielipiteet

Edelleen vastaajat toivoivat lisää infotilaisuuksia sekä koko yrityksen että eri osastojen osalta. Infotilaisuuksien etuna pidettiin mahdollisuutta kysyä ja keskustella asioista.

Uusien työntekijöiden esittely koettiin useissa vastauksissa hyväksi asiaksi, sillä on tarpeen tietää, kenen kanssa työskentelee ja kuka mitäkin tehtävää hoitaa. Myös yrityksen henkilöstökansion merkitystä korostettiin ja toivottiin sitä jatkossakin pidettävän ajan tasalla.

Näiden asioiden lisäksi vastaajien palautteesta nousi esiin joitain yksittäisiä ehdotuksia ja ajatuksia viestinnän kehittämiseksi.

Henkilöstölehteä ehdotettiin laajemmaksi henkilöstö- ja asiakaslehdeksi. Tässä ehdotuksessa yhdistyvät sekä ulkoinen että sisäinen viestintä. Ajatus on hyvä, sillä tunnettuuden lisääminen asiakkaiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa ei ole milloinkaan huono asia. Tämä toisi yritystä ja sen arkea esiin eri tavalla kuin perinteinen tiedottaminen ja markkinointi.

Lehden muuttaminen myös asiakkaita palvelevaksi vaatisi kuitenkin paljon resursseja ja huomioon otettavia asioita on lukuisia. Nykyisellään henkilöstölehti ei palvelisi asiakkaita, vaan sen sisältöä tulisi muokata. Henkilöstölehdessä on mahdollista käsitellä asioita, joita ei ole tarpeen saattaa suuremman yleisön tietoon, ja lehteä laajentamalla tämä mahdollisuus poistuisi. Myös lehden jakelu toisi omat haasteensa. Helpointa olisi lehden jakelu yrityksen myymälöissä, mutta myös asiakastietojen hankinta ja sitä kautta postituslistan luominen olisi varteenotettava vaihtoehto.

Sisäisen viestinnän välineenä henkilöstölehti lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Laajentamalla lehden lukijakuntaa saatettaisiin menettää suuri henkilöstöä sitouttava hyöty, sillä henkilöstö ei enää välttämättä kokisi lehteä omakseen.

Osastojen välistä yhteistyötä toivottiin kehitettävän. Esimerkkinä mainittiin osastojen sisäiset palaverit, jotka vaikuttavat myös muiden osastojen työhön. Tällaisissa palaverissa tehdyistä päätöksistä toivottiin raportoitavan myös muille osastoille. Esimerkkinä mainittiin mallisto- ja tuotemuutokset.

Yritykseen toivottiin myös palautejärjestelmää, johon annettu palaute voitaisiin kirjata. Lisäksi toivottiin järjestettävän esimerkiksi valvontapalavereja, joissa selvitetäisiin, mitä palautteessa mainituille asioille on tehty.

Erillistä mainintaa siitä, minkälaiseen tilanteeseen tai työhön liittyen järjestelmä tulisi kehittää, ei kuitenkaan ollut. Arvoitukseksi siis jää, onko kyse koko yrityksen toimintaan ja sen kehittämiseen liittyvästä palautteesta ja sen hyödyntämisestä vai yksittäisiä työsuorituksia koskevista asioista.

6 Kehitysehdotukset

Vastausten perusteella oli mahdollista löytää useita sisäisen viestinnän kehityskohteita. Osa kehityskohteista on puhtaasti viestinnällisiä, kun taas toiset vaativat muutosta koko viestintäympäristön ja yrityskulttuurin tasolla.

Tutkimustulosten lisäksi kehitysehdotusten laadinnassa on käytetty hyväksi sisäiseen viestintään perehtymistä yleisesti sekä Nanso Group Oy:n osalta ja kokemuksia vastaavanlaisista tilanteista ja viestinnän kanavista.

6.1 Avoimuuden lisääminen

Voimakkaimmin tutkimuksessa nousi esiin tarve sisäisen viestinnän avoimuuden lisäämiseen. Avoimuuden lisäämiseksi ei kuitenkaan ole mahdollista esittää konkreettista ja yksiselitteistä kehittämisehdotusta. Kysymys on pitkäjänteisestä koko yrityskulttuuria koskevasta muutoksesta. Avoimuutta ei voi lisätä kerralla halutulle tasolle, vaan kysymys on pienistä muutoksista päivittäisessä toiminnassa.

Sisällöllisesti viestinnän avoimuutta on mahdollista lisätä tiedottamalla henkilöstölle kaikista koko yritystä koskevista asioista. Vaikka koko yritystä koskevat muutokset eivät aina kosketa yksittäistä työntekijää, on niistä kuitenkin tarpeen tiedottaa. Tätä kautta vältetään tilanne, että muutoksista luetaan lehdistä, mikä aiheuttaa luottamuspu-
laa henkilöstön keskuudessa.

Avoimuuden tärkeys korostuu käsiteltäessä negatiivisia asioita. Vaikka näistä asioista tiedottaminen ja keskusteleminen on usein vaikeaa, on se silti ehdottoman tärkeää avoimuuden ja luottamuksen kannalta. Epätietoisuus on aina huonoakin uutista pahempi vaihtoehto. Lisäksi tiedon tyhjiö täyttyy lähes poikkeuksetta huhupuheilla, mikä vaikeuttaa asioiden esiin tuomista myöhemmässä vaiheessa.

Viestinnän sisällön lisäksi avoimuutta on mahdollista lisätä viestinnän nopeuden ja oikea-
aikaisuuden avulla. Ensisijaisen tärkeää on, että omalle henkilöstölle tiedotetaan asioista aina ensimmäisenä ennen muita tahoja.

