



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

Hippeläinen, Pasi

2015 Hyvinkää



Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

Pasi Hippeläinen  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Pasi Hippeläinen

### Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän kehittäminen

Vuosi 2015

Sivumäärä 81

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä tutkimus, jonka avulla kartoitettiin Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa. Tavoitteena oli myös tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehityksen pohjalta pohtia ja tehdä ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Ehdotuksissa tuodaan esille sisäisen viestinnän kanavia ja menetelmiä, joiden tavoitteena on tehostaa Nor-Maali Oy:n sisäistä viestintää vastaamaan paremmin henkilökunnan toiveita.

Tutkimus oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kyselylomake lähetettiin sähköisenä e-lomakkeena Nor-Maali Oy:n koko henkilökunnalle (N=50), joilla oli sähköposti käytössä ja paperilomakkeena henkilöille, joilla sähköistä viestintäkanavaa ei ollut saatavilla. Kyselyn vastausprosentiksi saatiin 84 % (N=42), joten tutkimuksen tulokset kertovat kattavasti ja varsin luotettavasti Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tämän hetkisen tilan. Teoreettisessa viitekehityksessä on käsitelty asioita, jotka tukevat tutkimusta ja auttavat ymmärtämään tehtyä kyselyä. Tarkasteltavia osa-alueita ovat sisäisen viestinnän eri muodot ja kanavat kuten kasvokkaisviestintä, sähköinen viestintä ja kirjallinen viestintä. Teoriaa tarkastellaan myös esimiesviestinnän ja sisäisen viestinnän merkittävyyden ja tyytyväisyyden sekä viestinnän haasteiden ja kehittämisen näkökulmista.

Tutkimuksen tulosten perusteella Nor-Maali Oy:n sisäinen viestintä toimii tyydyttävällä tasolla. Osastojen sisäinen viestintä on sujuvampaa kuin koko yrityksen tai eri osastojen välinen viestintä. Esimiesviestinnässä todettiin olevan kehitettävää, koska se on hyvin tärkeässä roolissa yrityksen päivittäisissä tuotantoprosesseissa ja niiden johtamisessa. Henkilöstö toivoi nopeutta ja sujuvuutta tiedonkulkuun ja lisäksi haluttiin saada enemmän tietoa yrityksen tilasta ja mahdollisista tulevista muutoksista.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän muodot ja kanavat, viestinnän merkitys, viestintätyytyväisyys

Pasi Hippeläinen

**The development of internal communication: Nor-Maali Ltd**

Year	2015	Pages	81
------	------	-------	----

---

The aim of this thesis was to make survey to find out the current state of internal communication of Nor-Maali Ltd. The aim was also on the basis of research findings and theoretical framework to consider and make proposals to improve internal communication channels and methods to enhance Nor-Maali Ltd's internal communications and to better respond to the wishes of the staff.

The survey was a quantitative one. The questionnaire was sent by electronic e-form for Nor-Maali's entire staff (N=50), that had email and paper form for those individuals where electronic communication channels were not available. The survey response rate was 84% (N=42), so the results of the survey indicate comprehensively and fairly reliably about Nor-Maali Ltd's communications current status. The theoretical framework has been processed and things that support research and help us to understand the questionnaire done. The theoretical framework considered areas of the various forms of internal communication channels and face-to-face, electronic and written communication. The theory also examined the managerial and internal communication of the importance, challenges, satisfaction and development perspectives.

Based on the results of the survey Nor-Maali Ltd's internal communication functions is at a satisfactory level. Departmental internal communication is smoother than the whole company or communication between different units. The supervisor communications were found to be in need of improvement, because it is a very important role in the company's daily production processes and their management. The staff hoped for an improvement in the speed and fluidity of the flow of information and in addition wanted to get more information about the company's status and future changes.

Keywords: Internal communication, channels and forms of internal communication, communication satisfaction, importance of communication

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Yritys: Nor-Maali Oy .....	6
3	Sisäinen Viestintä .....	8
3.1	Viestinnän tarkoitus .....	9
3.2	Viestinnän eri muodot ja kanavat .....	10
3.2.1	Kasvokkaisviestintä .....	12
3.2.2	Sähköinen viestintä .....	13
3.2.3	Kirjallinen viestintä .....	14
3.3	Esimiesviestintä .....	14
3.4	Viestinnän suunnittelu .....	15
3.5	Viestinnän merkitys ja tyytyväisyys.....	16
3.6	Viestinnän haasteet ja kehittäminen .....	17
4	Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tutkimus .....	17
4.1	Tavoite .....	17
4.2	Toteutus .....	18
4.3	Tulokset.....	18
4.3.1	Vastaajien perustiedot .....	18
4.3.2	Mielikuva Nor-Maali Oy:stä .....	19
4.3.3	Sisäisen viestinnän merkitys ja tyytyväisyys.....	20
4.3.4	Sisäisen viestinnän kanavat ja niiden merkitys .....	26
4.3.5	Informaation kulku .....	40
4.3.6	Tiedonkulun laatu .....	45
4.4	Tulosten yhteenveto .....	61
4.4.1	Vahvuudet ja kehittämiskohteet .....	61
4.4.2	Tulosten luotettavuus .....	63
5	Johtopäätökset ja kehittämissuositukset .....	64
6	Yhteenveto .....	66
7	Oman osaamisen arviointi .....	67
	Lähteet .....	69
	Kuvat.. .....	70
	Kuviot. ....	71
	Taulukot .....	72
	Liitteet.....	73

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on kartoittaa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykytila ja tuloksien perusteella kehittää tapoja, joilla pyritään tehostamaan sen toimintaa. Kyselyn avulla selvitetään, miten henkilökunta kokee yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden.

Olen ollut töissä kyseisessä yrityksessä useampana vuonna kesätöissä, joiden aikana olen huomannut mahdollisia epäkohtia sisäisen viestinnän toimivuudessa. Otin asian esille ja ehdotin, että voisin tehdä sisäisen viestinnän tilan kartoituksen heille opinnäytetyönäni. Idea otettiin vastaan hyvillä mielin, sillä he kokivat sen tarpeelliseksi. Tuotantoprosessin kannalta on hyvin tärkeää, että viestintä toimii ilman katkoksia niin tuotantoprosesseissa kuin yrityksen päivittäisessä sisäisessä vuorovaikutuksessa.

Rajaan tutkimusalueen organisaation sisäiseen viestintään. Kun se on kunnossa, niin ulkoinen viestintä on tehokkaampaa ja tuloksellisempaa. Hyödynnän työtä tehdessäni mahdollisimman paljon sisäiseen viestintään ja yhteisöviestintään liittyvää kirjallisuutta ja lisäksi muutamia teoksia, jotka käsittelevät henkilöstöjohtamista. Teoriaan perehtymisen tavoitteena on tukea työn toiminnallista osuutta eli tutkimusta ja tutkimuksen pohjalta tehtäviä kehittämissuhteita.

Työn tavoitteena on omalta osaltani hyödyntää jo oppimaani tietoa ja käytännön kokemusta sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta yrityksen sisällä ja lisäksi syventää edelleen osaamistani kyseisellä osa-alueella.

Sisäisen viestinnän tilan kartoittamiseksi tein kyselylomakkeen e-lomakkeen avulla. Tavoitteena on tavoittaa kaikki yrityksen työntekijät, joita on kaiken kaikkiaan 50. lähetin sähköpostia henkilökunnalle, jossa on mukana saatekirje ja linkki kyselylomakkeeseen. Lisäksi jaoin joillekin työntekijöille paperiversioita kyselystä, sillä kaikilla ei ole mahdollisuutta täyttää kyselyä verkossa. Kaiken kaikkiaan sain vastauksia yhteensä 42 kappaletta. Tämä on varsin hyvä vastaajamäärä, jonka perusteella on hyvä lähteä kehittämään sisäistä viestintää parempaan suuntaan. Kysely tavoitti henkilöstöä tuotannosta aina johtohenkilöihin asti.

## 2 Yritys: Nor-Maali Oy

Nor-Maali Oy on Lahdessa sijaitseva korkealaatuisia teollisuus- ja laivamaaleja valmistava yritys. Nor-Maali on kehittänyt ja uudistanut teollisuusmaaleja sekä pinnoitteita teräs- ja betonipinnoille yli 25 vuoden ajan. Valikoimiin kuuluu myös laivamaaleja telakoille ja varustamoille. Tuotevalikoima on laaja, ja siitä on helppo löytää myyjien avustuksella toimiva ratkaisu

kaikkiin maalattaviin kohteisiin. Nor-Maali tekee yhteistyötä norjalaisen maailmanlaajuisen maalinvalmistaja Jotun A/S kanssa.

Sijainti eteläisessä Suomessa on logistisesti erinomainen, jolloin pystytään takaamaan nopeat ja täsmälliset toimitukset ympäri Suomea ja jopa ulkomaille asti. Maalia toimitetaan niin jälleenmyyjille (esimerkiksi H-Huippumaali Oy ja Porin Väriässät Oy) kuin asiakasyrityksille niin kotimaassa kuin ulkomailla. Ulkomaisten toimituksia varten Tallinnaan perustettiin oma varasto, josta voidaan helpommin toimittaa tuotteita Baltian alueelle. Ulkomailla Nor-Maali Oy:n kohteita ovat muun muassa Baltian maat, Venäjä, Slovakia ja Tsekki. Nor-Maali Oy:n markkinaosuus Suomen metallimaalien osalta on noin 30 %.

Teollisuusmaalitehdas on perustettu vuonna 1987 ja se on toiminut aina siitä asti samassa paikassa Lahdessa. Omistus on pääosin perustajaosakkailla, sekä vuonna 1994 mukaan liittyi merkittävänä vähemmistöedustajana norjalainen Jotun A/S. Vuoden 2014 liikevaihto oli noin 15,2 miljoonaa euroa. Henkilöstöä yrityksessä työskentelee noin 50.

Nor-Maali Oy:llä on käytössään monia eri sisäisen viestinnän kanavia, joilla pyritään tehostamaan yrityksen toimintaa kokonaisvaltaisesti. Yrityksen toiminta sijoittuu pääosin saman tehtaan sisälle lukuun ottamatta laivamaalitarkastajia, jotka toimivat pääosin vierailemalla eri satamissa asiakkaiden ja heidän laivojensa luona.

Suurin osa yrityksen sisäisestä viestinnästä tapahtuu puhelimitse ja sähköpostitse. Suurimmalla osalla henkilöstöstä on puhelimet, ja muutamalla osastolla on vain yksi puhelin, koska tietyissä tiloissa ei saa käyttää puhelinta. Vastaavasti taas suurimmalla osalla henkilöstöstä on oma sähköposti tai sitten osaston oma sähköposti, josta voi seurata ajankohtaisia tiedotteita. Lisäksi paljon tietoa kulkee suullisesti.

Eri puolilla taloa on ilmoitustauluja, joita pyritään pitämään ajan tasalla mahdollisimman hyvin. Perinteisten ilmoitustaulujen lisäksi lähiaikoina on tulossa sähköisiä infotauluja, joihin voidaan päivittää joka päivä ajankohtaista tietoa kyseisen päivän tapahtumista, esimerkiksi vierailijoista. Tuotannonohjausjärjestelmä Oscar toimii yhtenä viestintäkanavana. Sieltä löytyy hyvin tärkeää tietoa esimerkiksi tuotannosta, siihen liittyvistä raaka-aineista ja valmiiden tuotteiden saldoista.

Tietyin väliajoin on tuotantopalavereita, joissa toimitusjohtaja ja tuotantopäällikkö kertovat yrityksen tilanteesta ja meneillään olevista tai tulevista muutoksista tuotannossa. Tuotantopalavereissa voi myös antaa ideoita ja kehitysehdotuksia yrityksen liiketoiminnan kehittämiseksi vastaavalle johdolle. Eri osastoilla on omia palavereita ja lisäksi on osastojen välisiä palavereita.

### 3 Sisäinen Viestintä

Organisaation viestintä jaetaan yleisesti kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja on kuin veteen piirretty viiva. Joissakin tapauksissa on hyvin vaikea sanoa, kuuluuko kyseinen toimenpide sisäiseen vai ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa henkilöstön välistä viestimistä ja tiedon liikkumista. Viestintä on hyvin tärkeä osa kaikkien yritysten toimintaa, sillä se on mukana joka päivä arjessa neuvotteluissa, tuotannossa, myynnissä, toimistossa, johtamisessa ja myös jokapäiväisessä kanssakäymisessä eri henkilöiden tai osastojen välillä. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 11-13.)

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan siis työyhteisön sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä, niin kuin myös viestintä noin yleisellä tasolla on hyvin laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta, toisaalta yhtenäisyydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. (Juholin 1999, 13.)

Juholinin (1999, 13) mukaan sisäistä viestintää voidaan kuvata myös johtamisena ja esimiestyön yhtenä välttämättömänä osa-alueena kuin myös yhtenä osana tiedon hallintaa ja jalostamista, ihmisten motivoimista ja sitoutumista työtehtäviinsä tai yhteisöönsä.

Viestinnän päätavoite on tukea yrityksen perustoimintaa ja ydintoimintoja, jotka on määritelty yrityksen johto toiminta-ajatuksessaan. Yrityksen viestintää voidaan ryhmitellä monin eri tavoin. Yksi vaihtoehto on tulosviestintä, jota käytetään silloin, kun viestinnän tehtävät jaetaan neljään eri osaan: sitouttamiseen, informointiin, perustoimintojen tukeen ja profilointiin. Profilointi kuuluu ulkoiseen viestintään, sillä siinä pyritään rakentamaan yrityskuvaa muiden silmissä, mutta sen rakentaminen alkaa jo yrityksen sisällä. (Honkala ym. 2013, 14.)

Perustoimintojen tuki tarkoittaa kaikkea yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa tapahtuvaa viestintää ja tiedonkulkua. Kun esimerkiksi myynnistä tulee tilaus, eikä tuotetta ole, tilauksesta menee ilmoitus tuotantoon, jossa aletaan valmistaa tuotetta lisää. Ennen kuin valmistaminen voi alkaa, tarkistetaan raaka-aineiden varastotilanne. Jos ilmenee puutteita, lähetetään tieto henkilölle, joka tilaa puuttuvia raaka-aineita lisää. Varsin helppossa prosessissa tarvitaan paljon viestintää, jotta prosessi saadaan toimimaan sujuvasti kaikilla osa-alueilla. Esimerkkejä päivittäisviestinnästä ovat sähköposti, palaverit, muistiot ja raportit. (Honkala ym. 2013, 14.)

Sitouttamisella pyritään siihen, että työntekijät saadaan pysymään yrityksen palveluksessa mahdollisimman pitkään sekä työskentelemään yrityksen toimintatapojen ja arvojen mukaan.

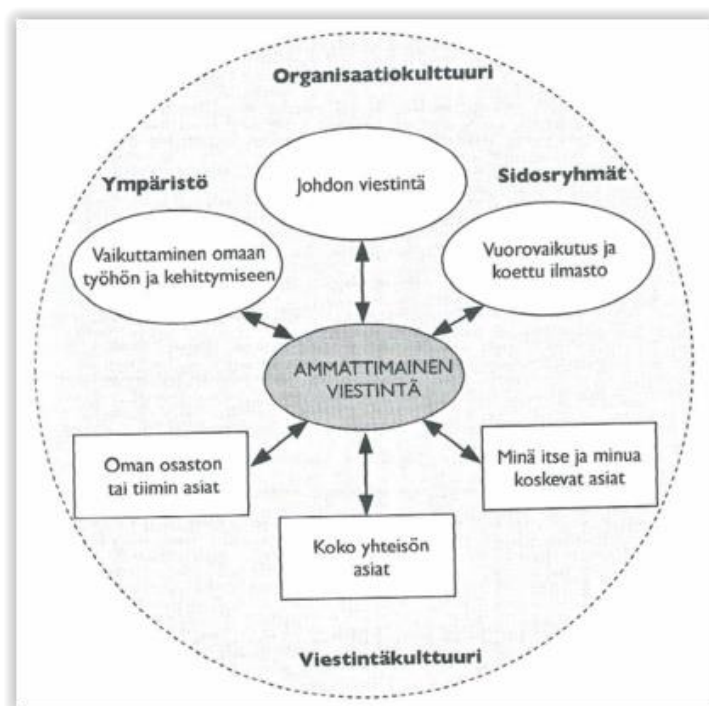


Yksi hyvä esimerkki sitouttamisesta on uuden työntekijän perehdyttäminen, jossa henkilö opastetaan yhteisöön ja toimintatapoihin sisään. (Honkala ym. 2013, 14-15.)

Informointi taas pitää sisällään yrityksen toiminnan, jonka ansiosta henkilöstö pysyy ajan tasalla meneillään olevista asioista yrityksen sisällä. Tämä on hyvin tärkeää, että tieto muutoksista tai uudistuksista tavoittaa kaikki työntekijät mahdollisimman nopeasti. (Honkala ym. 2013, 15.)

### 3.1 Viestinnän tarkoitus

Yrityksen sisäisen viestinnän päätarkoituksena on pitää henkilöstö ajan tasalla, edistää yhteistoimintaa ja parantaa liiketoiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta.



Kuva 1: Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juhola 1999, ks. Kauhanen 2006, 169)

Juholan (1999) tutkimuksissa (ks. Kauhanen 2006, 169-170) on ilmennyt, että kolme keskeistä seikkaa sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen ovat:

- Johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa
- Keskinäinen vuorovaikutus henkilöstön välillä ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä
- Vaikutus omaan työhön, uraan ja kehittymiseen.

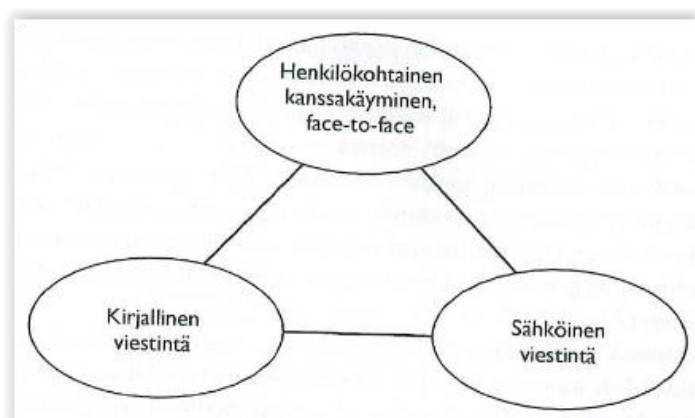
Nykyaikaisissa organisaatioissa on isona haasteena työntekijöiden eräänlainen piittaamattomuus muista toimenpiteistä tai henkilöistä. Tehdään vai oma osuus eikä välitetä mistään

muusta, jolloin tästä saattaa syntyä hidasteita muulle organisaatiolle; esimerkiksi jokin tärkeä tieto tuotantoprosessista jää matkan varrelle. (Kauhanen 2006, 169-170.)

Vuorovaikutus on ihmisten välillä tapahtuvaa toimintaa, jossa pyritään välittämään tietoja, tunteita ja asenteita toisille (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 19). Ihmisten välillä tapahtuva vuorovaikutus koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanallinen viestintä tarkoittaa puhetta tai kirjoitusta, kun taas sanattonta viestintää ovat ääni, ilmeet, katseet, eleet, liikkeet, asennot tilankäyttö ja välimatka. Näiden kaikkien avulla ihmiset kommunikoivat keskenään tiedostaen ja tiedostamatta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.)