Avoimuuden lisääminen pelkästään sisäiseen viestintään ei riitä, vaan koko yrityskulttuurista tulisi luoda avoin ja rehellinen. Keinoja tähän on useita. Johdon jalkautuminen henkilöstön pariin tuo heidät esiin, madaltaa hierarkkista kynnystä ja on osoitus kiinnostuksesta alaisia ja heidän työtään kohtaan. Henkilöstön pariin jalkautumalla myös johto saa paremman käsityksen yrityksen päivittäisistä rutiineista ja pääsee kokemaan ja näkemään asioita itse.

Kannustamalla henkilöstöä keskustelemaan asioista ja tuomaan omia ajatuksiaan esiin on myös mahdollista luoda avoimuutta. Avoin keskustelu, johon kaikilla on mahdollisuus osallistua, on hyvä keino niin koko työyhteisöä kuin jotain sen osaa koskevien asioiden käsittelyssä. Tätä kautta myös johto saa tietoonsa alaistensa ajatukset ja senhetkiset keskustelunaiheet, joiden perusteella erilaisiin ongelma-kohtiin on mahdollista puuttua ja toimintaa kehittää.

6.2 Viestintävastuun jakaminen

Vastaajien mielestä viestintävastuuta ei ole jaettu riittävän selkeästi. Tämä aiheuttaa ongelmia tiedonkulkuun, eikä viestintä aina tavoita kohdettaan. Toisinaan taas sama tieto saadaan usealta eri taholta, mikä aiheuttaa turhautumista ja toisaalta myös kuluttaa turhia resursseja.

Keinoja viestintävastuun jakamiseen on useita. Hyvä lähtökohta on henkilöiden, erityisesti esimiesasemassa olevien, työnkuvan tarkistaminen. Tätä kautta voidaan poistaa mahdolliset päällekkäisyydet työtehtävissä ja päästä tilanteeseen, jossa jokaisella alaisella on vain yksi esimies. Jaettaessa viestintävastuu näiden esimiesten kesken ei päällekkäisyyksiä pääse syntymään. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että viestintävastuun jakamisella ei lisätä henkilöiden työtaakkaa niin, että se vie resursseja heidän varsinaisilta tehtäviltään.

Tärkeää on myös miettiä, mitkä ovat niitä asioita, joista viestitään ylemmän johdon kautta ja mistä taas vastuuta siirretään alemmas. Suurissa koko yritystä koskevissa asioissa ylemmän johdon kautta tuleva viestintä on varmasti tarpeen. Pienemmät, erityisesti henkilökohtaisemmat juuri tiettyä yksikköä tai työtehtävää koskevat asiat, taas voi henkilöstön mielestä olla helpompi kuulla oman esimiehen kautta. Suhde omaan esi-

mieheen on henkilökohtaisempi ja myös uskallus ja mahdollisuus avoimeen keskusteluun ovat tätä kautta paremmat.

Viestintävastuun jakamisen edellytyksenä on kuitenkin vastuuhenkilöiden motivoiminen ja kouluttaminen tehtävään. Jotta viestintävastuu voidaan jakaa onnistuneesti, tulee henkilöiden tunkea omat tehtävänsä ja velvollisuutensa. Lisäksi viestinnällä tulee olla yksi vastuuhenkilö, jonka alaisina kaikki välikädet toimivat ja jolle he vastaavat tekemisistään.

6.3 Viestien samansisältöisyys

Vastaajien mielestä viestit tavoittavat kohderyhmänsä eri muodossa. Tämä taas aiheuttaa kuppikuntia ja eriarvoisuutta henkilöstön keskuudessa. Esiin nousivat viestien erot toimihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä tiedon muuttuminen esimiestasolla ennen kuin se saavuttaa lopullisen kohderyhmänsä.

Toimihenkilöt ja työntekijät poikkeavat toisistaan niin viestinnän kanavien tavoittavuuden kuin työtehtäviensäkin osalta. On asioita, joiden ei ole tarpeen tulla kuin toisen henkilöstöryhmän tietoon. Koko yritystä koskevissa asioissa näitä kahta henkilöstöryhmää tulisi kuitenkin kohdella tasa- arvoisesti.

Käytännössä tämä tarkoittaa samojen viestien toimittamista molemmille henkilöstöryhmille. Nopeaan viestintään käytettyjen sähköpostijakelun ja ilmoitustaulujakelun viestit ovat sisällöllisesti samanlaisia. Esimiesten kautta kulkevien viestien osalta esimiehille tulisi painottaa, että viestien tulee saavuttaa koko henkilöstö samassa muodossa. Vaikka esimies itse saattaa kokea välitettäväkseen saamansa tiedon tarpeettomaksi tai virheelliseksi, ei asia ole hänen päätettävissään.

6.4 Sisäisen viestinnän kohdentaminen

Vastaajat kokivat pääasiassa saavansa tarpeellista tietoa. Sisäisen viestinnän kohdentaminen oikeille henkilöille on kuitenkin suuri haaste. Yleisesti ottaen on aina parempi vaihtoehto jakaa tietoa kuin olla jakamatta. Tieto, joka ei kosketa vastaanottajaansa, aiheuttaa kuitenkin turhautumista ja vie huomion pois tärkeämmistä asioista.

Viestinnän kohdentamisen ongelma tulee esiin erityisesti sähköpostijakelussa. Vaikka sähköpostiin on mahdollista luoda postituslistoja, toimii sama lista harvemmin useammassa tapauksessa. Vastaanottajien valikoiminen erikseen jokaisen viestin kohdalla taas vaatii paljon työtä.

Tuleva intranet on hyvä keino vähentää turhan tiedon jakamista, sillä sieltä henkilöstön on mahdollista etsiä käsiinsä juuri ne tiedot, mitkä hän kokee tarpeelliseksi. Tästä huolimatta tietoja olisi hyvä jaotella myös intranetissä, jotta tiedonhaku ei hankaloidu. Esimerkiksi omat palstat eri yksiköille helpottavat tarpeellisen tiedon löytymistä. Intranetin eduksi voidaan katsoa myös se, että tiedon tarkasta jaottelusta huolimatta jokaisen hakukkaan on mahdollista päästä kaikkiin tietoihin käsiksi.

6.5 Sisäisen viestinnän kanavat

Tutkimuslomakkeessa ei ollut erillisiä kysymyksiä koskien jokaista käytössä olevaa sisäisen viestinnän kanavaa. Kysymyksiin valittiin mukaan tärkeimmiksi koetut viestinnän kanavat, joita haluttiin kehittää.

Kehitysehdotuksissa on kuitenkin otettu huomioon myös kysymysten ulkopuolelle jätetyt sisäisen viestinnän kanavat, perehdyttäminen sekä luottamushenkilöt. Kehitysehdotukset näihin kanaviin liittyen on löydetty pääasiassa sisäisen viestinnän nykytilaan ja yleisen viestintään liittyvän tiedon perusteella. Lisäksi vastaajat olivat ottaneet avoimissa vastauksissa kantaa myös näihin kysymysten ulkopuolelle jääneisiin sisäisen viestinnän kanaviin.

6.5.1 Esimiehet

Lähes kaikki yrityksen esimiehet ovat käyneet läpi esimiesvalmennuksen, mikä on osaltaan antanut esimiehille myös viestinnällisiä valmiuksia. Vastaajat kokivat esimiehen tärkeimmäksi viestinnän kanavaksi ja kynnys esimiehen lähestymiseksi oli matala. Avoimissa vastauksissa osittain kiiteltiin esimiesten roolia, mutta osittain myös koettiin esimiesten pimitävän tietoa itsellään ja kertovan vain niistä asioista, joista tiedottamisen he itse kokevat tärkeiksi.

Tässä ongelmassa yhdistyvät edellä mainitut avoimuus, viestintävastuun jakaminen ja tiedon samansisältöisyys kaikille. Esimiesten viestinnällinen kouluttaminen on paras keino heidän kauttaan kulkevan viestinnän kehittämiseksi. Tämän lisäksi yritykseen on hyvä luoda yhtenevät esimiesviestinnän pelisäännöt, joihin kaikkien esimiesten tulee sitoutua. Pelisääntöjen toimivuutta on mahdollista seurata esimerkiksi henkilöstöltä kyselyllä tai pistokokeita tekemällä.

6.5.2 Ilmoitustaulut

Vastaajien mielipiteet ilmoitustaulujen merkityksestä ja toimivuudesta sisäisen viestinnän välineenä poikkesivat toisistaan suuresti. Osa vastaajista oli tyytyväisiä ilmoitustauluihin, mutta toiset taas kokivat tärkeiden asioiden hukkuvan suuren tietomäärän sekaan ja kaipasivat nopeampaa päivitystä.

Jotta ilmoitustaulu täyttäisi sille asetetut tavoitteet nopean tiedon välittämisen välineenä, on ensisijaisen tärkeää huolehtia ilmoitustaulujen luettavuudesta. Käytännössä tämä tarkoittaa sisällön päivittämisen lisäksi ilmoitustaulujen yleistä siisteyttä sekä niiden sijainnin tarkkaa määrittämistä.

Ilmoitustaulujen sijainti kannattaa tarkistaa. Niiden tulisi olla näkyvillä paikoilla, joissa henkilöstö käy päivittäin. Jokaisesta yksiköstä tulisi määrittää vastuuhenkilö, joka huolehtii ilmoitustaulujen päivityksestä ja yleisestä siisteydestä. Vanhat ilmoitukset tulisi kerätä pois, jotta uudet eivät huku niiden sekaan. Kannattaa harkita tarkkaan, kauanko mitään ilmoitusta on tarpeen pitää esillä. Myös ilmoitustaulujen koko kannattaa tarkistaa, koska sillä on suuri vaikutus ilmoitustaulun luettavuuteen. Liian pieni ilmoitustaulu

täytyy nopeasti ja päällekkäin aseteltuja tai ilmoitustaulun reunojen yli roikkuvia ilmoituksia on hankala lukea.

Avoimissa vastauksissa kiiteltiin myös erillistä uusille ilmoituksille tarkoitettua ilmoitustaulua. Tällainen ilmoitustaulu olisi hyvä ottaa käyttöön jokaisessa yksikössä. Tämä on hyvä keino tuoda uudet ilmoitukset paremmin esiin ja osaltaan varmistaa, että ne tulevat luetuiksi. Myös tällaisen ilmoitustaulun käyttäminen tarvitsee aktiivista päivitystä toimiakseen halutulla tavalla.

6.5.3 Sähköposti

Sähköposti koettiin toimivaksi sisäisen viestinnän kanavaksi, mutta ongelmiksi mainittiin viestien suuri määrä ja niiden kohdentaminen oikeille henkilöille. Koko yritystä koskevat tiedotteet on hyvä lähettää samansisältöisinä kaikille sähköpostin välityksellä. Muilta osin tulee tarkkaan miettiä, ketä kaikkia juuri kyseessä oleva tieto koskettaa. Tärkeät viestit hukkuvat helposti liian suuren viestitulvan sekaan.