### 3.2 Viestinnän eri muodot ja kanavat

Organisaation sisäistä viestintää voidaan jaotella hyvin monella eri tavalla. Kauhasen näkemys jakautumisesta kolmeen osaan on hyvin pelkistetty ja todella yksinkertainen: henkilökohtainen kanssakäyminen, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä.



Kuva 2: Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, ks. Kauhanen 2006, 174)

Tätä ajatusmallia on helppo soveltaa melkein mihin tahansa organisaatioon. Nor-Maali Oy:llä näillä kaikilla kolmella perusmuodolla on hyvin tärkeä rooli koko yrityksen toiminnassa. Yritys on sen verran pieni, että tapahtuu paljon henkilökohtaista kanssakäymistä melkein kaikkien kanssa. Puhelimitse ja sähköpostitse kulkee paljon sähköistä viestintää eri osastojen välillä. Kirjallista viestintää tapahtuu tilauksien ja toimituksien hallinnoinnissa. Jos jokin viestinnän alue ei näistä toimi, se heijastuu väkisin myös muihin toimintoihin.

Nykyteknologia on mahdollistanut entistä enemmän erilaisia viestintäkeinoja. Erityisesti sähköiset kanavat ja matkapuhelimet ovat yleistyneet hyvin monessa organisaatiossa, mahdollisuuksien mukaan tietenkin. Voi olla paikkoja, joissa ei voi jostain syystä käyttää tietokonetta tai puhelinta. Nor-Maalilla on esimerkiksi ex-tuotantotila, jossa ei saa käyttää tavallista puhelinta, vaan tarvitaan ex-suojattu puhelin.

Viestintäkanavat voidaan luokitella neljään ryhmään seuraavasti: (Åberg 1989, ks. Kauhanen 2006, 171-172)

- lähikanavat, jotka palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti työyhteisön jäsentä
- kaukokanavat, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle
- suora keskinäisviestintä, jonka perusta on henkilökohtainen kanssakäyminen
- välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään rajatulle joukolle

Kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- kohderyhmä (suuruus, koulutustaso, tavoitettavuus jne.)
- työpisteiden fyysinen hajonta
- perillemenon varmuus ja nopeus
- viestin sisällön säilyminen muuttumattomana
- ymmärrettävyys (kielet ja kulttuuri)
- asian merkitys yksilölle ja organisaatiolle
- kustannukset
- palautteen antamisen mahdollisuus

	<b>Lähikanavat</b>	<b>Kaukokanavat</b>
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Tiimikokous Projektokokous Neuvottelut Luottamushenkilö Työtoverit Ylimmän johdon suora yhteydenpito	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Intranet Sähköposti Työyhteisölehti Tekstiviestit	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatieote Tiedotuslehti Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Videouutiset Sisäinen radio tai televisio Puhelinuutiset Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet Internet

Kuva 3: Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2006, 172)

Nykyään yrityksillä on käytössään lukuisia eri viestintäkanavia, joista voidaan valita sopivimmat oman yrityksen käyttöön. Tällä hetkellä sähköiset viestintäkanavat ovat suurin juttu, muttei perinteisiä viestintäkanavia kuten ilmoitustaulu ja suullinen viestintä voi unohtaa, sillä

ilman niitä viestintä ei vain yksinkertaisesti toimi. Teknologian kehittyminen on tehostanut sähköisten viestintäkanavien toiminnan huippuunsa. Nykyteknologia on luonut aivan uusia viestintäkanavia sosiaaliseen mediaan kuten esimerkiksi Facebookin.

### 3.2.1 Kasvokkaisviestintä

Yrityksen sisällä tapahtuu paljon niin sanottua kasvokkaisviestintää niin yhteisissä tilaisuuksissa kuin yksikkö- tai yksilötasolla. Tähän lukeutuvat kaikki erilaiset palaverit kuten eri osastojen väliset, koko yritystä koskevat sekä myös kahdenkeskiset palaverit henkilöiden välillä. Palaverit ovat yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen perusasioita. Niitä voidaan sopia tarpeen vaatiessa, mikäli eteen tulee asioita, jotka on saatava sovittua tai hoidettua alta pois nopeasti. Palaverit voivat olla myös etukäteen sovittuja: esimerkiksi palaveri pidetään aina 4 viikon välein, tai sitten ne voivat olla hyvinkin usein tai sitten vain muutaman kerran vuodessa. (Juholin 1999, 139-143.)

Palaveriin osallistuvat henkilöt ja heidän lukumääränsä vaikuttavat siihen, minkälainen tilaisuudesta muodostuu. Pienissä ryhmissä keskustelua käydään vapaammin ja omia mielipiteitä uskalletaan tuoda esille. Isoissa palaverissa on huonona puolena se, että monet työntekijät eivät uskalla tuoda mielipiteitään esille niin useiden ihmisten edessä, joten hyvät ideat voivat jäädä toteuttamatta. Monesti keskustelu jatkuu palaverin jälkeen käytäväkeskusteluissa ja näin tapahtuessa hyvät ideat ja ajatukset jäävät johdolta kuulematta. (Juholin 1999, 143.)

Työkavereiden välinen viestintä, johon kuuluvat myös huhupuheet, ovat yksi hyvin tärkeä osa yrityksen viestintäverkostoa. Joissakin tilanteissa työkavereilta voidaan saada paljonkin hyvin tärkeää tietoa, vaikkei sitä haluaisi tai tiedostaisi siinä tilanteessa. Monesti voi käydä niin, että tieto kulkee henkilöltä toiselle epävirallista reittiä nopeammin virallisia viestintäkanavia pitkin. Työkavereiden välistä viestintää tapahtuu jatkuvasti työskenneltäessä toisten henkilöiden kanssa, siirryttäessä paikasta toiseen, taukokuoneessa tai sitten lounaalla oltaessa viestimme asioita tarkoituksen mukaisesti tai sitten tahattomasti. (Juholin 1999, 145-146.)

Yhtenä muotona toimivat myös viralliset ja epäviralliset tapahtumat. Näissä tilaisuuksissa voidaan viestiä tietoa eteenpäin erilaisin tavoin, ja tilaisuudesta riippuu, minkälaista tapaa käytetään. Epävirallinen tapahtuma voi olla esimerkiksi yrityksen liikuntapäivä, jossa tehdään porukalla yhdessä jotain mieleistä. Vaikkei vapaamuotoiseen tilaisuuteen liitykään yrityksen asioiden puiminen, niin hyvin löyhästi siellä tulee kuitenkin keskustelua ja ideoita yrityksen toiminnasta liittyen. (Juholin 1999, 147-148.)

### 3.2.2 Sähköinen viestintä

Nykyään sähköisen viestinnän kolme tärkeää ja hyvin tehokasta kanavaa ovat intranet, sähköposti ja sosiaalinen media. Sosiaalisen median kanaviin lukeutuvat esimerkiksi Facebook ja Twitter. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 47.) Sähköposti on nykYTEknologian kehityksen ansiosta noussut yhdeksi varteenotettavaksi viestintäkanavaksi helppoudellaan ja nopeudellaan. Sähköposti on hyvin tehokas viestinvälityskanava, ja lähes kaikki ihmiset nykypäivänä osaavat sitä käyttää. Sähköposti on helppo myös viestittäessä monien ihmisten kesken. Siihen voidaan luoda ryhmiä, joihin kuuluvat tietyt henkilöt ja näin saavutetaan monet henkilöt lähes reaaliajassa ja samalla viestillä tavoitetaan useampi henkilö. (Juholin 1999, 155.)

Sähköpostiviestien on tarkoitus olla helppoja ja nopeita lukea. Tästä johtuen sähköpostiviesti on parhaimmillaan, kun se on lyhyt ja ytimekäs ja aihe selviää heti otsikosta. Lisäksi siihen on helppo laittaa liitteeksi isompia sähköisiä asiakirjoja. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 47.) Sähköpostit ovat monella tapaa vuorovaikuttavia yrityksen sisäisessä viestinnässä käytettyinä. Ne voivat sisältää muun muassa keskustelualoitteita ja reaktioita toisten kirjoituksiin. Lisäksi niitä voidaan pitää osittain interaktiivisena sähköisenä viestintänä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 95.)

Yrityksellä voi olla oma intranet, johon ei ole ulkopuolisilla mahdollisuutta päästä. Se on eräänlainen foorumi, johon voi kerätä yrityksen toimintaan ja jokapäiväisiin työtehtäviin liittyvää informaatiota. Sieltä voi kukin halutessaan selata ja etsiä tietoa. Mielipiteet tämän käytöstä ovat jakautuneet. Jotkut käyttävät päivittäin ja ovat oikein tyytyväisiä, kun taas joidenkin mielestä informaation paikallistaminen on hankalaa. (Juholin 2009, 176.)

Intranettiin on verrattavissa yrityksen yhteinen verkkoasema, jonne tallennetaan sellaista tietoa johon ihmisten eripuolilla yritystä tarvitsee päästä käsiksi. Ei tarvitse lähettää tiedostoja, tallentaa vain verkkoasemalle, jolloin kaikki voivat poimia tarvitsemansa informaation sovitusta kansioista. Tietokoneen tulee olla kytkettynä yrityksen verkkoon, jotta sillä pääsisi käsi kyseiseen asemaan.

Matkapuhelimien kehitys on helpottanut yrityksen viestintää huomattavasti. Hyvin monessa yrityksessä on nykyään talon sisäinen verkko, jossa on helppoa soittaa lyhytnumeroilla ja yhdistää puheluita talon sisällä. Lisäksi älypuhelimien kehitys on yhdistänyt sähköpostin ja puhelut samaan laitteeseen, joten henkilöt ovat tavoitettavissa usean viestintäkanavan kautta, vaikka he olisivat pois tietokoneen äärestä. Matkapuhelimesta on tullut nykypäivänä eräänlainen kahle. Oletetaan, että matkapuhelin on aina mukana ja siihen vastataan ajasta ja paikasta riippumatta. (Puro 2004, 51.)

### 3.2.3 Kirjallinen viestintä

Monilla yrityksillä on yhä käytössään sisäiset tiedotteet kirjallisena versiona. Toimitetaan ajankohtaisiin asioihin liittyviä tiedotteita paperilla suoraan kaikille osastoille. Esimerkiksi tällaisia voivat olla tiedotteet lyhyemmistä päivistä ennen pyhäpäiviä tai sitten tulevista yhteisistä virallisista tai epävirallisista tapahtumista ilmoittaminen. Tiedotteen vahvuus piilee sen edullisuudessa ja nopeudessa. Siinä saattaa piillä riski, että se ymmärretään väärin, mikäli viestin muotoa ei ole hiottu kunnolla. Monessa tilanteessa tiedotteen tarkoitus on täydentää kasvokkaisviestintää tai sitten ilmoittaa kokouksissa päätetyistä asioista. Tiedote voi myös toimia yksinään viestin ollessa tarpeeksi selkeä ja yksinkertainen. (Juholin 1999, 148-149.)

Tiedotteen lisäksi hyvin toimiva viestintäkanava on ilmoitustaulu vaikkakin se on jäämässä syrjään nykyisen sähköisen viestinnän rinnalla. Monissa yrityksissä on vielä nykypäivänä ilmoitustauluja. Ilmoitustaulun merkitys on vuosien kuluessa muuttunut tärkeä tiedon välittäjästä sellaiseksi, jossa on pysyvää tietoa kuten pelastussuunnitelmia tai muita vastaavia. Ilmoitustaulujen rinnalle tai osittain jopa niitä korvaamaan on kehitetty sähköiset infotaulut, joita on helppo pitää ajan tasalla. Verkkoon voi myös päivittää joka päivän ajankohtaiset asiat kuten poissaolot, vierailijat ja muistutukset päivän polttavista kysymyksistä. (Juholin 1999, 151-152.)

### 3.3 Esimiesviestintä

Sisäisen viestinnän yksi peruskanava on esimiehen ja alaisen välinen informaation kulkeminen. Sen toimivuus riippuu esimiehestä. Ennen esimiehet valittiin työvuosien tai työssä pärjäämisen perusteella, mutta nykyään tämä ei riitä. Esimiehellä tulee olla tarvittavat esimies- ja viestintätaidot sisäisen viestinnän kanavien hallintaan. Tavoitteena esimiesviestinnällä on lisätä tietoisuutta omassa osastossa kaikesta, mikä liittyy yritykseen tai työntekoon. Samanlaisesti pyritään saavuttamaan hyvä ilmapiiri omassa osastossa niin kuin myös koko yrityksessä. Esimiehen vastuulla on tiedon hankinta ja vastaanotto. Hän huolehtii viestien sisällöstä, jotta se olisi mahdollisimman helposti ymmärrettävää eikä pääse syntymään väärinkäsityksiä. Lisäksi esimiehen on tarkkaan mietittävä, kuinka paljon voi käyttää aikaa viestintään, jotta se tukisi mahdollisimman hyvin osaston tuloksentekoa. Lopuksi on saatava palautetta, jotta pystytään arvioimaan esimiesviestinnän toimivuutta. (Siukosaari 2002, 92-93.)

Sisäisen viestinnän on tarkoitus olla johtamisen yksi tukipilari. Johtamiseen sisältyy hyvin paljon sekä suullista että kirjallista viestintää. Yrityksen johdon ja esimiesten on kyettävä viestimään henkilöstölleen koko yrityksen ja eri osastojen toiminnasta ja tavoitteista. Lisäksi on otettava huomioon mahdollisuus viestiä johdolle takaisin palautteen ja ongelmista ilmoittamisen muodossa. (Honkala ym. 2013, 183.)

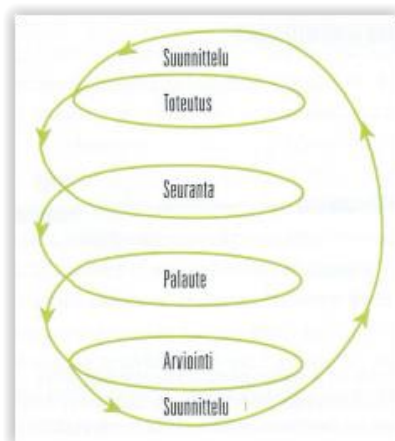
Esimies on puun ja kuoren välissä. Hänen täytyy kyetä muokkaamaan informaatiota käytännössä joka suuntaan siten, että se kohtaa vastaanottajan tarpeet, olipa vastaanottaja tuotantotyöntekijä tai sitten johdon henkilö. Esimiehellä tulee olla tarpeeksi empatiaa ja jämäkkyyttä viestinnässään. Esimiehen tulee myös tietää osastonsa tavoitteet ja tarpeet ja näiden lisäksi tulee myös tietää koko yrityksen tavoitteet ja tarpeet. (Siukosaari 2002, 92.)

### 3.4 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän strategisessa suunnittelussa määritetään perusasiat viestinnälle, joiden avulla saadaan viestintä tukemaan yrityksen strategista toimintaa ja tavoitteita. Näin se saadaan sidottua yrityksen kokonaisstrategiaan. (Åberg 1997, 175) Hyvin helposti yrityksessä voidaan luulla, että viestintä on hyvin hallussa ja tehokasta silloin, kun on monia eri kanavia käytössä. Monet eri viestintäkanavat voivat kilpailla keskenään, jolloin syntyy tiedon ylikuormitusta eli tarvittua tietoa voi joutua hakemaan useista kanavista, ennen kuin oikea paikka löytyy. (Juholin 1999, 159.)

Viestinnän rakennetta voidaan suunnitella päättämällä kullekin asiasisällölle tai kokonaisuudelle jonkin tietty tai tietyt viestintäkanavat, joita käytetään sen tiedon liikuttamiseen. Esimerkiksi osaston asioihin liittyvän tiedon kanava voisi olla esimies ja sen lisäksi sähköposti tai joissain tapauksissa puhelin. Kaikilla olisi sama yhtenäinen käytäntö, jolloin tiedettäisiin, mistä etsiä tietoa. Sisäisen viestinnän rakenteen suunnittelulla helpotetaan tiedon tuottajien, välittäjien ja vastaanottajien urakkaa, kun he tietävät, mitä tietoa välitetään milläkin kanavalla ja mistä sitä voi löytää. (Juholin 1999, 159.)

Yrityksen viestinnän peruspilteitä ovat tavoitteellisuus, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos siihen ja teknisten viestimien käyttäminen. Näistä muodostuu rakenne: viestintäsuhteet, viestien sisältö, käytännön järjestelyt eli toimintatavat ja voimavarat. Viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuu hyvin pitkälti yrityksen strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Viestinnän strategisella tasolla määritellään peruslinjat, joiden avulla se saadaan vastaamaan yrityksen strategisia tavoitteita. Taktisella tasolla korotetaan käytettävissä olevat voimavarat ja laaditaan toimintaohjeet. Operatiivisen tason suunnitteluun kuuluu esimerkiksi talousarvion laatiminen. Tärkeimpänä on kuitenkin suunnitelman laatiminen, miten viestintä toteutetaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9-10.)



Kuva 4: Viestinnän suunnittelu (Ikävalko 1994, ks. Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9)

Viestinnän arviointi ja suunnittelu (kuva 4) ovat loppujen lopuksi loputon kehä. Aluksi tehdään suunnitelma. Sen pohjalta lähdetään kehittämään viestintää parempaan suuntaan. Sitten siirytään tuloksien seurantaan. Seurannasta saadaan kullannarvoista palautetta, jonka perusteella suoritetaan arviointi onnistumisesta. Epäkohtien ilmaantuessa aloitetaan sama sykli alusta ja yritetään parantaa toimintaa entisestään. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9.)

### 3.5 Viestinnän merkitys ja tyytyväisyys

Hyvin hoidettuna yrityksen sisäinen viestintä on perusedellytys ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Vaikka oudolta kuulostaakin, niin sisäisen viestinnän viimeisenä päämääränä ovat ulkoiset asiakkaat ja sidosryhmät. Sisäinen viestintä on koko yrityksen henkilöstön asia johtajasta rivimieheen: viestintää ylhäältä alas, alhaalta ylös ja osastojen rajoja rikkovaa. (Isohookana 2007, 222.)

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on edistää yrityksen toimivuutta. Myös tarkoituksena on pitää henkilöstö perillä visiosta, arvoista ja liiketoimintastrategiasta, joiden perusteella luodaan perusta yrityksen toiminnalle. Näiden lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa työilmapiirin luontiin. Tietoisuuden ja yhteistoiminnan avulla sisäinen viestintä parantaa työn tuottavuutta, sujuvuutta ja tehokkuutta. (Kauhanen 2006, 170.)

Työyhteisön viestinnän ja työtyytyväisyyden välillä on huomattu olevan yhteyden. Henkilöstön ollessa tyytyväinen työhönsä on yksittäinen työntekijä useasti tyytyväinen myös yrityksen viestintään. Tyytyväisyys viestintään kertoo myös henkilöstön tyytyväisyydestä ja sitoutumisesta työyhteisöön. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Yrityksen sisäisen viestinnän ongelma voi syntyä tiedon määrästä. Joko sitä on liikaa tai liian vähän. Tietoa menee hukkaan, jos sitä on liikaa, koska kaikkea sitä ei ehditä hyödyntämään.



Liian vähäisessä tiedossa on yleensä kyse tiedon laadusta. Ei ole tietoa juuri siitä, mistä pitäisi vaan jostain turhasta asiasta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

### 3.6 Viestinnän haasteet ja kehittäminen

Åbergin (2006, 111-112) mukaan sisäisessä viestinnässä on neljä selkeää haastetta. Ensimmäiseksi Åberg nimeää tietojen liikkumisen. Monissa yrityksissä tietoa on liikkeellä liian vähän, mistä aiheutuu niin sanottu uutistyhjiö ja työntekijät aistivat jotakin tapahtuneen, josta heitä ei ole informoitu. Tällöin henkilöstön välillä syntyy turhaa spekulointia, jolloin huhuilla pyritään täyttämään tuo tyhjiö. Toisena haasteena Åbergin mukaan ovat tietovarastot ja verkot.