Erilaisten postituslistojen käyttäminen sähköpostiviestinnässä on hyvä keino. Tämä koskee erityisesti koko yksikköä tai osastoa koskevaa viestintää. Muilta osin on kuitenkin vaikeaa luoda jokaiseen tilanteeseen soveltuvia postituslistoja.

Lisäksi kannattaa miettiä, mitkä asiat on mahdollista viedä eteenpäin esimerkiksi kasvotusten. Vain muutamia henkilöitä koskevat asiat on hyvä viestiä henkilökohtaisesti, jolloin asioista on mahdollista keskustella samalla ja saada asiat näin kerralla selvitetyiksi. Sähköposti on helppo tapa kommunikoida, mutta keskustelu sähköpostin välityksellä viereisessä huoneessa olevan kollegan kanssa ei ole tehokas tapa hoitaa viestintää.

6.5.4 Henkilöstölehti

Useissa yrityksissä henkilöstölehti on siirretty sähköiseen muotoon intranetin käyttöön myötä. Sähköisen lehden tekeminen on kustannustehokkaampaa, mutta tarvitsee erilaista osaamista kuin painetun lehden tekeminen.

Toisaalta taas sähköiseen viestintään siirtyminen voi olla henkilöstölle suuri askel, jolloin perinteisen painetun henkilöstölehden toimittaminen voi olla hyvä asia. Tällöin on edes yksi ennallaan pysyvä asia. Lisäksi paperisen lehden lukeminen esimerkiksi kahvitauon aikana on aivan erilainen kokemus kuin lehden lukeminen intranetissä. On myös mahdollista, että henkilöstö ei halua etsiä intranetistä kuin välttämättömän tiedon ja tällöin lehti jää kokonaan lukematta.

6.5.5 Infotilaisuudet

Vastaajat kaipasivat enemmän infotilaisuuksia koskien sekä koko yritystä että omaa yksikköään, osastoaan tai työtään. Neljä kertaa vuodessa järjestetyt toimitusjohtajan infotilaisuudet ovat hyvä keino pitää henkilöstö ajan tasalla koko yritystä koskevista asioista. Suurien muutoksien osuessa kohdalle olisi myös hyvä pitää koko yritystä koskevia infotilaisuuksia. Tämä on osaltaan myös osoitus avoimuudesta.

Yksikkö tai osastokohtaisten infotilaisuuksien tarve kannattaa miettiä tarkasti. Joillain osastoilla voisi olla hyvä pitää yhteinen infotilaisuus esimerkiksi joka maanantai. Tässä tilaisuudessa olisi mahdollista käydä läpi tulevan viikon tärkeimmät tehtävät. Tarve tällaisten tilaisuuksien järjestämiseen on kuitenkin melko yksilöllinen. Toiset kokevat sen hyväksi asiaksi ja toiset taas ajanhaaskaukseksi.

Infotilaisuuksien etuna on avoimen keskustelun mahdollisuus sekä se, että kaikki saavat saman tiedon samanaikaisesti samassa muodossa. Niiden järjestäminen vaatii kuitenkin hyvän pohjatyön. Valmistelemattomia infotilaisuuksia ei kannata pitää, sillä niistä saatu hyöty on vähäinen. Kunnolla järjestetty infotilaisuus vaatii asiasisältöjen suunnittelun etukäteen, kaikkien henkilöiden saamisen paikalle sekä rauhallisen ja riittävän tilavan paikan, josta löytyy tarvittavat välineet tilaisuuden järjestämiseen. Infotilaisuuden järjestämiseen vaadittavaa työtä kannattaa aina verrata siitä saatavaan hyötyyn ennen tilaisuuden järjestämistä.

Lisäksi on huomioitava mahdolliset poissaolijat, jotta sama tieto saadaan välitettyä myös heille. Se, että työkaverit kertovat tilaisuuden sisällöstä ei riitä. Tällöin myös sisältö on yleensä muokkautunut kertojan henkilökohtaisten näkemysten mukaan. Poissa-

olijoita varten on hyvä laatia virallinen tiedote tai muistio käsitellyistä asioista ja antaa mahdollisuus myös aiheesta keskustelemiseen tai kyselemiseen.

6.5.6 Puskaradio

Vastaajat kokivat puskaradion toimivan aktiivisesti. Sen välittämiin viesteihin ei kuitenkaan luotettu kovin suurella määrällä. Puskaradion toimintaa on lähes mahdoton katkaista pois kokonaan eikä tämä ole edes tarkoituksenmukaista. Sen toimintaa on kuitenkin mahdollista hillitä ja tätä kautta katkaista turhilta huhuilta siivet.

Oikean tiedon avoin, nopea ja oikea-aikainen välittäminen on paras keino huhujen välttämiseksi. Yleensä juuri tiedon puute aiheuttaa huhupuheita, joten täyttämällä henkilöstön tiedontarpeen voidaan puskaradion toimintaa hillitä. Vaikka keskustelua syntyykin, voidaan sen sisältö saada avoimen viestinnän avulla muutettua paikkansa pitäväksi.

Puskaradion toiminnan hillitseminen avoimella ja nopealla viestinnällä on helpompaa kuin väärin viestien korjaaminen. Kun huhupuheet ovat liikkuneet tarpeeksi pitkään ja saaneet riittävän suuret mittasuhteet, on niitä vaikea lähteä nujertamaan. Mitä pidempään huhut liikkuvat, sitä vaikeampi niitä on oikaista. Jossain vaiheessa tullaan tilanteeseen, jossa oikaisuyritykset koetaan selittelyksi ja salailuksi ennemmin kuin osoitukseksi avoimuudesta.