Kolmantena haasteena Åbergin mukaan ovat esimiehet. Esimiehien tulisi osata käsitellä saamansa tieto ja poimia siitä omaan osastoon kohdistuva informaatio ja samanaikaisesti viedä oman osastonsa informaatiota eteenpäin. Neljäs haaste on tietotorit ja ahaa-aukiot. Åbergin mukaan työntekijät tarvitsevat paikan, jossa levähtää ja vaihtaa mielipiteitä. (Åberg 2006, 112.)

Viestinnän kehittämisen tulee parantaa toimintakykyä niin, että se vaikuttaa tuottavuuteen kasvattamalla sitä. Mitä kehittyneempää viestintä on, sitä paremmin työntekijät selviävät heille annetuista tehtävistä niin ajankäytön, resurssien kuin taloudellisuuden suhteen. Viestinnän kehittämisessä on tärkeintä se, että varmistetaan, että viestintä tukee yrityksen perustehtävien toteuttamista ja tavoitteena on kilpailukyvyyn parantaminen tai yrityksen toiminnan tehostaminen. (Puro 2004, 105.)

Viestinnän kehittämisessä on hyvä pyrkiä jaksoajatteluun sen sijasta, että tekisi uudistuksia vähittäin ja hyvin pienissä osissa. Jaksoajattelulla pyritään ottamaan huomioon isompia kokonaisuuksia ja pyritään läpikäymään käytäntöjä aidosti muuttavia toimenpiteitä. Viestinnän kehittämisessä on myös pidettävä hallinnassa kaikki kolme muutoksen tasoa: teknologinen, käytäntöjen ja ajattelutapojen muutos. (Puro 2004, 106.)

## 4 Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tutkimus

### 4.1 Tavoite

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykytilaa ja löytää keskeiset kehittämistä vaativat kohteet viestinnän edelleen kehittämiseksi. Materiaalin kerääminen tähän tutkimukseen tapahtui kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä. Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä sekä asioiden välisiä riippuvuuksia ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia

muutoksia. Kvantitatiivisen tutkimuksen pääpiirteitä ovat: johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, käsitteiden määrittely, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston muokkaaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon, johtopäätöksiä tekeminen perustuen tilastolliseen analysointiin ja otoksien määrittely. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 139-140.)

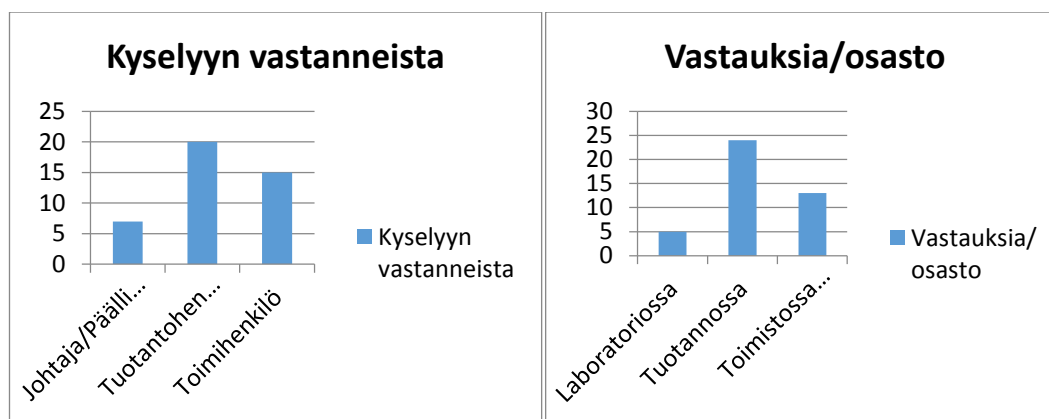
## 4.2 Toteutus

Tutkimus toteutettiin Nor-Maali Oy:n henkilöstölle, ja sen tarkoituksena oli kartoittaa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykytila. Tutkimuksen kohderyhmänä oli Nor-Maali Oy:n koko henkilökunta (N=50) lukuun ottamatta yrityksen omistajia. Tutkimus toteutettiin e-lomakekyselynä (liite 2), joka lähetettiin henkilöstölle 4.12.2013. Saatekirjeessä (liite 1) oli mukana linkki vastauslomakkeeseen. Koska kaikkia henkilöitä ei tavoiteta sähköpostitse, niin toimitettiin heidän osastoilleen sama kysely paperiversiona (liite 2 ja 3). Lomakkeet pyydettiin heidän osaltaan palauttamaan lukittuun palautelaatikkoon, josta ne noudettiin kyselyajan päätyttyä. Kysely oli avoinna 4 - 20.12.2013.

## 4.3 Tulokset

Kyselyn kohderyhmänä oli yrityksen kaikki 50 työntekijää, joista vastasi 42. Kyselyyn vastasi näin ollen 84 % tutkimuksen kohderyhmästä.

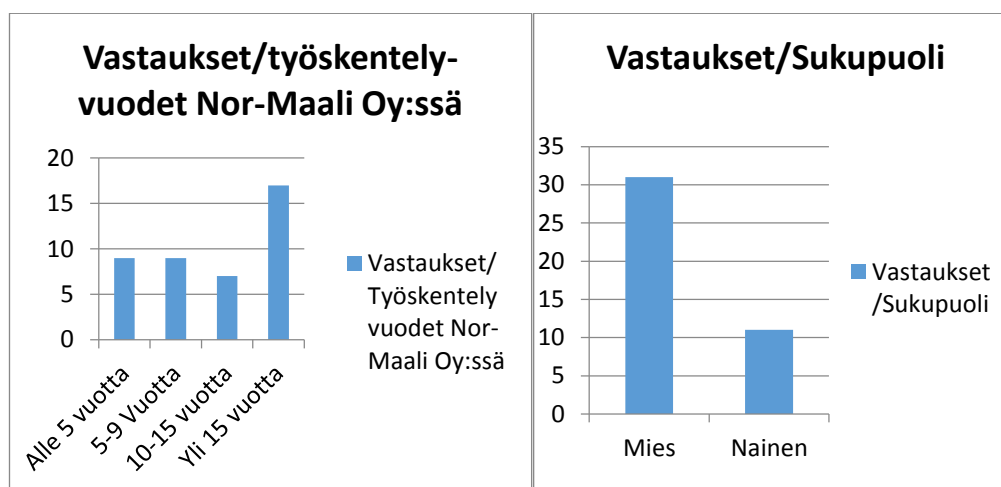
### 4.3.1 Vastaaajien perustiedot



Kuvio 1: Vastaaajien jakaumat

Vastauksia (42) saatiin varsin kattavasti kustakin henkilöstöryhmästä. Oletetusti suurin otos tuli tuotantohenkilöstön osalta 20 kappaletta, toimihenkilöiden vastausten määrä oli 15 ja johtaja-, päällikkö- ja esimiestason vastausten määrä oli 7. Vastauksia 42 saatiin kaikilta osastoilta. Laboratorioista tuli vastauksia 5 kappaletta, joka kattaa heidän osaltaan kaikkien vas-

taukset. Tuotannosta vastauksia tuli 24 kappaletta. Toimisto kattaa alleen monta eri osastoa kuten myynnin, laivamaalitarkastajat, ostot ja hallinnon. Heiltä vastauksia tuli yhteensä 13 kappaletta.



Kuvio 2: Työskentelyvuodet

Kuvio 3: Sukupuoli

Työskentelyvuosista Nor-Maali Oy:n palveluksessa näkyy selvästi, että työntekijät viihtyvät yrityksen palveluksessa, sillä vaihtuvuus on työntekijöissä hyvin pieni. Yli kolmasosa vastaajista eli 17 on ollut Nor-Maali Oy:n palveluksessa yli 15 vuotta. Seitsemän henkilöä on ollut yli 10 vuotta, yhdeksän henkilöä 5-9 vuotta ja myös yhdeksän henkilöä on ollut alle 5 vuotta töissä kyseisessä yrityksessä. Vastauksista (42) selviää, että suurin osa työntekijöistä on miehiä. Vastauksia saatiin miehiltä 31 kappaletta ja naisilta 11 kappaletta.

#### 4.3.2 Mielikuva Nor-Maali Oy:stä

Vastaajia pyydettiin kertomaan, mitä heille tulee ensimmäisenä mieleen Nor-Maali Oy:stä. Nor-Maali Oy koetaan turvallisena, varmana ja kilpailukykyisenä työpaikkana, jossa on suhteellisen hyvä yhteishenki. Kehittämistäkin nähtiin muun muassa toiminnan tehostamisessa, henkilöstöjohtamisessa ja työmoraalissa.

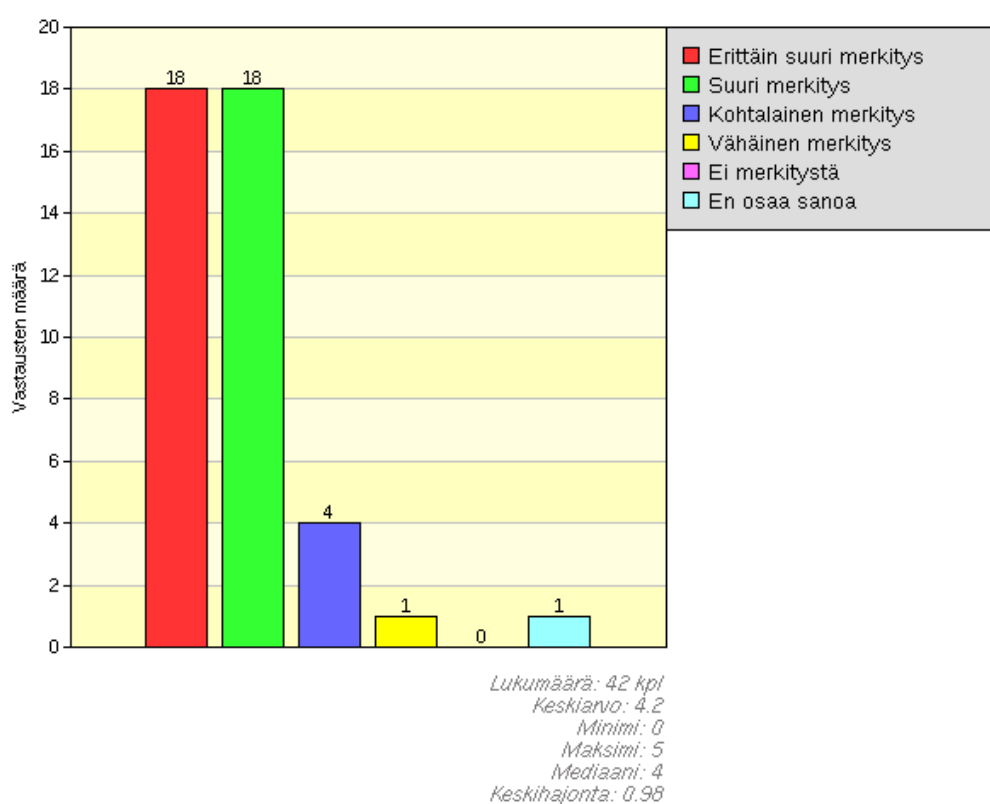
- Työpaikka, mukava työpaikka, loistava työpaikka
- Turvallinen ja varma työnantaja
- Värikäs työympäristö- ja yhteisö, asiakaslähtöinen yritys, jossa on suhteellisen hyvä yhteishenki tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta
- Hyvin kilpailukykyinen maalivirma
- Pieni ja joustava teollisuusmaaliyhtiö, jonka henkilöstöjohtamisessa ja toiminnan tehostamisessa parantamisen varaa
- Epätasa-arvo
- Erilaiset työehdot sekä vaihteleva työmoraali

Vastauksista ilmenee, että henkilöstö on hyvin luottavainen sen suhteen, ettei tarvitse pelätä työpaikan menettämistä tässä taloustilanteessa. Joidenkin mielestä yritys on viihtyisä työpaikka, johon on mukava tulla töihin päivästä toiseen. Joidenkin vastaajien mielestä yrityksen sisällä vallitsee epätasa-arvoa työntekijöiden välillä, eikä lisäksi kaikilla ole samat pelisäännöt.

#### 4.3.3 Sisäisen viestinnän merkitys ja tyytyväisyys

6.Arvioid mielestäsi sisäisen viestinnän merkitystä, sen koskiessa:  
Koko yritystä

Vastausten absoluuttinen jakauma

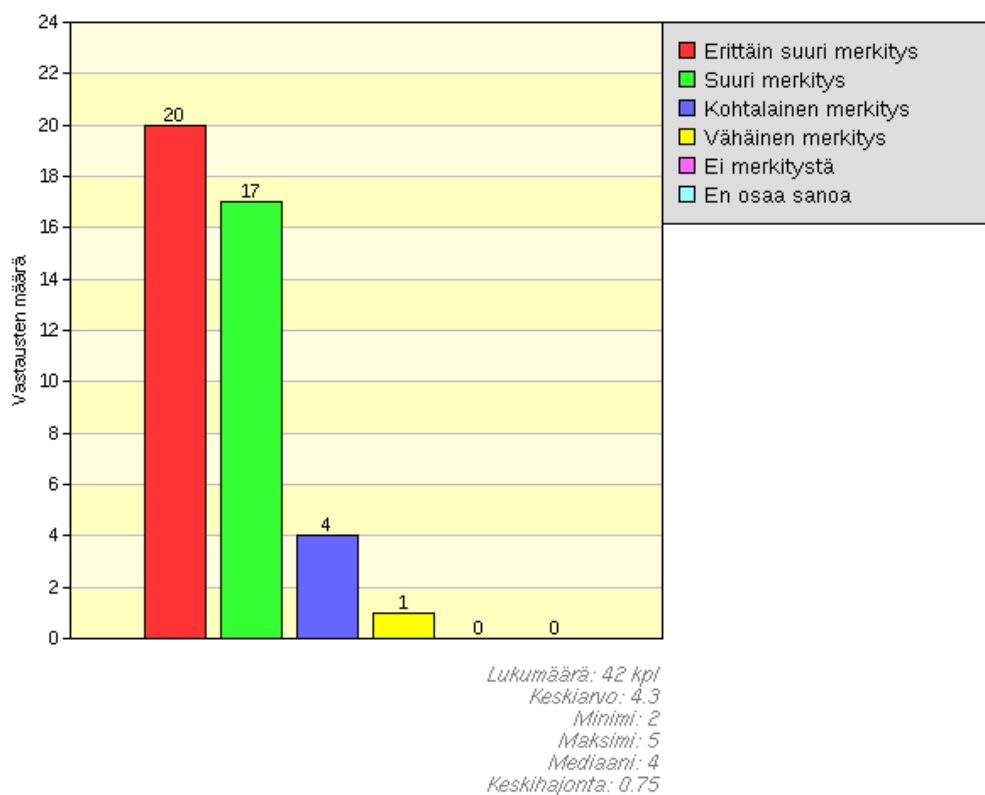


Kuvio 4: Sisäisen viestinnän merkitys, koko yritys

Sisäisen viestinnän merkitystä piti kaikista vastaajista erittäin suurena tai suurena yhteensä 38 vastaajaa. Neljä piti sisäisen viestinnän merkitystä kohtalaisena ja vain yhden mielestä se on vähäinen. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,2 (asteikko 1-5), eli sisäisellä viestinnällä on Nor-Maali Oy:n henkilöstölle suuri merkitys.

6.Arvioid mielestäsi sisäisen viestinnän merkitystä, sen koskiessa:  
Omaa osastoa

Vastausten absoluuttinen jakauma

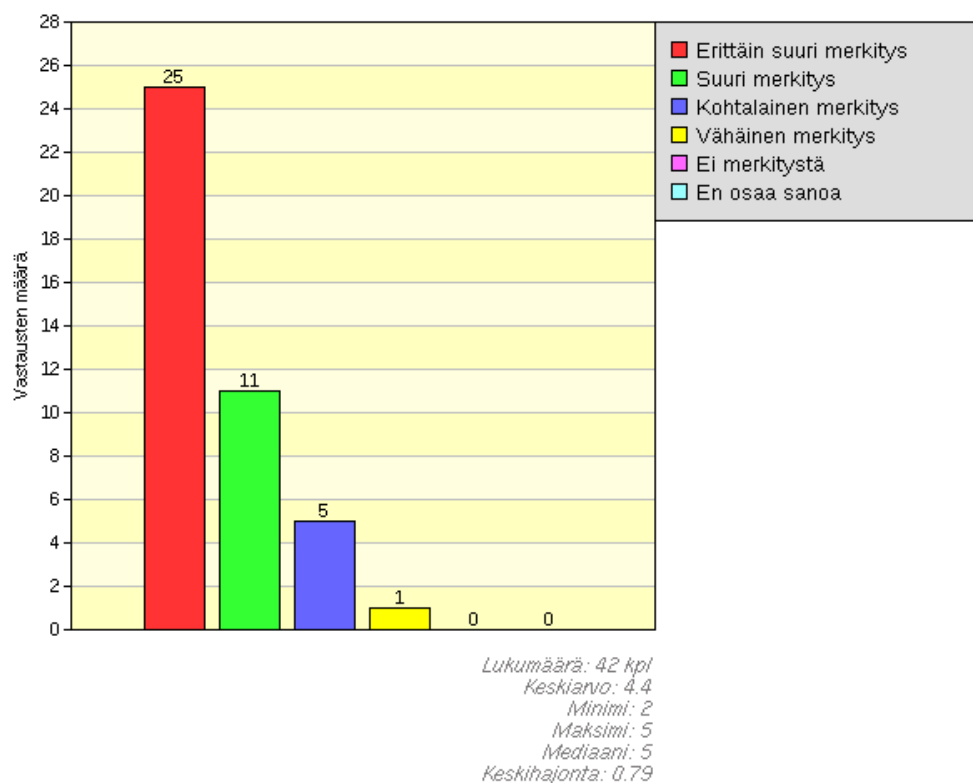


Kuvio 5: Sisäisen viestinnän merkitys, oma osasto

Sisäisen viestinnän merkitystä kysyttiin myös työn tekijän oman osaston näkökulmasta. Vastaa-  
 jista sisäisen viestinnän merkitystä piti erittäin suurena tai suurena yhteensä 37 vastaajaa.  
 Neljä piti sisäisen viestinnän merkitystä kohtalaisena ja vain yhden mielestä se on vähäinen.  
 Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,3. (asteikko 1-5).

6. Arvioi mielestäsi sisäisen viestinnän merkitystä, sen koskiessa:  
Sinua itseäsi/työtäsi

Vastausten absoluuttinen jakauma



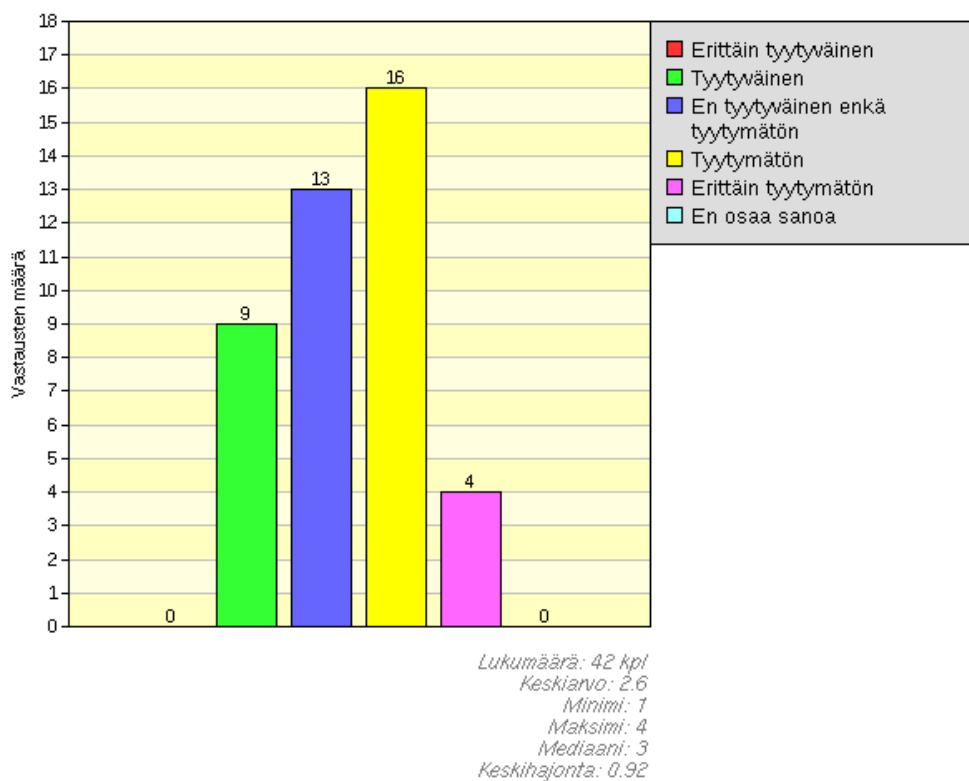
Kuvio 6: Sisäisen viestinnän merkitys, työntekijä

Sisäisen viestinnän merkityksestä kysyttiin, myös millainen merkitys hänelle itselleen on sisäisellä viestinnällä. Vastaajista sisäisen viestinnän merkitystä piti erittäin suurena tai suurena yhteensä 36 vastaajaa. Viisi piti sisäisen viestinnän merkitystä kohtalaisena ja vain yhden mielestä se on vähäinen. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,4. (astekko 1-5). Tässä tarkastelussa merkittävää on, että yksittäiselle työntekijälle sisäisellä viestinnällä on erittäin suuri merkitys (N= 25).

Suurin osa vastaajista piti tärkeänä sisäisen viestinnän merkitystä kaikissa kolmessa tapauksessa: sen koskiessa koko yritystä, omaa osastoa tai omaa työn tekoa. Henkilöstö ymmärtää oikein sisäisen viestinnän toiminnan tärkeyden yrityksen eri tasoilla. Kymmenys vastaajista pitää merkitystä kohtalaisena. Kaikkein tärkeimmäksi koettiin sisäisen viestinnän merkitys sen koskiessa vastaajaa itseään ja hänen työtään.

7.Arvioidu kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään, sen koskiessa:  
Koko yritystä

Vastausten absoluuttinen jakauma

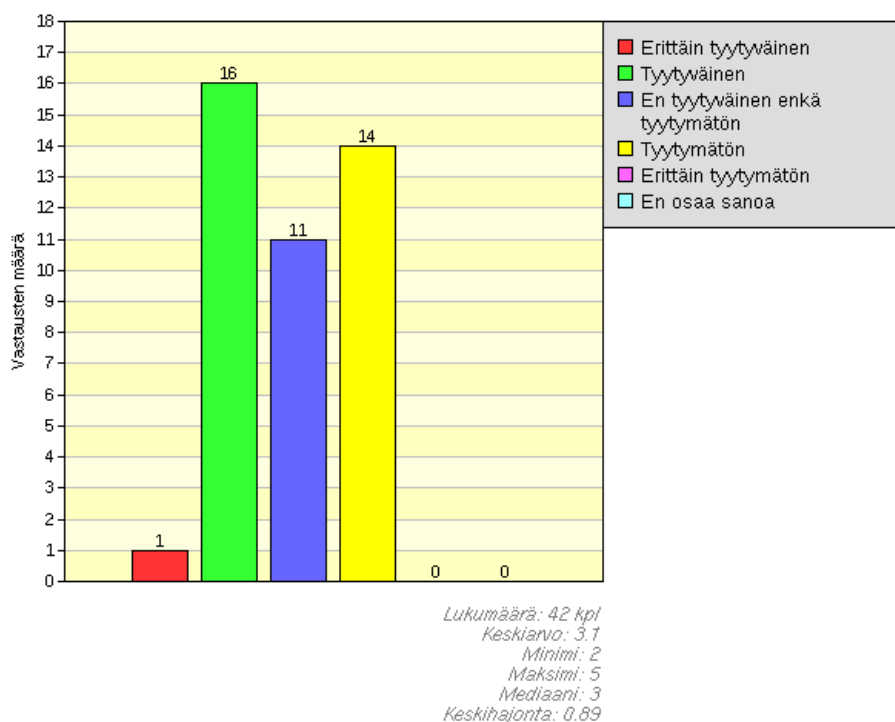


Kuvio 7: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, koko yritys

Kysyttäessä tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään ei vastaajista kukaan ollut erittäin tyytyväinen. Tyytyväisiä oli 9 ja 13 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Merkittävää on, että 20 vastaajaa oli joko erittäin tyytymättömiä (4) tai tyytymättömiä (16). Tyytyväisyys sisäiseen viestintään kaikkien vastaajien keskuudessa sai keskiarvon 2,6 (asteikko 1-5), joka tarkoittaa sitä, että viestintään on jatkossa kiinnitettävä erityistä huomiota.

7. Arvioi kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään, sen koskiessa:  
Omaa osastoa

Vastausten absoluuttinen jakauma



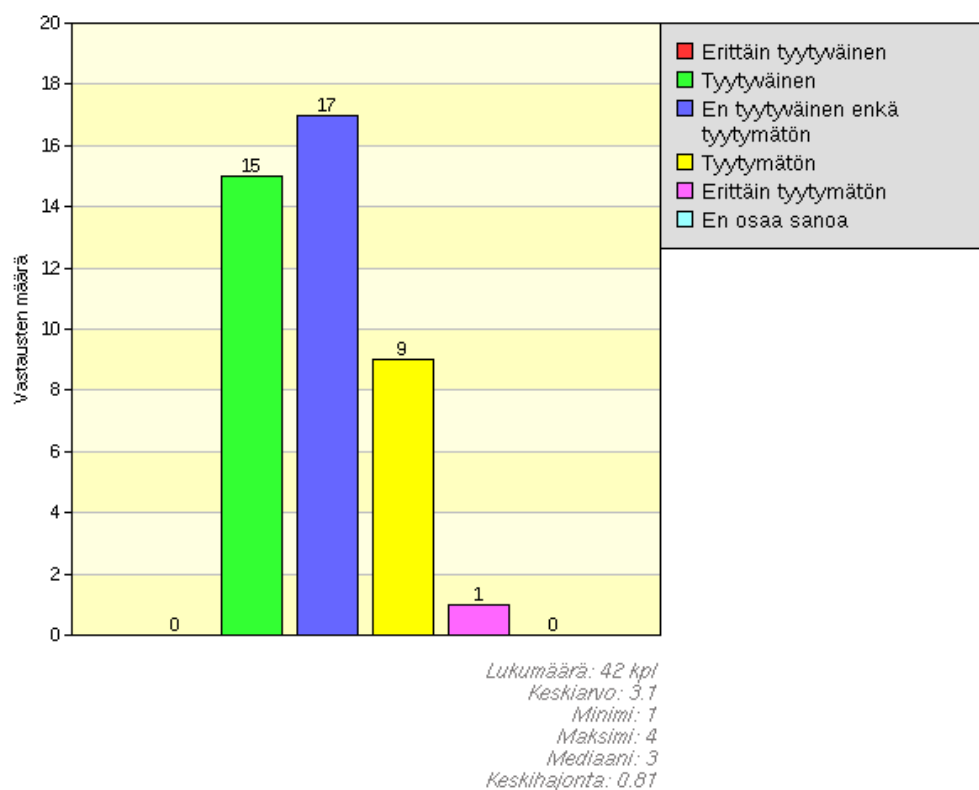
Kuvio 8: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, oma osasto

Kysyttäessä tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään oman osaston sisällä vastaajista vain yksi oli erittäin tyytyväinen. Tyytyväisiä oli 16, ja 11 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Merkittävää on, että 14 vastaajaa oli tyytymättömiä. Tyytyväisyys sisäiseen viestintään oman osaston vastaajien keskuudessa sai keskiarvon 3,1 (asteikko 1-5). Tämä tarkoittaa sitä, että osastokohtaisessa tarkastelussa tyytyväisyys on parempi kuin koko yrityksen viestintätyytyväisyyttä tarkasteltaessa.



7. Arvioi kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään, sen koskiessa:  
Sinua itseäsi/työtäsi

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 9: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, työntekijä

Kysyttäessä tyytyväisyyttä sisäiseen viestintään työntekijän itsensä näkökulmasta katsottuna vastaajista tyytyväisiä oli 15, ja peräti 17 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Merkittävää on, että tyytymättömiä vastaajia oli 9 ja erittäin tyytymättömiä yksi henkilö. Työntekijöiden tyytyväisyys sisäisen viestintään saa keskiarvon 3,1 (asteikko 1-5), joka on sama kuin osastokohtainen tyytyväisyys.

Positiivista on, ettei kukaan vastannut en osaa sanoa, mistä voi päätellä, että henkilöstö haluaa vaikuttaa viestinnän tilaan. Yleisesti ottaen vastausten perusteella voidaan todeta, että sisäinen viestintä toimii tyydyttävästi, joskin kehitettävää on. Eniten tyytymättömyyttä oli havaittavissa sisäisessä viestinnässä sen koskiessa koko yritystä. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat oman osastonsa viestintään otettaessa huomioon koko yritys, oma osasto ja työntekijä yksilönä.

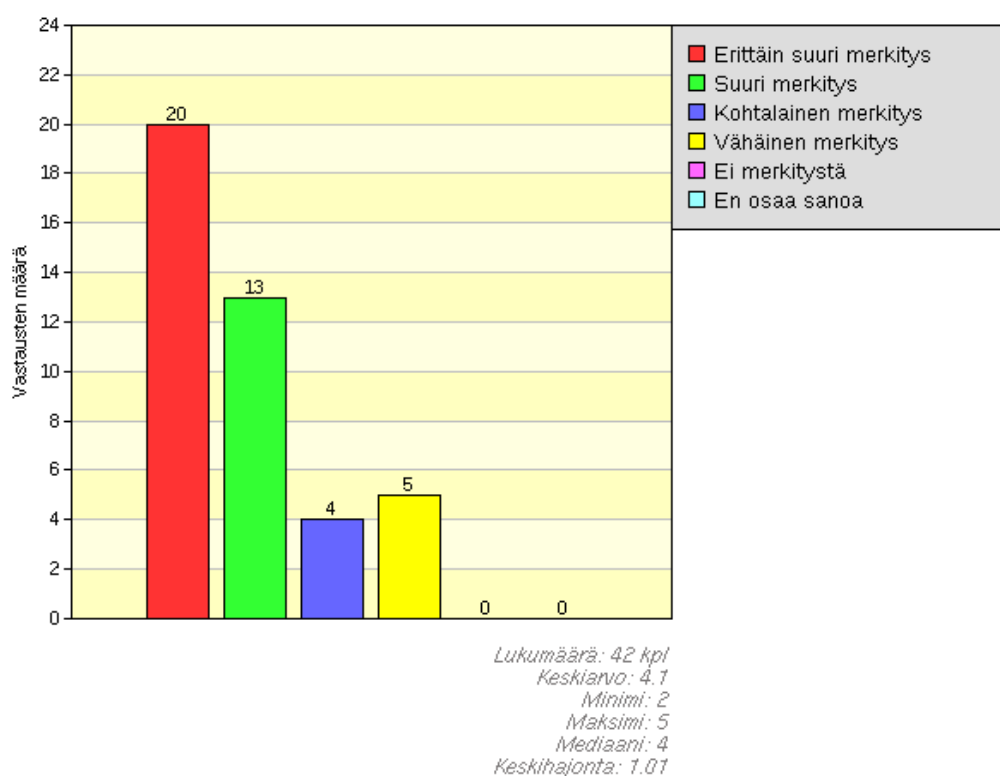
Verrattaessa sisäisen viestinnän merkitykseen tulleita vastauksia niihin vastauksiin, jotka tulivat sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen, on näkyvissä selkeä ero. Suurin osa vastaajista arvioi

sisäisen viestinnän merkityksen tärkeämmäksi, kuin mitä heidän tyytyväisyytensä on Nor-Maali Oy:n tämän hetkinen sisäisen viestinnän tilaan.

#### 4.3.4 Sisäisen viestinnän kanavat ja niiden merkitys

8.Arviot, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Esimies

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 10: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, esimies

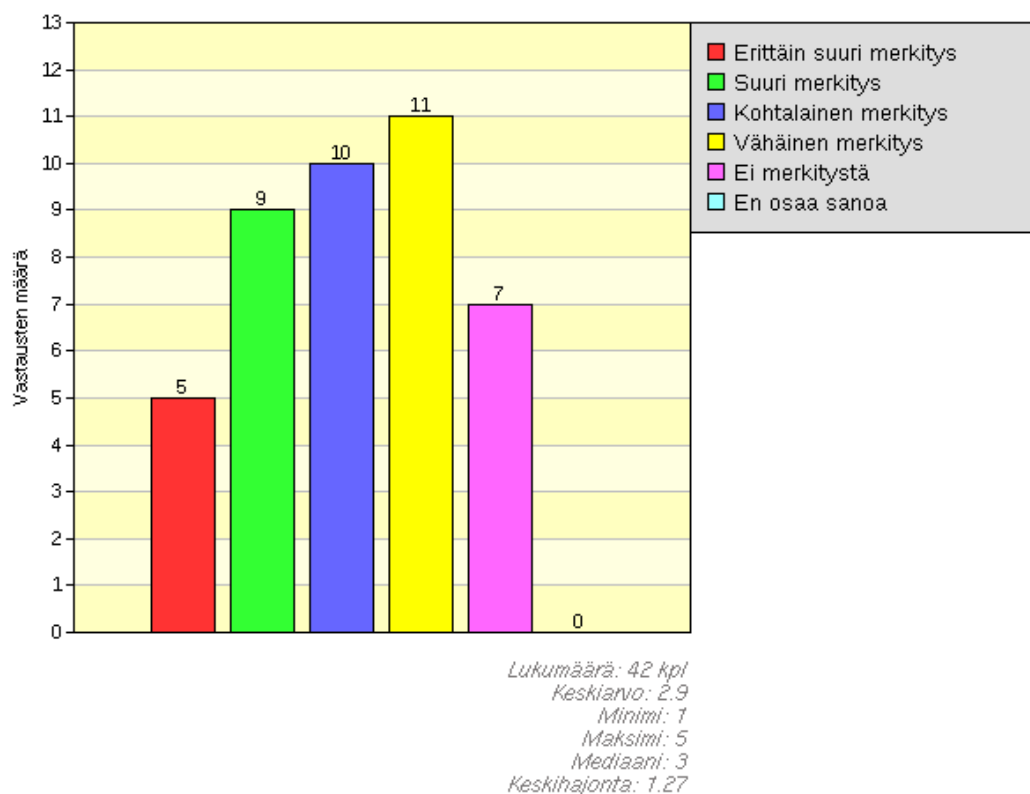
Vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka merkittävä esimies on sisäisen viestinnän kanavana työntekijän oman työn kannalta. Vastaajista 33 kertoi, että esimiehellä on joko erittäin suuri (20) tai suuri merkitys (13) viestinnässä. Kohtalaisena merkityksenä piti neljä vastaajaa ja viisi piti merkitystä vähäisenä. Kaikkien vastaajien keskiarvo oli 4,1 (Asteikko 1-5).

Esimiehen rooli viestijänä on siis merkittävä. Esimiehen kautta pitäisi kulkea sujuvasti ajan-kohtaista tietoa niin esimieheltä työntekijälle kuin esimieheltä johdolle ja vastaavasti toisinpäin viestinnän tulee kulkea johdolta ja esimieheltä jokaiselle työntekijälle saakka. Esimiehen tärkeyden viestintäkanavana ovat vastaajat määritelleet hyvin tärkeäksi, kun taas tyytyväisyys esimiesviestintään (Kuvio 16, sivu 33) saa työntekijöiltä selkeästi huonomman arvosa-

nan kuin viestinnän merkitys. Vain alle puolet on tyytyväisiä esimiesviestintään. Tämä on tärkeä osa-alue yrityksen sisäisen viestinnän kehittämisessä.

8. Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Ilmoitustaulu

Vastausten absoluuttinen jakauma

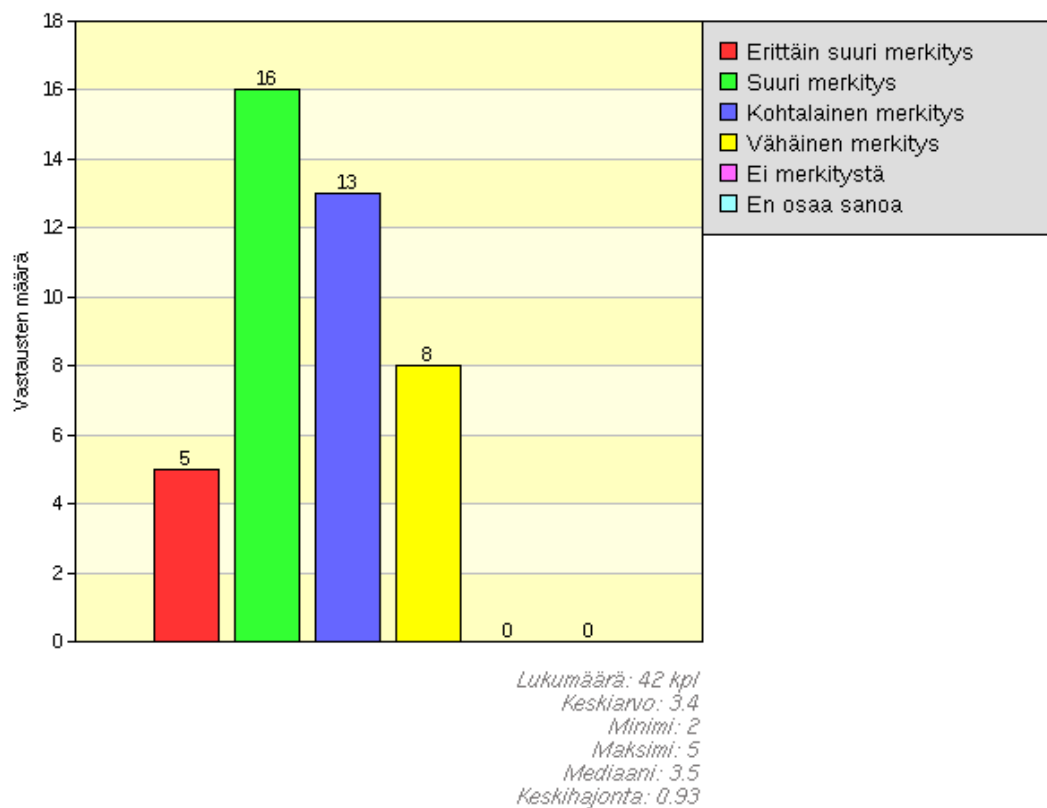


Kuvio 11: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, ilmoitustaulu

Vastaaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka merkittävä ilmoitustaulu on sisäisen viestinnän kanavana työntekijän oman työn kannalta. Yhteensä 14 koki sen merkityksen erittäin suureksi (5) tai suureksi (9), ja 10 vastaajaa piti sen merkitystä kohtalaisena. 11 vastasi ilmoitustaulun merkityksen olevan vähäinen ja seitsemän vastasi, ettei sillä ole merkitystä lainkaan. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 2,9 (Asteikolla 1-5). Vastaukset ilmoitustaulun merkittävydestä vaihtelivat laidasta laitaan. Monen mielestä ilmoitustaulun vaikutus omaan työhön on hyvin vähäistä tai se ei vaikuta ollenkaan. Tämä luultavasti johtuu siitä, ettei ilmoitustaulua päivitetä jatkuvasti, joten osa tiedosta saattaa olla vanhentunutta siellä.