6.5.7 Perehdyttäminen

Tutkimuslomakkeessa ei ollut yhtään suoraan perehdyttämiseen liittyvää kysymystä. Muutamissa avoimissa vastauksissa asiaa kuitenkin sivuttiin, ja näiden vastausten sekä sisäisen viestinnän nykytilaan perehtymisen avulla on mahdollista nostaa esiin joitain kehittämisehdotuksia.

Hyvää perehdyttämisen nykytilassa on se, että uusi työntekijä tutustutetaan oman työtehtävän lisäksi myös yritykseen. Myös jokaisesta toimipisteestä löytyvä työnopastaja, perehdyttämisen vastuhenkilö, on hyvä asia.

Suuri puute on kuitenkin se, että perehdyttämisen onnistumista ei seurata. Toki uusi työntekijä varmasti kysellee epäselvistä asioista erityisesti omaa tehtäväänsä koskien. Perehdyttämisen onnistumista olisi kuitenkin hyvä seurata suunnitelmallisesti. Hyvä keino olisi esimerkiksi järjestää työnopastajan kanssa keskustelu, jossa voitaisiin selvittää, miten henkilö on sopeutunut työpaikalle ja työtehtäviinsä sekä mitä hän vielä haluaisi tietää ja oppia. Tämä kehityskeskusteluunkin verrattava tilaisuus ei auttaisi ainoastaan uutta työntekijää, vaan myös yrityksen olisi mahdollista hyötyä siitä. Useimmiten uusilta henkilöiltä nousee esiin hyviä ajatuksia ja kehitysehdotuksia, joille pitkäaikaiset työntekijät ovat sokeita.

Esimiesten saatavilla olevan perehdyttämissuunnitelman ja muistilistan avulla on hyvä varmistaa, että kaikki uuteen työntekijään liittyvät asiat tulevat hoidetuksi. On kuitenkin hyvä huomioida, että kaikkia asioita ei ole tarpeen käydä läpi ensimmäisenä työpäivänä. Asiat on hyvä asettaa tärkeysjärjestykseen, päivittäiset ja omaan työhön liittyvät asiat on hyvä käydä läpi heti, mutta koko yritystä tai yksikköä koskevat asiat vasta myöhemmin. Tällöin tietotulva heti alussa ei ole liian suuri ja asiat jäävät paremmin mieleen.

Tutkimuslomakkeen avoimissa vastauksissa mainittiin useaan otteeseen uusien työntekijöiden esittely. Kaikki asian maininneet kokivat uusien työntekijöiden esittelyn hyvänä asiana, mutta toiset olivat myös sitä mieltä, että esittely ei aina toimi niin kuin pitäisi.

Uuteen työpaikkaan tullessaan kohtaa uusi työntekijä suuren määrän uusia ihmisiä. Nimien ja työtehtävien opetteleminen vie aikaa. On kuitenkin hyvä muistaa, että henkilön esittelemine vain lähimmille työkavereille, viereisillä paikoilla työskenteleville tai niille, jotka juuri sillä hetkellä ovat paikalla, ei riitä. On otettava huomioon eri osastot, jotka tekevät yhteistyötä keskenään. Selvittämällä tarkasti eri osastojen väliset yhteydet, ei pääse syntymään tilannetta, jossa yhtäkkiä työskennelläänkin täysin uuden ihmisen kanssa.

Lisäksi uudesta työntekijästä on hyvä tiedottaa kaikille samassa yksikössä työskenteleville, esimerkiksi tulevan intranetin kautta. Tällöin vältetään avoimissa vastauksissa mainittu tilanne, että työpisteisiin vain ilmestyy uusia kasvoja.

6.5.8 Luottamushenkilöt

Tämänhetkisessä sisäisessä viestinnässä luottamushenkilöt koetaan tärkeäksi kanavaksi alaisilta esimiehille suuntautuvassa viestinnässä. Luottamushenkilöiden kautta henkilöstön on mahdollista ottaa asioita esiin ja toisaalta johdon taas on hyvä viestiä suurista asioista yhdessä luottamushenkilöiden kanssa.

Kysyttäessä, mistä henkilöstö saa eniten koko yritystä koskevaa tietoa, mainittiin myös luottamushenkilöt tiedon kanavana. Tästä syystä on tärkeää, että johto toimii jatkossakin yhteistyössä luottamushenkilöiden kanssa.

Luottamushenkilöiden avulla yrityksen on mahdollista kehittää sisäistä viestintää sekä esimiehiltä alaisille että alaisilta esimiehille suuntautuvan viestinnän osalta. Luottamusmiehen roolin hyödyntäminen viestinnän kanavana vaatii kuitenkin molemminpuolista avoimuutta ja luottamusta. Parhaimmillaan luottamushenkilö kuljettaa ajankohtaista tietoa molempiin suuntiin, toimii keskustelun aloittajana ja kehitysehdotusten alullepanijana.

6.5.9 Intranet

Tiedottaminen

Intranetistä on hyvä tiedottaa henkilöstölle hyvissä ajoin, jotta he ehtivät totuttautua ajatukseen. Muutosvastarintaa on odotettavissa etenkin työntekijäpuolella, joka ei ole työssään tottunut käsittelemään tietokoneita.

Pelkästään tieto siitä, että yrityksessä otetaan käyttöön intranet, ei riitä, sillä suuri osa vastaajista ei tiennyt, mikä intranet on. Intranetin perusajatus olisi hyvä tuoda esiin muutamalla lauseella, jotta kaikilla on tieto sen tarkoituksesta.

Vastuuhenkilöt

Intranetin käyttöönottoa ajatellen tulisi määrittää vastuuhenkilöt sekä viestinnän että käyttökoulutuksen osalta. Jokaisesta toimipisteestä olisi lisäksi hyvä valita yksi tai muutama vastuuhenkilö, jolle intranetin käyttö koulutetaan perusteellisesti ennen pääjouk-

koa. Tätä kautta henkilöstöllä olisi mahdollisuus ottaa ongelmatilanteissa yhteys oman yksikön vastuuhenkilöön, eikä ongelmia tai lisäkoulutustarvetta tarvitsisi hoitaa esimerkiksi puhelimitse. Myös kynnyksellä askarruttavien asioiden kysymiseen olisi tutun henkilön kohdalla matalampi.

Mikäli vastuuhenkilöiksi ei valita esimiehiä, tulisi myös heille intranetin käyttö kouluttaa ennen pääjoukkoa, jotta heillä on riittävä valmius vastata alaistensa kysymyksiin ja neuvoa näitä.

Käyttökoulutus

Varsinaisen käyttökoulutuksen järjestäminen on suuri haaste, sillä toimipisteitä on useita, henkilöstömäärä on suuri ja toimipisteet sekä myymälät sijoittuvat eri puolille Suomea.

Henkilöstö kannattaa kouluttaa mahdollisimman pienissä ryhmissä, jotta jokainen varmasti kuulee ja näkee opetettavat asiat. Pienessä ryhmässä on myös helpompi kysyä ja tarkentaa asioita. Koulutuksessa olisi hyvä varata aikaa myös itsenäiseen tutustumiseen, mikäli se on tietokoneiden lukumäärän huomioon ottaen mahdollista.

Koska intranet on osa koko yrityksen viestintäjärjestelmää, tulee sen koulutuksen ja opetteluun olla mahdollista työajalla. Myös tästä syystä koulutuksen järjestäminen pienille ryhmille kerrallaan on tarpeen.

Lisäksi on huomioitava mahdolliset poissaolijat ja heidän koulutuksensa. Esimerkiksi käyttökoulutuksen aikaan sairaslomalla oleville henkilöille tulee taata mahdollisuus koulutukseen työhön palaamisen jälkeen. Yksittäisten henkilöiden osalta koulutus on mahdollista asettaa kunkin yksikön vastuuhenkilön vastuulle.

Lisäksi käyttökoulutuksessa on hyvä ottaa huomioon henkilöstön yleiset tietotekniset valmiudet. On mahdollista, että jo tietokoneen käyttö itsessään tuottaa vaikeuksia, joten koulutus esimerkiksi tasoryhmittäin on mahdollinen vaihtoehto. Tällöin kaikki pysyvät koulutuksessa mukana ilman että asia tuntuu rautalangan vääntämiseltä.

Seuranta

Käyttökoulutus itsessään ei riitä, vaan koulutuksen tuloksia tulisi myös seurata. Tätä kautta on mahdollista kartoittaa lisäkoulutuksen tarve. Seuranta on mahdollista asettaa yksiköiden vastuuhenkilöiden vastuulle. Heille muodostuu käsitys henkilöstön taidoista ja lisäkoulutuksen tarpeesta vastuuhenkilön tehtävän myötä. Pienempiin ongelmiin vastuuhenkilöillä on mahdollisuus puuttua, mutta suuremman tarpeen vaatiessa kannattaa järjestää lisäkoulutusta erikseen. Lisäksi vastuuhenkilöillä on mahdollisuus seurata henkilöstön toimintaa ja kysellä heidän mielipiteitään intranetistä.

Jatkokoulutus

Mikäli jatkokoulutuksen tarvetta ilmenee, tulee sen olla mahdollista kaikille halukkaille. Lisäkoulutuksen järjestämisessä on hyvä huomioida samat asiat kuin varsinaisessa käyttökoulutuksessa.

Intranetin sisällöt

Intranetin haasteena on saada sisällöt luotua riittävän selkeiksi ja helppokäyttöisiksi. Intranetiin on mahdollista sisällyttää suuri määrä tietoa ja tiedon jaottelu on ensisijaisen tärkeää, jotta olennaisen löytäminen ei vaikeudu.

Etusivulla on hyvä tuoda esiin uusimmat tiedotteet ja koko yritystä koskevat asiat. Jokaiselle yksikölle olisi lisäksi hyvä olla oma sivunsa, jotta tiedonhankinta olisi mahdollisimman vaivatonta.

Yksi keino intranetin käytön oppimisen helpottamiseksi on pitää intranetin sisältö aluksi melko suppeana. Pienemmästä tietomäärästä on helpompi opetella tiedonhakua. Kun perusteet intranetin käytölle ovat kunnossa, on sisältöä mahdollista laajentaa. Jos sisällön määrä aluksi on suuri, saattaa se sekoittaa.

Ennen kaikkea intranetin helppokäyttöisyyteen kannattaa panostaa. Tämä säästää paljon aikaa ja vaivaa ja myös helpottaa oppimista. Suurikin määrä tietoa on mahdollista sisällyttää intranetiin, kun sisällöt ja niiden jaottelu on tarkkaan harkittu. Selkeät asiakokonaisuudet muutaman hiiren klikkauksen takana ovat hyvä keino pitää intranet helppokäyttöisenä.