8.Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Palaverit

Vastausten absoluuttinen jakauma



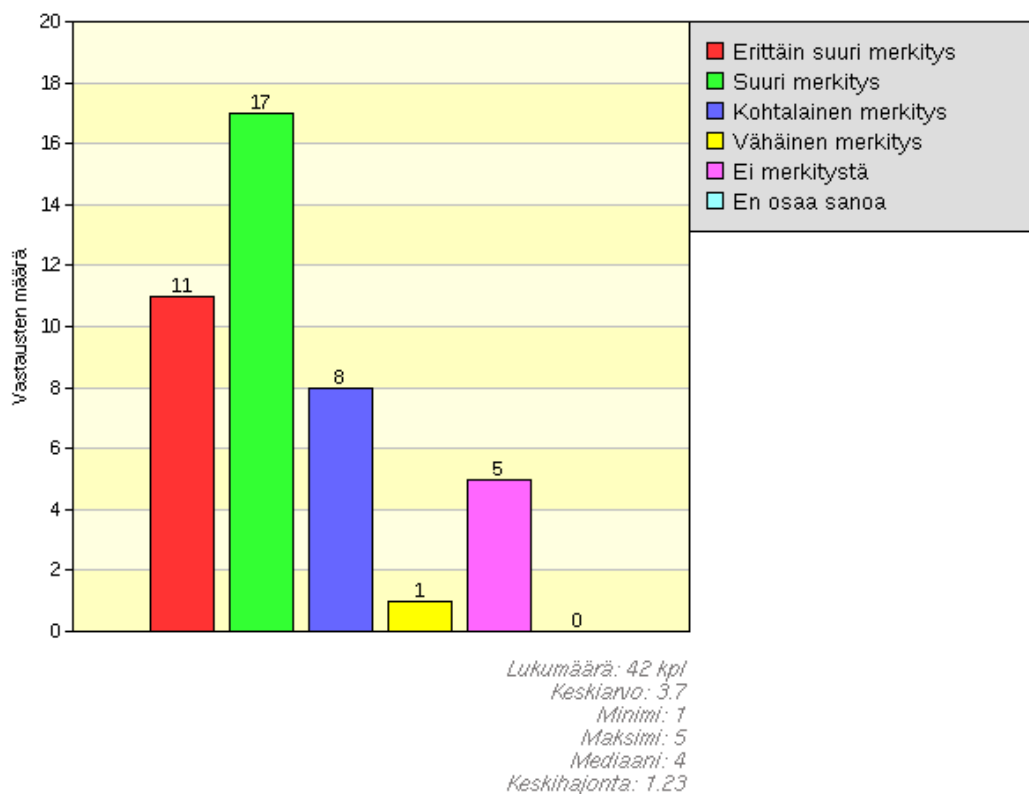
Kuvio 12: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, palaverit

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka merkittävänä viestinnän kanavana vastaajat pitivät palavereita?” vastaajista (42) 21 piti palaverien merkittävyyttä joko erittäin suurena (5) tai suurena (16). Sen sijaan 13 vastaajaa koki palaverien merkityksen kohtalaiseksi ja kahdeksan vähäiseksi.

Kun verrataan palaverien merkitystä viestintäkanavana (Kuvio 12) niiden tyytyväisyyteen, huomataan, että henkilöstö on varsin tyytyväistä palaverikäytäntöihin, sillä puolet (21) vastaajista on joko erittäin tyytyväisiä (5) tai tyytyväisiä (16) keskiarvon ollessa 3,3. Palaverit ovat merkittävä kanava erilaisten ajankohtaisten asioiden läpikäymiseen.

8.Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Puhelin

Vastausten absoluuttinen jakauma

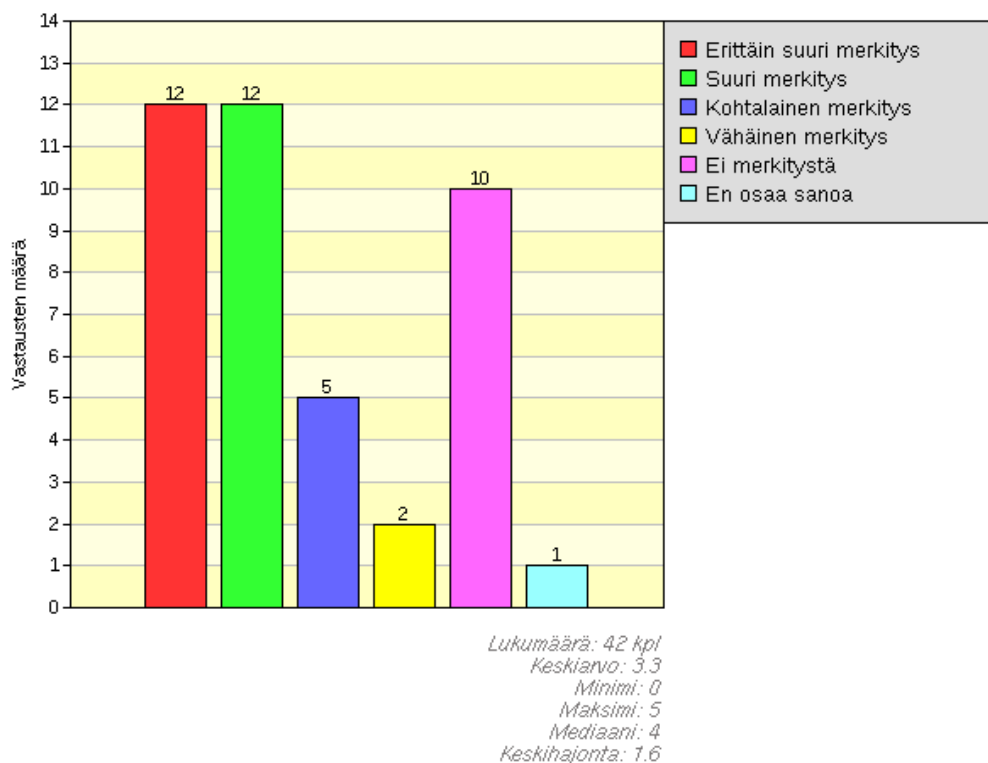


Kuvio 13: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, puhelin

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka merkittävänä viestinnän kanavana vastaajat pitivät puhelinta?” vastaajista (42) 28 piti puhelimen merkitystä joko erittäin suurena (11) tai suurena (17). Kahdeksan mielestä puhelimella on kohtalainen merkitys omaan työhön ja yhden mielestä vähäinen merkitys. Viisi vastaajaa koki puhelimen olevan merkityksetön oman työn kannalta. Keskiarvoksi muodostui 3,7 (Asteikolla 1-5). Hajonta tässä voi selitettyä siten, etteivät kaikki voi käyttää puhelinta työssään, joten he eivät koe sitä tarpeelliseksi. Suuri osa henkilöstöstä käyttää puhelinta jatkuvasti ja toiset vähän harvemmin, mutta useasti päivässä myös. Tästä johtuen vastauksista heijastuu puhelimen merkitys viestintäkanavana.

8. Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Sähköposti

Vastausten absoluuttinen jakauma



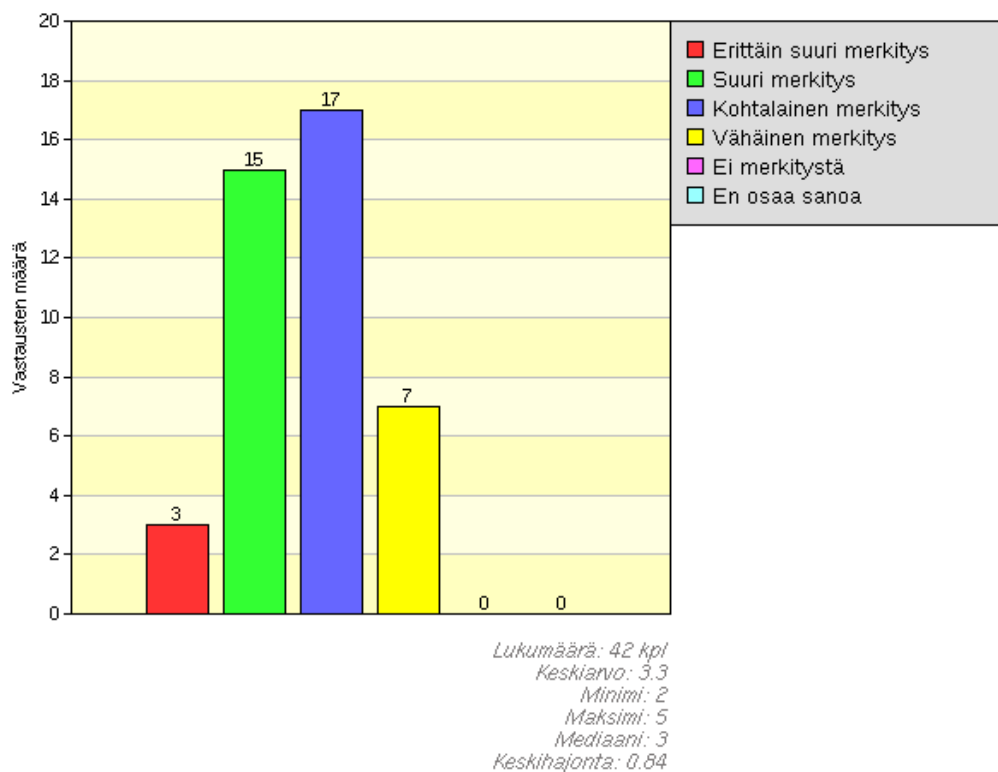
Kuvio 14: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, sähköposti

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka merkittävänä viestinnän kanavana vastaajat pitivät sähköpostia?” vastaajista (42) 24 koko puhelimen merkityksen olevan joko erittäin suuri (12) tai suuri (12). Viiden mielestä sähköpostilla on kohtalainen merkitys heidän työnsä kannalta. Kaksi vastaajaa koki sen merkityksen vähäiseksi ja 10 koki, ettei sähköpostilla ole merkitystä. Kaikkien vastauksien keskiarvo oli 3,3 (Asteikolla 1-5).

Yli 70 % kyselyyn vastanneista vastasi, että sähköpostilla on merkitystä viestintäkanavana heidän työhönsä. Otettaessa taustamuuttujat huomioon niin vastaukset, joissa todettiin merkityksen olevan vähäinen tai ei merkitystä lainkaan, ovat tulleet kaikki tuotannosta. Osastolla ja toimenkuvalla on sähköpostin kohdalla suuri vaikutus tuloksiin. Muissa osastoissa sähköpostia pidetään hyvin tärkeänä viestintäkanavana.

8.Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta:  
Työkaverit/huhut

Vastausten absoluuttinen jakauma



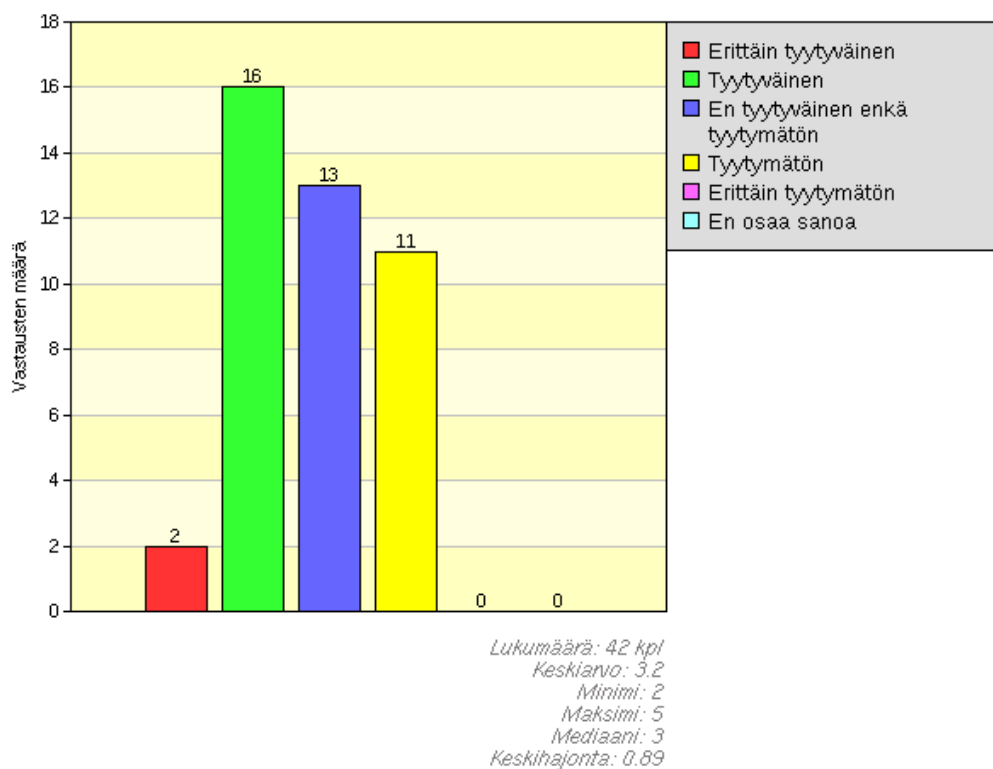
Kuvio 15: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, työkaverit

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka merkittävänä viestinnän kanavana vastaajat pitivät työkavereita?” vastaajista 18 koki niiden merkityksen erittäin suureksi (3) tai suureksi (15) ja 17 kohtalaiseksi. Seitsemän vastaajaa piti niiden merkitystä vähäisenä. Vastauksien keskiarvoksi tuli 3,3 (Asteikolla 1-5).

Tästä voi päätellä muiden kanavien ontumista, koska näin monelle on merkitystä työkavereilta kuullulle tiedolle. Käytäväpuheiden mukana leviää tieto hyvin nopeasti näin pienen yrityksen sisällä. Nähdään melkein kaikki työkavereita päivän aikana, jolloin on helppo vaihtaa tietoa tarkoituksella tai tahattomasti.

9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Esimies

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 16: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, esimies

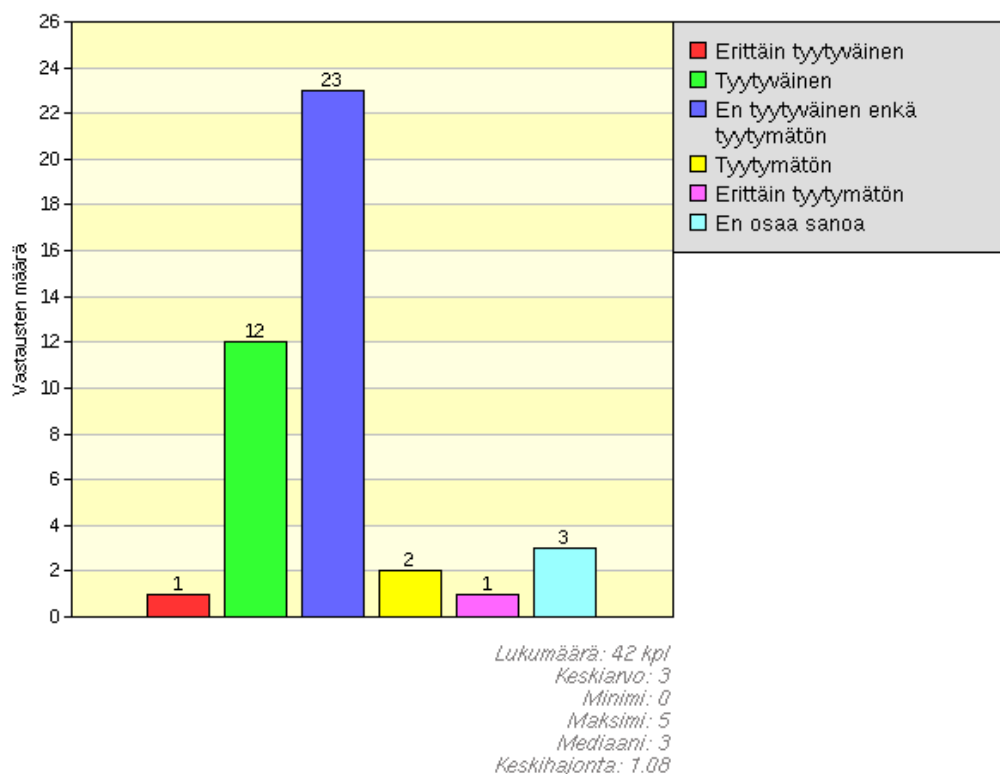
Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat viestinnän kanavana esimieheen?” vastaajista tyytyväisiä oli 16 ja 13 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa. 11 vastaajaa koki olevansa tyytymätön. Näin ollen keskiarvoksi muodostui 3,2 (Asteikolla 1-5).

Esimies viestinnän merkityksen ja tyytyväisyyden välissä on pieni kuilu, johon täytyy kiinnittää huomiota ja yrittää saada toteutumisen vastaamaan merkitystä. Tätä kuilua voi kaventaa puuttamalla esimiesten viestintätaitoihin.



9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Ilmoitustaulu

Vastausten absoluuttinen jakauma



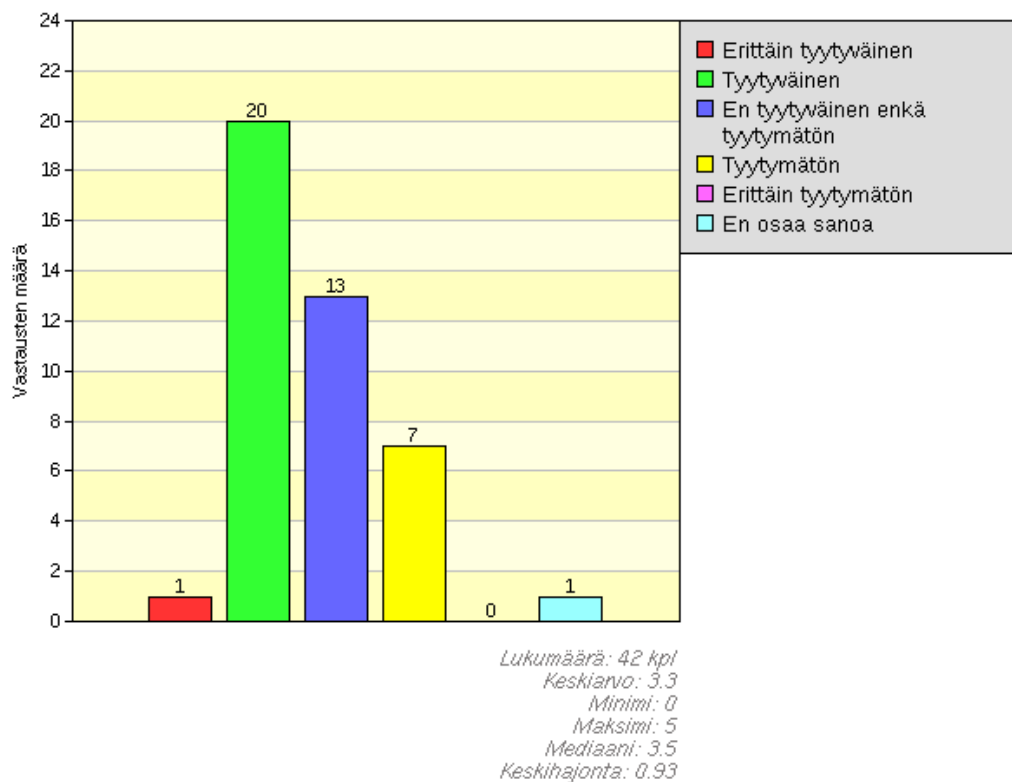
Kuvio 17: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, ilmoitustaulu

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat viestinnän kanavana ilmoitustauluun?” vastaajista yksi koki olevansa erittäin tyytyväinen, kun taas tyytyväisiä oli 12 kappaletta. 23 vastaajaa, ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Kaksi vastasi olevansa tyytymätön ja yksi erittäin tyytymätön. Kolme vastasi, ettei osaa sanoa. Keskiarvo tyytyväisyydestä ilmoitustauluun sisäisen viestinnän kanavana oman työn kannalta kaikista vastauksista 3 (asteikolla 1-5).

Ilmoitustaulu koetaan siten, että se on hyvä olla, muttei sitä juurikaan käytetä viestinnän kanavana. Siellä ei ole tarpeeksi laajasti kerrottu ajankohtaisista asioista. Ilmoitustaulua voi hyödyntää sellaisen informaation jakamisessa, joka ei mene heti vanhaksi. Ilmoitustaulujen lisäksi on mahdollista ottaa sähköisiä infotauluja, jotka on helpompi pitää ajan tasalla. Luullen, että sähköisiin infotauluihin oltaisiin enemmän tyytyväisiä niiden tiedon erilaisuuden ja tärkeyden vuoksi verrattuna perinteisiin ilmoitustauluihin.

9.Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Palaverit

Vastausten absoluuttinen jakauma

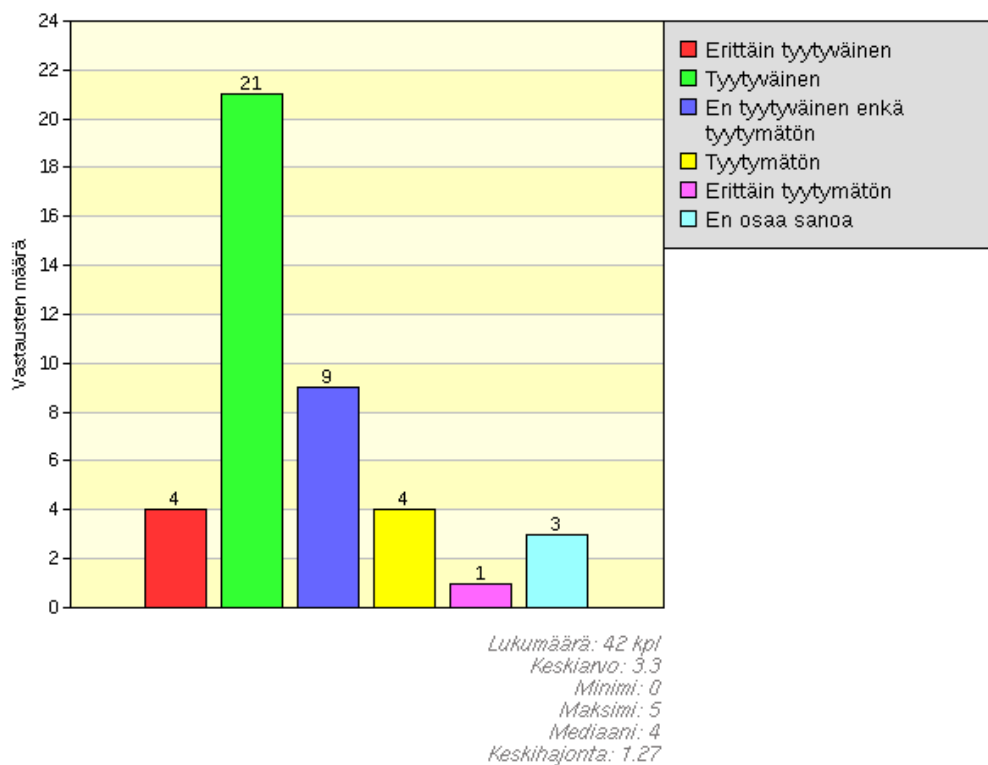


Kuvio 18: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, palaverit

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväinen olet palavereihin viestinnän kanavana?” yksi vastaaja koki olevansa erittäin tyytyväinen. 20 vastaajaa koki olevansa tyytyväinen ja 13 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Seitsemän koki olevansa tyytymätön. Kaikkien vastaajien osalta keskiarvoksi muodostui 3,3 (Asteikolla 1-5).

9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Puhelin

Vastausten absoluuttinen jakauma

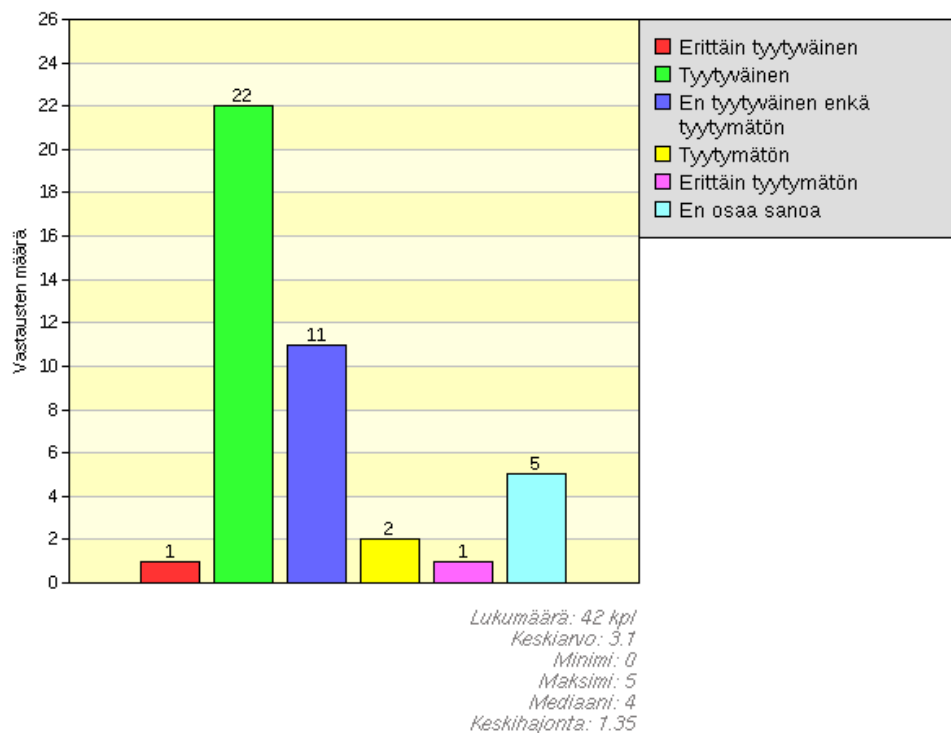


Kuvio 19: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, puhelin

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat viestinnän kanavana puhelimeen?” vastaajista 25 koki olevansa erittäin tyytyväinen (4) tai tyytyväinen (21). Yhdeksän vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Neljä vastaajaa oli tyytymättömiä ja yksi erittäin tyytymätön. Kolme ei osannut sanoa vastausta. Keskiarvoksi muodostui 3,3 (Asteikolla 1-5). Tyytyväisyys puhelimen toimintaan viestintäkanavana on keskiarvolta katsottuna hieman keskitasoa ylempänä. Tyytymättömmimmät vastaajat löytyvät tuotannon puolelta, kun otetaan mukaan taustamuuttajat. Pitäisi sopia tarkemmin, missä tilanteissa puhelinta käytetään viestintäkanavana.

9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Sähköposti

Vastausten absoluuttinen jakauma

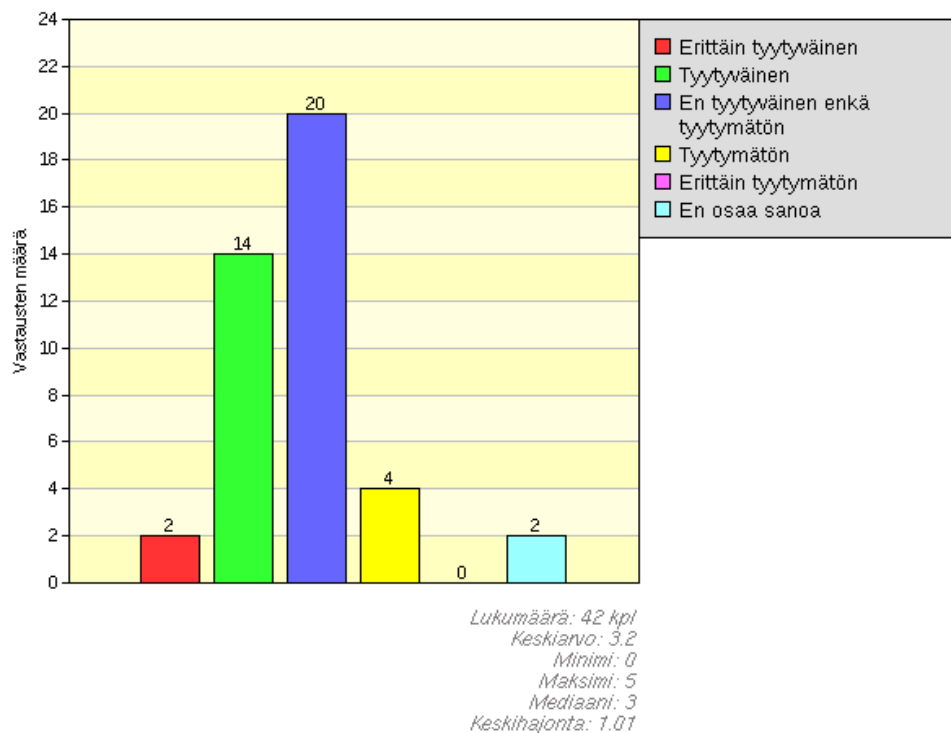


Kuvio 20: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, sähköposti

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat viestinnän kanavana sähköpostiin?” vastaajista vain yksi koki olevansa erittäin tyytyväinen. Tyytyväisiä oli 22 vastaajaa. 11 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Kaksi vastaajaa oli tyytymättömiä ja yksi erittäin tyytymätön. Viisi vastaajaa vastasi, ettei osannut sanoa. Näin ollen keskiarvo oli 3,1 (Asteikolla 1-5). Tyytyväisyyttä sähköpostiin viestinnän kanavana arvioitaessa täytyy muistaa, ettei kaikilla ole käytössään sähköpostia, joten tämä voi vähän vääristää tuloksia. Monet henkilöstöstä käyttävät sitä päivittäin viestintää niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolelle. Pitäisi yrittää saada kokonaisvaltaisemmin henkilöstöä käyttämään sähköpostia, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin viestinnän kanavana. Sähköpostia harvoin käyttävät henkilöt voisivat tietysti väliajoin seurata osaston omaa sähköpostia, jolloin tiedotteita ja muuta ajankohtaista tietoa voitaisiin lähettää sitä kautta useammin, sen tavoittaessa yhä useamman.

9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta:  
Työkaverit/huhut

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 21 Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, työkaverit

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka tyytyväisiä vastaajat olivat viestinnän kanavana työkavereihin?” vastaajista 16 koki olevansa erittäin tyytyväinen (2) tai tyytyväinen (14). 20 vastaajaa ei osannut tässä vaiheessa ilmaista selkeästi kantaansa, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Neljä vastaajaa oli tyytymättömiä. Vastauksien keskiarvo oli 3,2 (Asteikolla 1-5). Työkavereiden ja huhujen merkitys vastaa hyvin pitkälti toteutumisen tyytyväisyyttä vastaajien keskuudessa. Tietoa liikutellaan välillä liiankin hyvin tämän kanavan kautta spekulointien muodossa, kun virallista varmistusta asioille ei ole tullut.



Kuvio 22: Kanavat, joista saan tietoa

Tässä kysymyksessä piti valita mainituista kolme kanavaa, joista saa eniten tietoa tällä hetkellä. Työkaverit/huhut saivat 25 vastausta, esimies 24, puhelin 23, palaverit 21, sähköposti 20, ilmoitustaulu viisi, tiedotteet neljä ja johto neljä.

Tulokset viestintä kanavien osalta ovat hyvin pitkälti odotetun kaltaiset niistä vaihtoehdoista, joita Nor-Maali Oy:llä on käytössä. Ilmoitustaulun ja tiedotteiden kohdalla olisi odotanut enemmän ääniä, mutta vastauksien määrän rajaus kolmeen pudotti niiden suosiota. Tietyn kanavan käyttö riippuu hyvin pitkälti siitä, millä osastolla vastaaja työskentelee. Tuotannossa luultavasti käytetty viestintäkanava on esimies ja puhelin, kun taas toimistossa tai laboratoriossa sähköposti ja sitten lisänä puhelin ja esimies. Tähän syynä on työskentely ympäristö. Tuotannon puolella ei ole aina tietokonetta lähettyvillä. Toimistossa työ tapahtuu suurelta osin tietokoneen ääressä.



Kuvio 23: Kanavat, joista haluan tietoa

Tässä kysymyksessä (Kuvio 23) piti valita mainituista kolme kanavaa, joiden kautta haluaisi saada tietoa. Tässä syntyi selkeämpi ero, mitä kanavaa pitkin halutaan saada tietoa. Vastaukset jakautuivat seuraavasti: esimies 31, palaverit 21, työkaverit/huhut 11, sähköposti 14, puhelin 11, ilmoitustaulu seitsemän, johto 16, tiedotteet 11 ja muualta 3. Muualta-kohtaan vastauksissa oli lisätty tuotannonohjausjärjestelmä Oscar.

Lähes 75 % vastaajista haluaa saada tietoa esimieheltä. Tämä vastaa odotuksia hyvin, sillä esimies on tärkeä kanava informaation kulkemisessa osastolle ja sieltä pois. Palaverit on toinen tärkeä kanava, josta noin puolet vastaajista haluaa saada tietoa. Palaverien ja esimiehen osalta toiveet ja toteutuminen kohtaavat hyvin pitkälti.

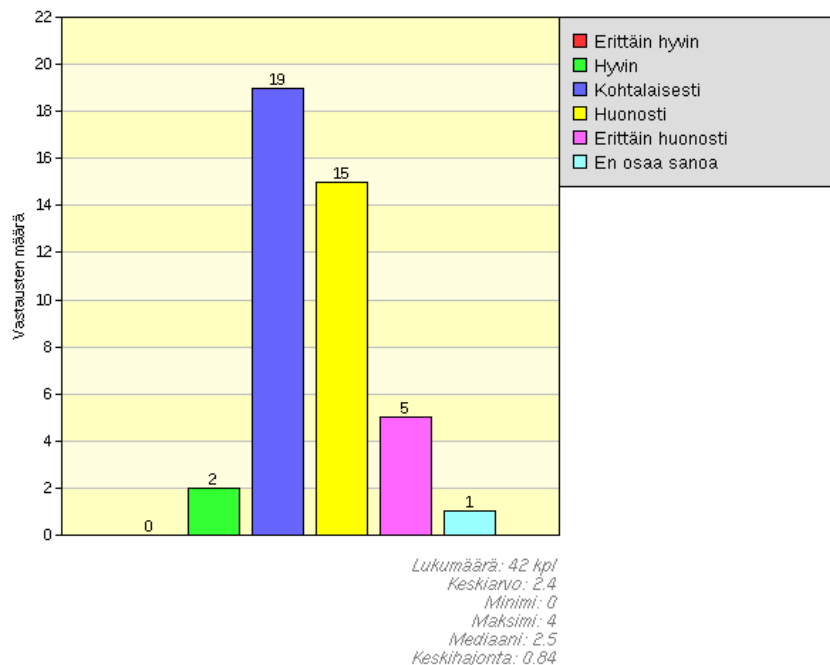
Tällä hetkellä viisi kanavaa, joista saadaan eniten tietoa, ovat palaverit, esimies, työkaverit ja huhut, sähköposti ja puhelin. Vastaavasti palaverit ja esimies ovat tärkeimmät kanavat, joista haluttaisiin saada tietoa. Näiden lisäksi toivottaisiin tiedonsaannin tasaisempaa jakautumista kaikkien eri viestintä kanavien välille, kuin mitä tällä hetkellä toteutuu.

Suuri ero syntyy johdon ja tiedotteiden välillä toteutuneessa ja toivotussa viestintä kanavassa. Monet työntekijät haluaisit johdon tiedottavan enemmän, useammin ja tarkemmin yrityksen nykytilanteesta. Näin ollen henkilöstö tietäisi paremmin työnsä vaikutukset yrityksen menestykseen. Lisäksi haluttaisiin saada useammin tiedotteita yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista, jotta asioista tiedettäisiin, ennen kuin ne ilmenevät jokapäiväisessä työnteossa.

### 4.3.5 Informaation kulku

12. Kuinka hyvin mielestäsi informaatio kulkee yrityksen sisällä?  
[ei otsikkoa]

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 24: Informaation kulku yrityksen sisällä

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka hyvin informaatio kulkee yrityksen sisällä?” vastaajista kaksi koki informaation kulkevan hyvin, 19 kohtalaisesti (45 %), 15 huonosti (36 %), viisi (11 %) erittäin huonosti ja yksi ei osaa sanoa. Keskiarvo oli 2,4 (asteikolla 1-5), joka on hälyttävän alhainen.

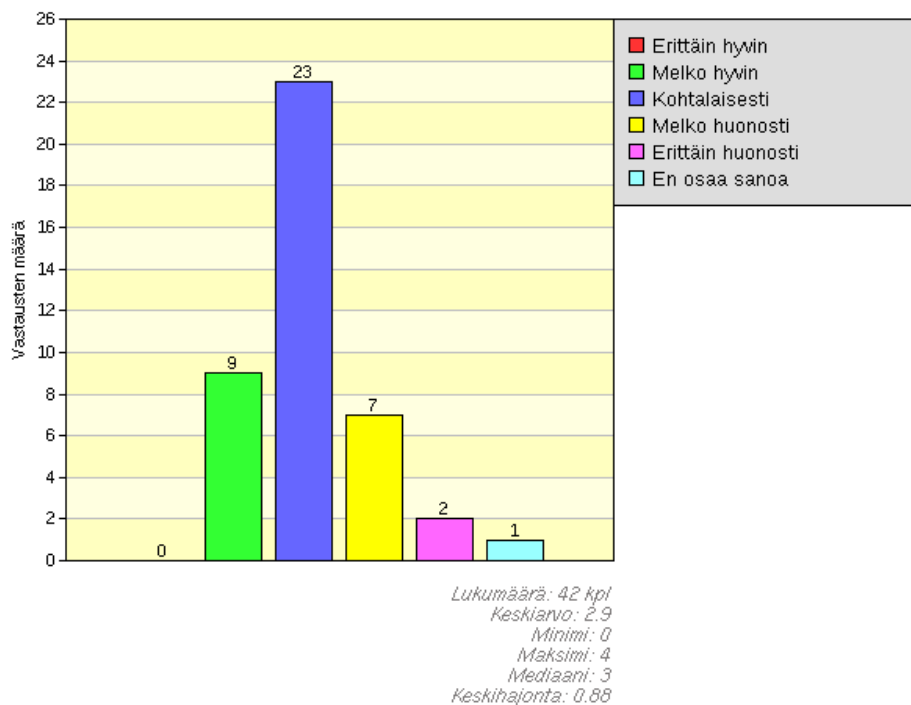
Lähes puolet vastaajista koki, että informaatio kulkee yrityksen sisällä kohtalaisesti, kun taas toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että informaation kulku on huonoa tai erittäin huonoa. Tästä näkee hyvin selvästi, kuinka paljon kehitettävää informaation kulussa on. Enemmän osan vastauksista pitäisi olla kohtalaisesti tai paremmin, jotta voisi päätellä informaation kulkevan mutkattomasti. Tästä saa hyvin suuntaa siihen, että tietää tarkkailla eri viestintä kanavia missä vika piilee.