Intranet on mahdollista tehdä koko henkilöstölle yhtenäiseksi tai luoda eri käyttäjäryhmille omat näkymät. Valintaa näiden mahdollisuuksien välillä kannattaa harkita tarkkaan. Myös tässä on osaltaan kyse avoimuudesta ja tasa- arvoisuudesta. Toisaalta useamman eri näkymän päivittäminen vaatii myös enemmän työtä ja ongelmaksi muodostuu sisältöjen kohdentaminen oikeille henkilöille.

6.6 Viestinnän kehittämisen seuraaminen

Viestinnän kehittäminen itsessään ei riitä, vaan tuloksia tulisi myös seurata. Vain tätä kautta on mahdollista selvittää, saadaanko toteutetuilla muutoksilla aikaan haluttua hyötyä.

Vaivattomin keino sisäisen viestinnän seuraamiseksi on jalkautuminen henkilöstön pariin, kyseleminen ja kuunteleminen. Viestinnän tutkiminen suuressa mittakaavassa on haastavaa, mutta jo pienimuotoisten palautekyselyiden perusteella on mahdollista saada tietoa muutosten onnistumisesta.

Lisäksi seuraavaan Motivaattori- kyselyyn kannattaa sisällyttää sisäiseen viestintään liittyviä kysymyksiä. Tällöin tutkimuksesta ei aiheudu kysymysten laatimista ja tulosten tulkintaa suurempaa, erillisen kyselyn toteuttamisen aiheuttamaa vaivaa.

Sisäisen viestinnän seurannan avulla on myös mahdollista kartoittaa, ovatko kaikki viestinnän kanavat tarpeellisia. Intranetin myötä sähköposti ja ilmoitustaulut nopean viestinnän välineenä saattavat menettää merkityksensä. Intranetin käyttöönotto vaatii kuitenkin aikaa ja totuttelua, eikä suuria muutoksia kovin varhaisessa vaiheessa kannata tehdä. Saattaa olla jopa hyvä käyttää aluksi muutamia päällekkäisiä kanavia ja siirtyä vaiheittain kokonaan intranetin varaan. Vasta, kun on varmistettu, että henkilöstöllä on riittävä osaaminen intranetin suhteen, on muiden viestinnän kanavien merkitystä mahdollista vähentää.

7 Loppusanat

Sisäinen viestintä osoittautui laajaksi ja monimutkaiseksi kokonaisuudeksi. Jo viestintäkanavien suuri määrä asettaa haasteen sisäiselle viestinnälle. Kanavista tulisi valita kutakin yritystä parhaiten palvelevat kanavat ja saada niistä luotua toimiva ja toisiaan tukeva kokonaisuus. Lisäksi haasteina ovat sisäisen viestinnän kohdistaminen oikeille henkilöille, viestinnän oikea-aikaisuus, nopeus ja avoimuus sekä viestintävastuun jakaminen. Myös tämän työn ulkopuolelle jätetyt viestinnän sisältöihin liittyvät asiat vaativat tarkkuutta ja osaamista.

Nanso Group Oy:n sisäisen viestinnän nykytila on hyvä, viestintäkanavia käytetään monipuolisesti ja sisäinen viestintä koetaan tärkeäksi osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Se, miten viestinnän vastuuhenkilöt määrittelevät ja kokevat viestinnän, ei kuitenkaan aina vastaa kohderyhmän ajatuksia ja kokemuksia. Tästä syystä sisäisen viestinnän seuraaminen on tärkeää ja siihen kannattaa panostaa.

Työn tavoitteeksi asetettu sisäisen viestinnän ongelmakohtien löytäminen onnistui hyvin ja vastaajat olivat melko yksimielisiä suurimmista kehittämistarpeista. Konkreettisten kehitysehdotusten löytäminen oli kuitenkin haastavaa, sillä lomaketutkimuksella ei ole mahdollista saada kovin yksityiskohtaista tietoa. Tutkimuslomakkeen avoimien kysymysten kautta saatiin tärkeää tietoa, mutta niiden avulla ei ole mahdollista päästä yhtä syvällisiin tuloksiin kuin kvalitatiivisella tutkimuksella haastattelujen myötä. Haastattelujen tekeminen tästä tutkimuksesta saatujen tietojen syventämiseksi voisikin olla hyvä keino viestinnän kehittämiseksi tulevaisuudessa.

Sisäisen viestinnän merkitys on yleisesti ymmärretty vasta viimeisten vuosikymmenien aikana. Aikaisemmin sisäiseen viestintään panostaminen koettiin resurssien tuhlaamisena, sillä se ei tuonut yritykselle välittömiä tuloksia. Nykyään yritykset ovat kuitenkin kiinnostuneita sisäisestä viestinnästä ja sen kehittämisestä. Vaikka sisäisen viestinnän tulokset eivät ole nähtävissä heti, on sillä suuri vaikutus henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Tyytyväinen henkilöstö antaa yrityksestä hyvän kuvan myös ulkoisille sidosryhmille. Nämä kaikki asiat taas vaikuttavat positiivisesti yrityksen näkyvyyteen ja tulokseen.

Lähteet

Hietala, Harri & Kaivanto, Keijo 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Ikävalko, Elisa 1995. Käytännön tiedottaminen – yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007 / 334.

*Nanso Group Oy 2008. Nanso Group Oy:n kotisivut. [online][viitattu 21.4.2009].
www.nansogroup.com*

Siukosaari, Anssi 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Valli, Raine 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS- kustannus.

Åberg, Leif 2006. Johdatus viestintään! Esimiehen ja asiantuntijan viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake

Haastattelulomake

Opiskelen liiketaloutta Tampereen ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni aiheena on sisäisen viestinnän kehittäminen Nanso Group Oy:ssä.