Verrattaessa informaation kulkua johdon, tuotantohenkilöiden ja toimihenkilöiden vastauksissa oli pieniä eroja. Toimihenkilöiden vastauksista ilmeni, että heidän mielikuvansa informaation kulusta on hieman keskimääräistä parempi. Johdon ja päälliköiden vastaukset olivat hyvin pitkälti kaavion keskiarvon mukaan, kun taas tuotantohenkilöiden vastaukset olivat osittain keskiarvon alapuolelta. Heidän mielestään informaation kulku on huonompi kuin muiden mielestä.



13. Kuinka hyvin viestintä toimii eri tahoilta juuri sinulle (omasta näkökulmastasi katsottuna)  
Johdon osalta

Vastausten absoluuttinen jakauma



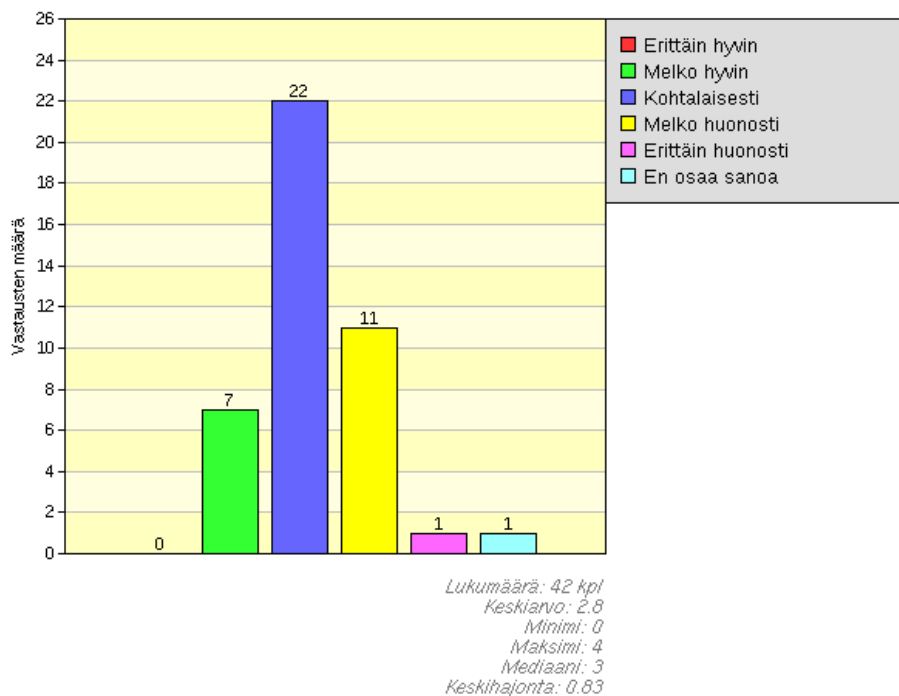
Kuvio 25: Viestinnän toimivuus, johto

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka hyvin viestintä toimii juuri sinulle johdon osalta?” vastaajista yhdeksän vastasi melko hyvin, 23 kohtalaisesti, seitsemän melko huonosti, kahden mielestä erittäin huonosti ja yks vastasi, että ei osaa sanoa. Keskiarvo oli 2,9 (Asteikolla 1-5).

Vähän yli puolet vastaajista on tyytyväisiä johdon keskinkertaiseen viestintään. Vastauksien keskiarvo sijoittuu noin puoleen väliin kyselyn asteikolla 1-5. Johdon viestinnän taso on riittävä yrityksen toiminnan kannalta, mutta se vaikuttaisi henkilöstöön positiivisesti, mikäli tästä pystyttäisiin parantamaan entisestään johdon viestintää.

13. Kuinka hyvin viestintä toimii eri tahoilta juuri sinulle (omasta näkökulmastasi katsottuna)  
Päälliköiden osalta

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 26: Viestinnän toimivuus, päälliköt

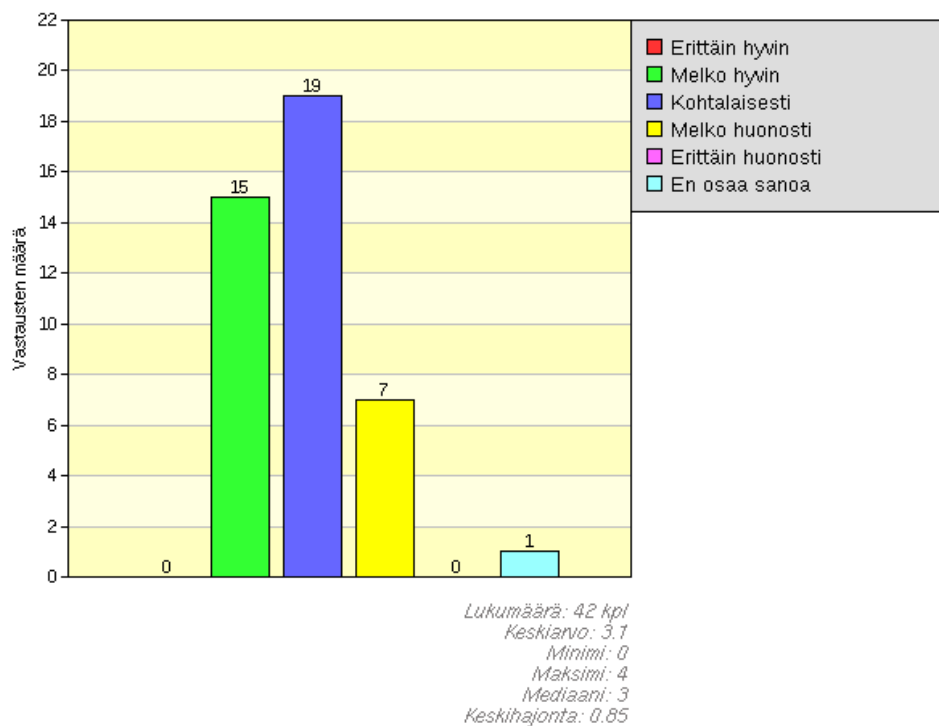
Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka hyvin viestintä toimii juuri sinulle päälliköiden osalta?” vastaajista kenenkään mielestä ei toiminut erittäin hyvin. Seitsemän vastaajan mielestä melko hyvin, 22 vastasi kohtalaisesti, 11 melko huonosti, yksi erittäin huonosti ja yksi ei osannut sanoa kantaansa. Keskiarvo oli 2,8 (Asteikolla 1-5).

Vastaajien tyytyväisyys päälliköiden viestintään ei yllä samalle tasolle kuin vastaukset johdon viestinnästä. Tähän olisi hyvin tärkeää saada muutos, koska eri osastojen päälliköt ovat paljon enemmän tekemisissä tuotannon ja toimiston henkilöstön kanssa kuin johdon. Viestin, käskyjen ja tiedon pitäisi kulkea mahdollisimman hyvin ja nopeasti, jotta pystyttäisiin tehostamaan tuotantoa. Vastauksien keskiarvo jää hieman alle odotusten, jos viestinnän perustoimivuudelle pidetään rajana asteikon keskikohtaa.

13. Kuinka hyvin viestintä toimii eri tahoilta juuri sinulle (omasta näkökulmastasi katsottuna)

Toimihenkilöstön osalta (laboratorio/myynti/konttori/tarkastajat)

Vastausten absoluuttinen jakauma



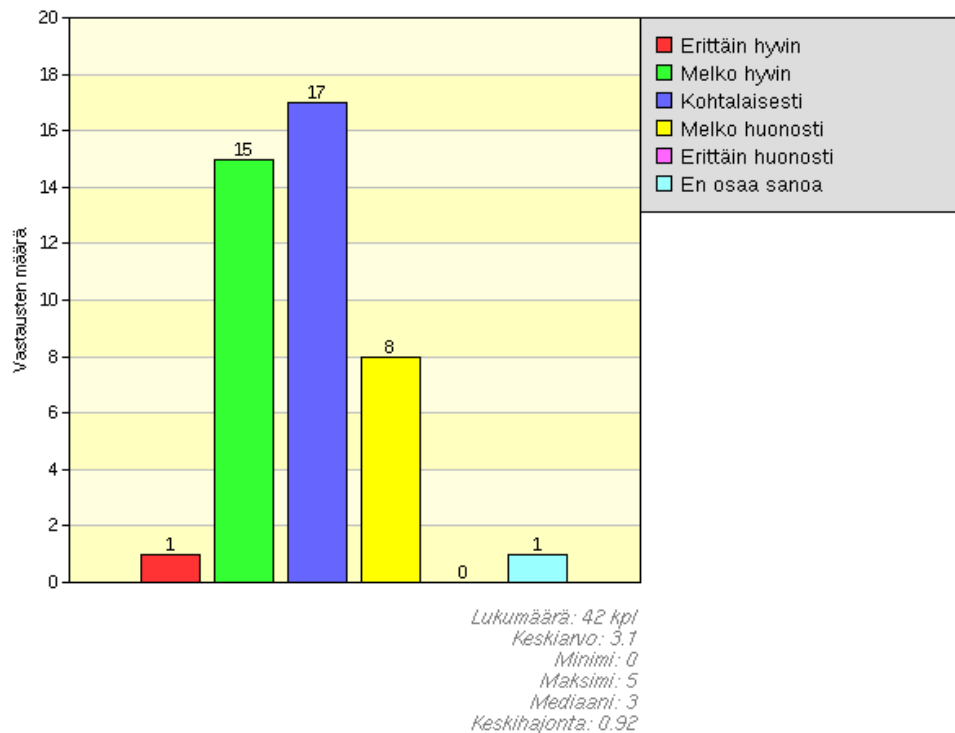
Kuvio 27: Viestinnän toimivuus, toimihenkilöt

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka hyvin viestintä toimii juuri sinulle toimihenkilöiden osalta?” vastaajista 15 vastasi melko hyvin, 19 kohtalaisesti, seitsemän melko huonosti ja yksi ei osannut sanoa kantaansa.

Vastauksista näkyy selkeästi, että toimihenkilöstön viestintään ollaan jonkin verran tyytyväisempiä kuin johdon ja päälliköiden viestintään. Viestinnän toimivuus on hieman keskimääräistä parempi, muttei tähän voi olla tyytyväinen. Tieto liikkuu mutta tiedon laadussa ja nopeudessa on parantamisen varaa.

13. Kuinka hyvin viestintä toimii eri tahoilta juuri sinulle (omasta näkökulmastasi katsottuna)  
 Tuotantohenkilöstön osalta (varasto/lähetelmä/satsaus/purkitus/säilytys/kunnossapito)

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 28: Viestinnän toimivuus, tuotantohenkilöstö

Vastauksissa kysymykseen ”Arvioi kuinka hyvin viestintä toimii juuri sinulle tuotantohenkilöstön osalta?” vastaajista yksi vastasi erittäin hyvin, 15 melko hyvin, 17 kohtalaisesti, 8 koki sen toimivan melko huonosti ja yksi ei osannut sanoa kantaansa. Keskiarvo oli 3,1 (asteikolla 1-5).

Tuotantohenkilöstön viestinnän osalta liikutaan hyvin samassa pisteessä kuin toimihenkilöiden osalta, tulos on hieman keskimääräistä parempi. Viestintä toimii niin, että pystytään turvaamaan yrityksen perustoiminta ja eri osastojen välinen toiminta.

Eri tasojen viestinnän toimintaa verrattaessa huomataan, että (Kuviot 25-28) on huomattavissa pieniä eroja. Toimihenkilöiden ja tuotantohenkilöstön viestintään ollaan tyytyväisempiä kuin johdon ja päälliköiden. Tähän vaikuttavat tietenkin merkittävästi näiden ryhmien koot. Pienemmissä otoksissa näkyvät paljon helpommin pienet eroavaisuudet niin parempaan tai huonompaan suuntaan. Isommissa otoksissa kuten tuotannossa on helpompi heikkojen tai huomattavasti parempien viestintä osa-alueiden hävitä niin sanotusti massaan. Jonkin osaston

viestintä voi olla erinomaista, kun taas jollakin osastolla aivan surkeaa. Lopputuloksena olisi kumminkin keskimääräisesti hyvä viestintä tuolle ryhmälle.

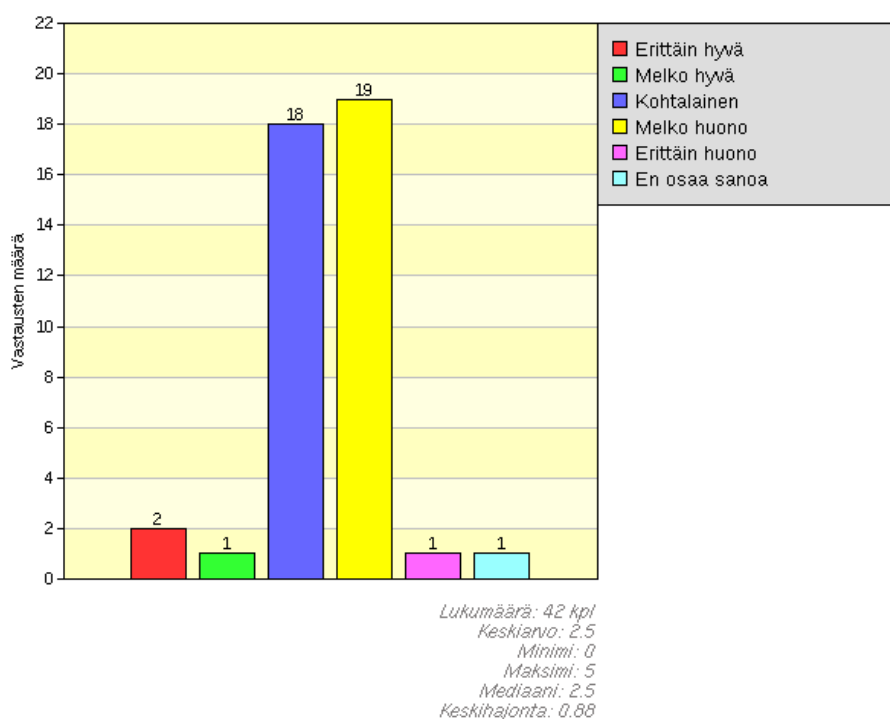
Siinä mielessä voi olla edes vähän tyytyväinen viestintään eri tasoilla, että yritys tuottaa voittoa ja tuotanto pyörii. Tuloksista näkyy kuitenkin selkeästi, ettei henkilöstö ole tyytyväinen viestinnän nykytilaan.

Verrattaessa taustamuuttujien (tässä tapauksessa onko vastaaja minkä tason työntekijä johto tai päällikkö, tuotantohenkilö vai toimihenkilö) vaikutusta eri tahojen viestintään (Kuviot 25-28) sillä ei ole merkittävää vaikutusta. Vastaukset jakautuvat hyvin samankaltaisesti taustamuuttujista huolimatta näissä vastauksissa.

#### 4.3.6 Tiedonkulun laatu

14. Arvioi Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua  
Avoimuus

Vastausten absoluuttinen jakauma



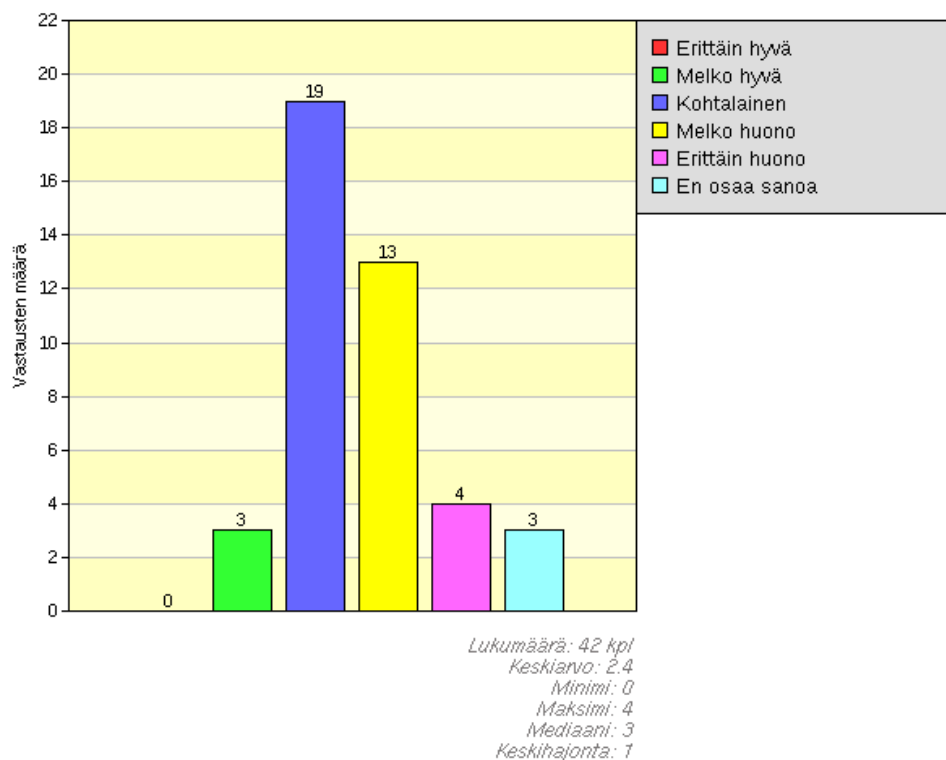
Kuvio 29: Tiedonkulun laatu, avoimuus

Tiedonkulun laatua arvioitaessa vastauksista ilmenee, että informoinnin avoimuus on hieman (2,5 asteikolla 1-5) keskiarvon alapuolella. Muutama vastaaja on vastannut avoimuuden olevan erittäin hyvää tai melko hyvää, heidän sijaintinsa organisaatiossa voi olla hyvin merkittä-

vä tekijä tähän. Tieto ei ole kaikille yrityksen henkilöstöstä yhtä avointa vaikkakin siihen pyritään, että kaikki olisivat samalla viivalla. Tähän pitää kiinnittää huomiota kehittäessä.

#### 14.Arviot Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua Ennakoivuus

Vastausten absoluuttinen jakauma

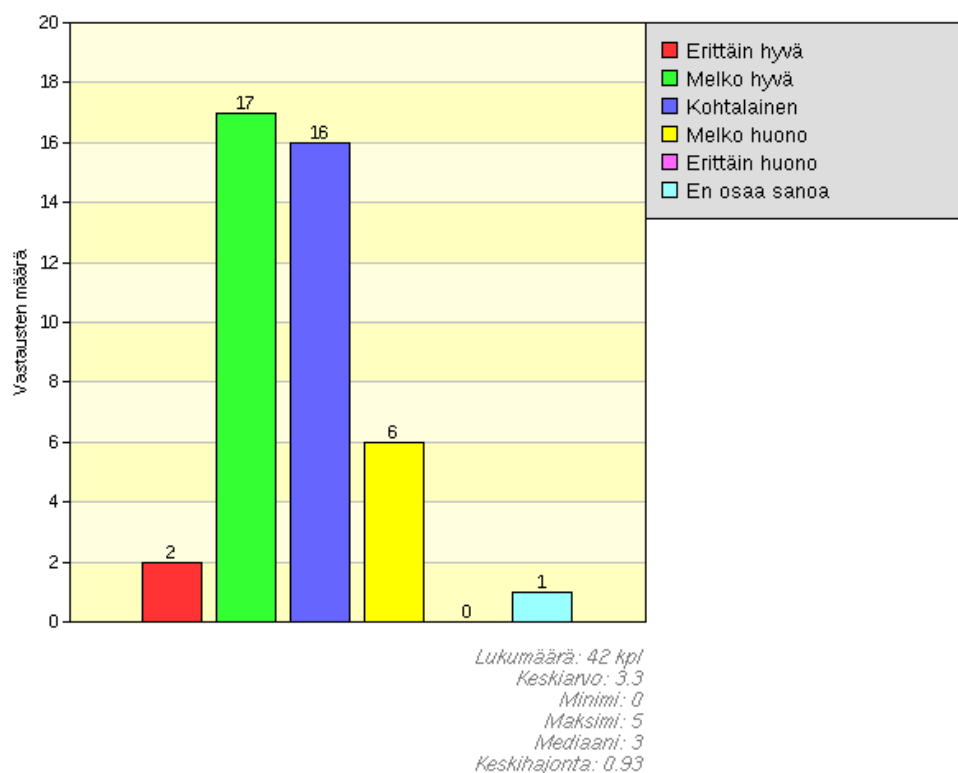


Kuvio 30: Tiedonkulun laatu, ennakoivuus

Vastauksista ilmenee, että tiedon kulun laadussa on ennakoivuus piirun verran huonompi kuin avoimuus. Hieman alle puolet vastaajista koki ennakoitavuuden olevan kohtalaista, kun taas hieman yli neljäsosa vastaajista koki sen olevan melko huonoa. Vastausten keskiarvo jää jonkin verran puolen välin alapuolelle. Tästä voi päätellä, että henkilöstöllä ei ole jatkuvasti tiedossa, mitä on tulossa seuraavaksi, joten silloin tällöin tieto saattaa tulla yllätyksenä.

#### 14.Arvioi Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua Luotettavuus

Vastausten absoluuttinen jakauma

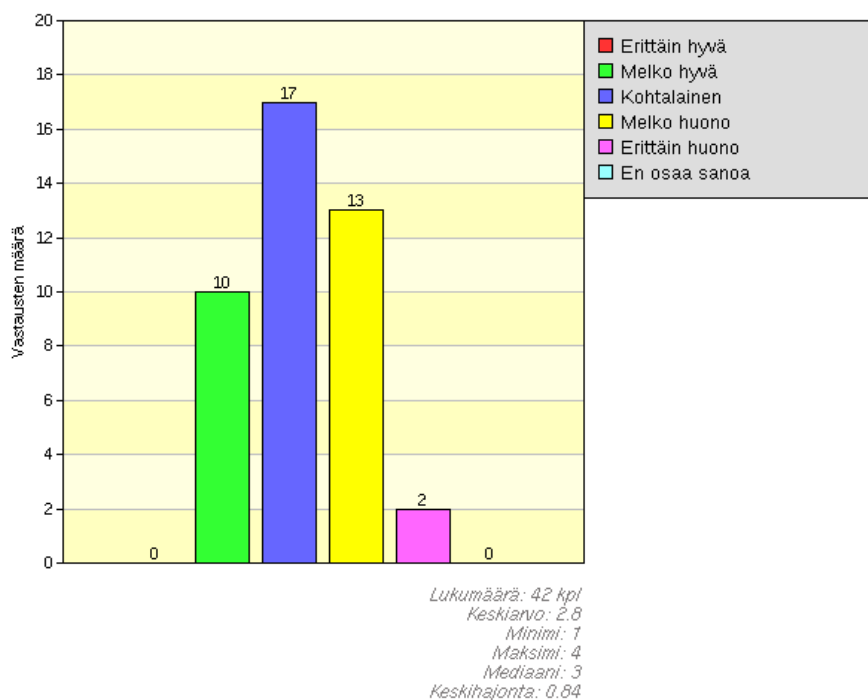


Kuvio 31: Tiedonkulun laatu, luotettavuus

Arvioitaessa tiedonkulun laatua luotettavuuden osalta vastauksista huokuu selkeästi työntekijöiden luottamus tiedon laatuun. Tiedon saapuessa perille siihen voi luottaa ja toimia sen mukaisesti. Vastauksien mukaan luotettavuus on huomattavista paremmalla tolalla kuin avoimuus ja ennakoitavuus. Noin 40 % vastaajista kokeen luotettavuuden olevan hyvä ja hieman alle 40 % taas kokee sen kohtalaiseksi. 40 % kokee luotettavuuden melko huonoksi. Keskiarvo oli 3,3 (Asteikolla 1-5). Tiedon luotettavuus näkyy olevan oikeilla raiteilla. Muutamien mielestä tiedon luotettavuus melko huonoa. Tätä pystytään selittämään sillä, että joskus tieto muuttuu moneenkin kertaan, ja aina tuo viimeisin tieto ei saavuta kaikkia henkilöstöön kuuluvia.

#### 14.Arvioiden Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua Nopeus

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 32 Tiedonkulun laatu, nopeus

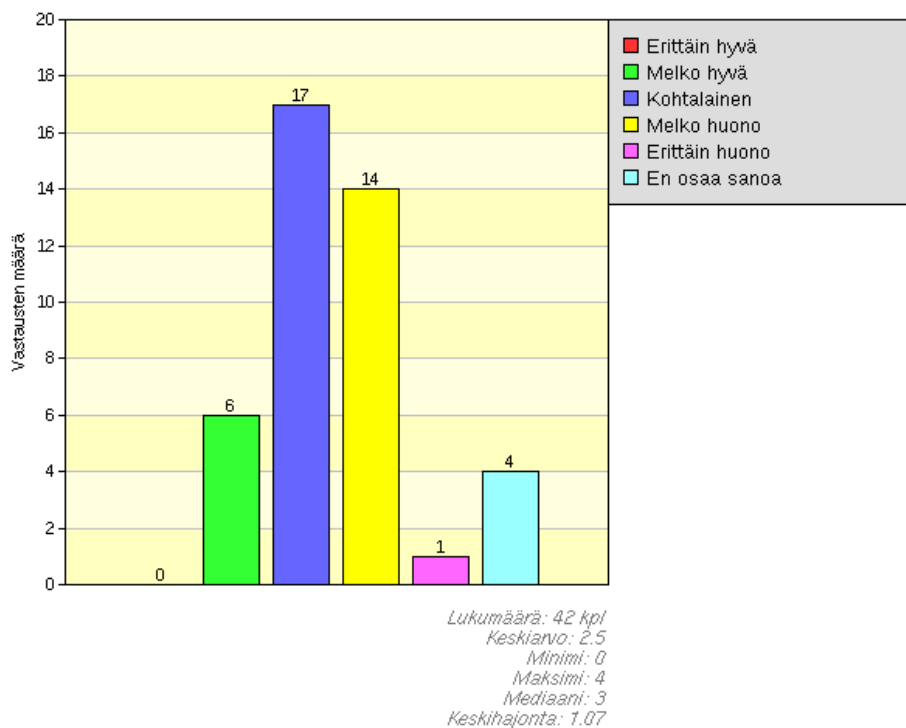
Arvioidessa tiedonkulun laatua nopeuden kannalta vastaukset jakautuvat keskitason molemmin puolin, keskiarvo jää hieman alle puolen välin eli 2,8. 24 % mukaan tiedon kulun nopeus on melko hyvä, 31 %:n melko huono ja taas 40 % vastaajista koki sen kohtalaiseksi. Tiedon kulun nopeus on tärkeää ajatellen yrityksen eri toimintojen osia. Pääosin tiedon kulun nopeuteen ollaan tyytyväisiä. Huomattavasti parempaan tiedonkulun nopeuteen on pystyttävä saavuttaakseen tehokkaamman viestinnän.

Kun tiedon kulun nopeutta arvioidaan otetaan huomioon taustamuuttujat, eroavaisuuksia on hieman. Tuotantohenkilöiden mukaan tiedon kulun nopeus on hieman keskiarvoa hitaampaa, kun taas toimihenkilöiden vastauksien perusteella nopeus on hieman keskiarvoa nopeampaa. Johdon ja päälliköiden vastaukset osuvat kuvion 32 mukaisesti.



#### 14.Arvioiden Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua Sujuvuus

Vastausten absoluuttinen jakauma

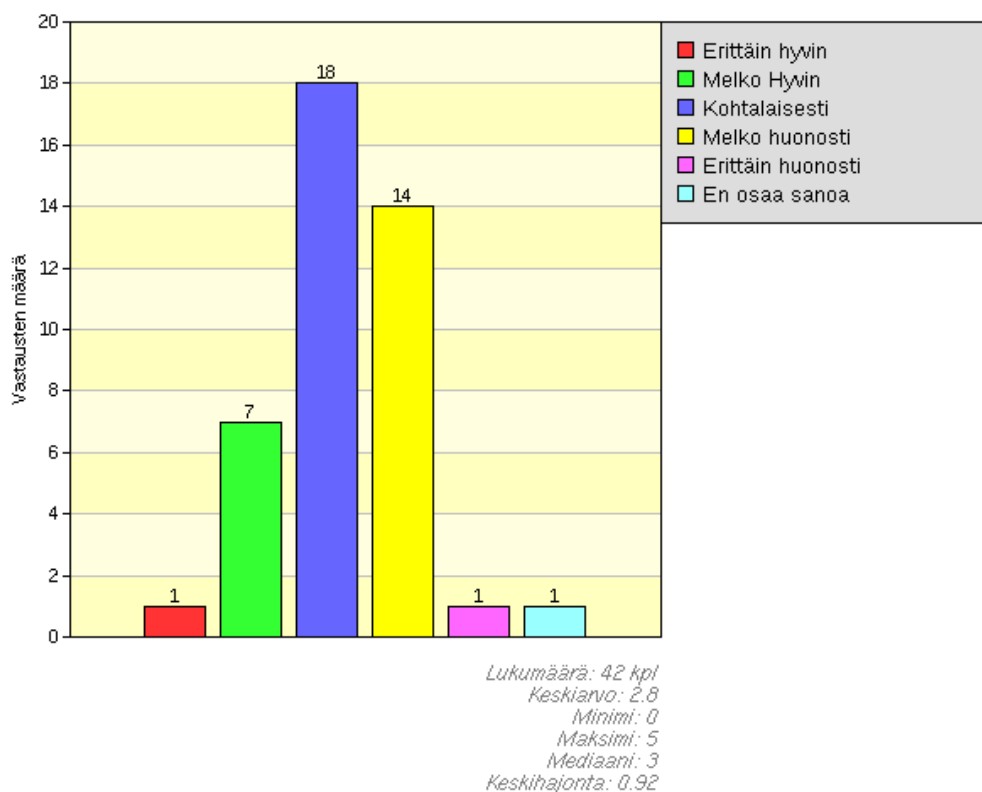


Kuvio 33: Tiedonkulun laatu, sujuvuus

Arvioitaessa tiedon kulun laatua sujuvuuden kannalta silmiin pistää heti tuloksia katsottaessa, että henkilöstö ei ole tyytyväinen sujuvuuteen. Noin 40 % vastaajista kokee tiedon kulun sujuvuuden kohtalaiseksi ja jopa 33 % melko huonoksi. Kokonaisuudessa sujuvuuden keskiarvo 2,5 (Asteikolla 1-5) jää alle puolen välin. Tämä on hyvin hälyttävää, sillä tiedonkulun sujuvuuden tulisi olla hyvällä mallilla. Tiedon pitäisi kulkea yrityksen sisällä saumattomasti joka suuntaa katkeamatta matkalla missään vaiheessa.

15.Henkilöstölle tiedotetaan yrityksessä tapahtuvista muutoksista  
[ei otsikkoa]

Vastausten absoluuttinen jakauma

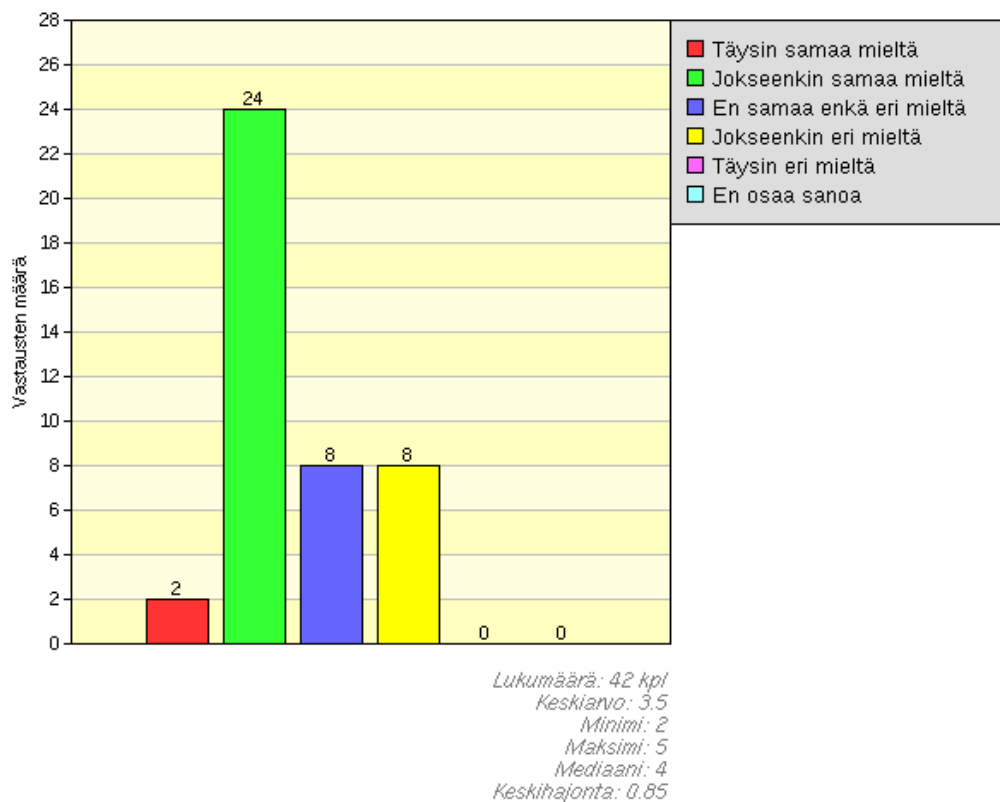


Kuvio 34: Muutoksista tiedottaminen

Henkilöstö kokee, ettei sille tiedoteta tarpeeksi yrityksessä tapahtuvista muutoksista. Lähes puolet kokee muutoksista tapahtuvan tiedottamisen toimivan kohtalaisesti, 17 % melko hyvin ja 33 % melko huonosti. Muutoksista ilmoittaminen on hyvin tärkeää henkilöstön kannalta. Toimintatapojen tai säädösten muuttuessa olisi hyvin tärkeää saada tieto aluksi ainakin heille, joita kyseinen muutos koskettaa eniten. Yrityksessä tapahtuvista muutoksista olisi myös suotavaa tiedottaa kaikille, eikä vain muutamille ja toivoa sen saavuttavan loput käytäväpuheiden kautta. Keskiarvo oli 2,8 (Asteikolla 1-5).

18.Arvioi Nor-Maali Oyn:n sisäistä tiedonkulkua  
Saan riittävästi tietoa työhön liittyvissä asioissa

Vastausten absoluuttinen jakauma

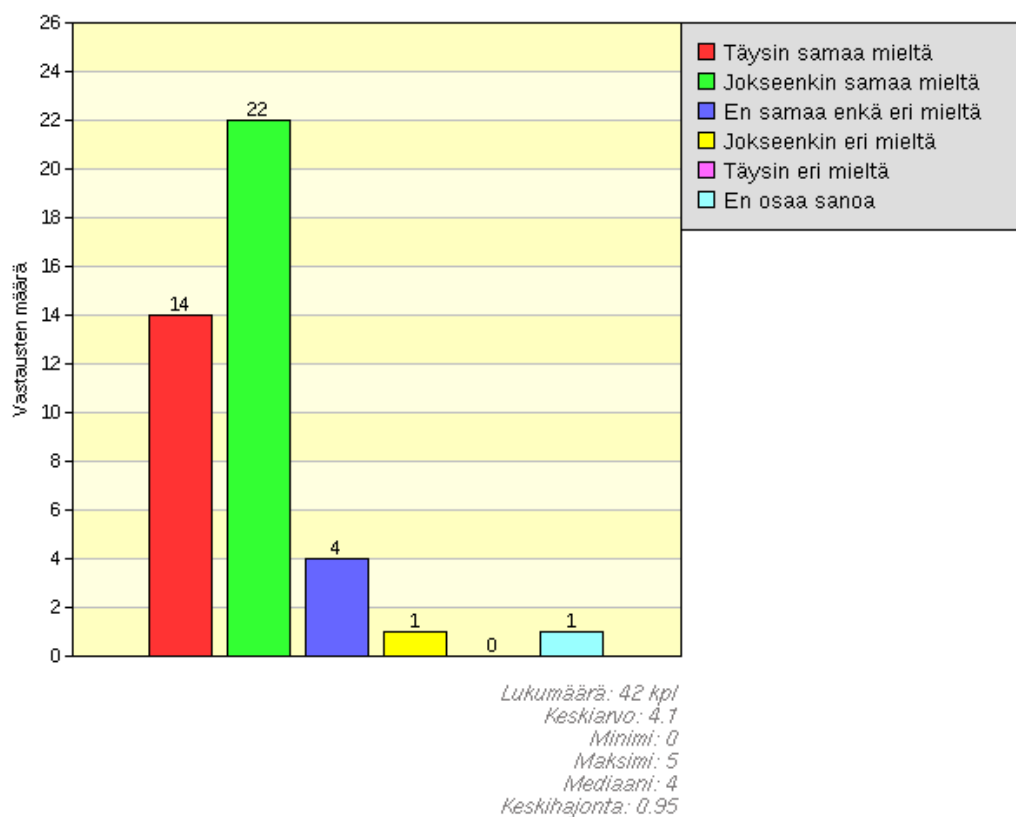


Kuvio 35: Tiedon saanti työhön liittyvissä asioissa

Vastaajista (42) 62 % kokee saavansa riittävästi tietoa työhönsä liittyvistä asioista. Tämä on hyvä asia, sillä henkilöstölle on tärkeää olla ajan tasalla, jotta pystytään toimimaan oikein ja mahdollisimman tuottavasti. Keskiarvo oli 3,5 (Asteikolla 1-5).

18.Arvioida Nor-Maali Oyn:n sisäistä tiedonkulkua  
Tiedän, mistä voin tarvittaessa etsiä tietoa liittyen työhöni

Vastausten absoluuttinen jakauma