Henkilöstö on avainasemassa viestinnän kehittämisessä ja sen vuoksi mielipiteenne on ensiarvoisen tärkeä. Pyydän, että käyttäisitte muutaman minuutin ajastanne vastaamalla seuraaviin kysymyksiin.

Perustiedot

Asemani Nanso Group Oy:ssä

- | | |
|-------------------|--------------------------|
| Työntekijä | <input type="checkbox"/> |
| Toimihenkilö | <input type="checkbox"/> |
| Myymälätyöntekijä | <input type="checkbox"/> |
| Edustaja | <input type="checkbox"/> |

Tiedonsaanti

Saan eniten yritystä koskevaa tietoa

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Sähköpostista | <input type="checkbox"/> |
| Esimieheltäni | <input type="checkbox"/> |
| Ilmoitustaululta | <input type="checkbox"/> |
| Infotilaisuuksista | <input type="checkbox"/> |

Jostain muualta, mistä? _____

Saan eniten omaa työtäni koskevaa tietoa

- | | |
|--------------------|--------------------------|
| Sähköpostista | <input type="checkbox"/> |
| Esimieheltäni | <input type="checkbox"/> |
| Ilmoitustaululta | <input type="checkbox"/> |
| Infotilaisuuksista | <input type="checkbox"/> |

Jostain muualta, mistä? _____

Minulla on työni puolesta käytössäni henkilökohtainen sähköposti

- | | |
|-------|--------------------------|
| Kyllä | <input type="checkbox"/> |
| Ei | <input type="checkbox"/> |

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero.**Sisäisen viestinnän kanavat**

1. Käytän seuraavia viestinnän kanavia

1= päivittäin, 2= viikoittain, 3= kuukausittain, 4= vuosittain, 5= harvemmin

Sähköposti	1	2	3	4	5
Ilmoitustaulu	1	2	3	4	5
Henkilöstölehti	1	2	3	4	5
Infotilaisuudet	1	2	3	4	5
Esimies	1	2	3	4	5

2. Tämä viestinnän kanava on mielestäni

1 = erittäin tärkeä, 2= tärkeä, 3= ei niin tärkeä, 4= tarpeeton

Sähköposti	1	2	3	4
Ilmoitustaulu	1	2	3	4
Henkilöstölehti	1	2	3	4
Infotilaisuudet	1	2	3	4
Esimies	1	2	3	4

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero,
1 = Samaa mieltä, 2 = Melko samaa mieltä, 3 = Melko eri mieltä, 4 = Eri mieltä

3. Käyn säännöllisesti kehityskeskustelun esimieheni kanssa	1	2	3	4
4. Minun on helppo lähestyä esimiestäni	1	2	3	4
5. Infotilaisuuksia järjestetään riittävän usein	1	2	3	4
6. Ilmoitustauluja päivitetään riittävästi	1	2	3	4
7. Henkilöstölehti ilmestyy riittävän usein	1	2	3	4
8. Työpaikallani toimii aktiivisesti "puskaradio"	1	2	3	4
9. Luotan "puskaradion" välittämiin viesteihin	1	2	3	4
10. Intranet on minulle tuttu käsite	1	2	3	4
11. Olen kuullut suunnitteilla olevasta intranetistä	1	2	3	4
12. Tulen tarvitsemaan koulutusta intranetin käyttöön	1	2	3	4
13. Tiedän, mitä kautta voin hankkia lisätietoa yritystä koskevissa asioissa	1	2	3	4
14. Tiedän, mitä kautta voin hankkia lisätietoa omaa työtäni koskevissa asioissa	1	2	3	4

Mielipiteeni käytössä olevista sisäisen viestinnän kanavista ja niiden kehittamisestä:

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero,
 1 = Samaa mieltä, 2 = Melko samaa mieltä, 3 = Melko eri mieltä, 4 = Eri mieltä

Viestinnän määrä ja laatu

15. Koen saavani tarpeellista tietoa	1	2	3	4
16. Koen saavani riittävästi tietoa	1	2	3	4
17. Saan tiedon oikeaan aikaan	1	2	3	4
18. Viestintä on mielestäni riittävän avointa	1	2	3	4
19. Viestintä on mielestäni riittävän nopeaa	1	2	3	4
20. Saan mielestäni tarpeetonta tietoa	1	2	3	4

Mielestäni tarpeetonta tietoa on:

21. Saan riittävästi tietoa koko yritystä koskevista asioista

1 2 3 4

22. Saan riittävästi tietoa omaa työtäni koskevista asioista

1 2 3 4

Mielipiteeni viestinnän sisällöstä, määrästä ja laadusta:

Vastausohjeet: Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero,
 1 = Samaa mieltä, 2 = Melko samaa mieltä, 3 = Melko eri mieltä, 4 = Eri mieltä

Sisäinen viestintä, yleistä

23. Seuraavat asiat ovat mielestäni tärkeitä toimivan sisäisen viestinnän kannalta

Avoimuus	1	2	3	4
Nopeus	1	2	3	4
Luotettavuus	1	2	3	4
Vuorovaikutus	1	2	3	4
Viestintähenkilöstön ammattitaito	1	2	3	4
Esimiehen helppo lähestyttävyyys	1	2	3	4
Tiedotustilaisuudet	1	2	3	4
Sähköiset viestinnän kanavat	1	2	3	4
Ilmoitustaulut	1	2	3	4
Henkilökohtainen huomiointi	1	2	3	4

Mielipiteeni sisäisen viestinnän merkityksestä yritykselle:
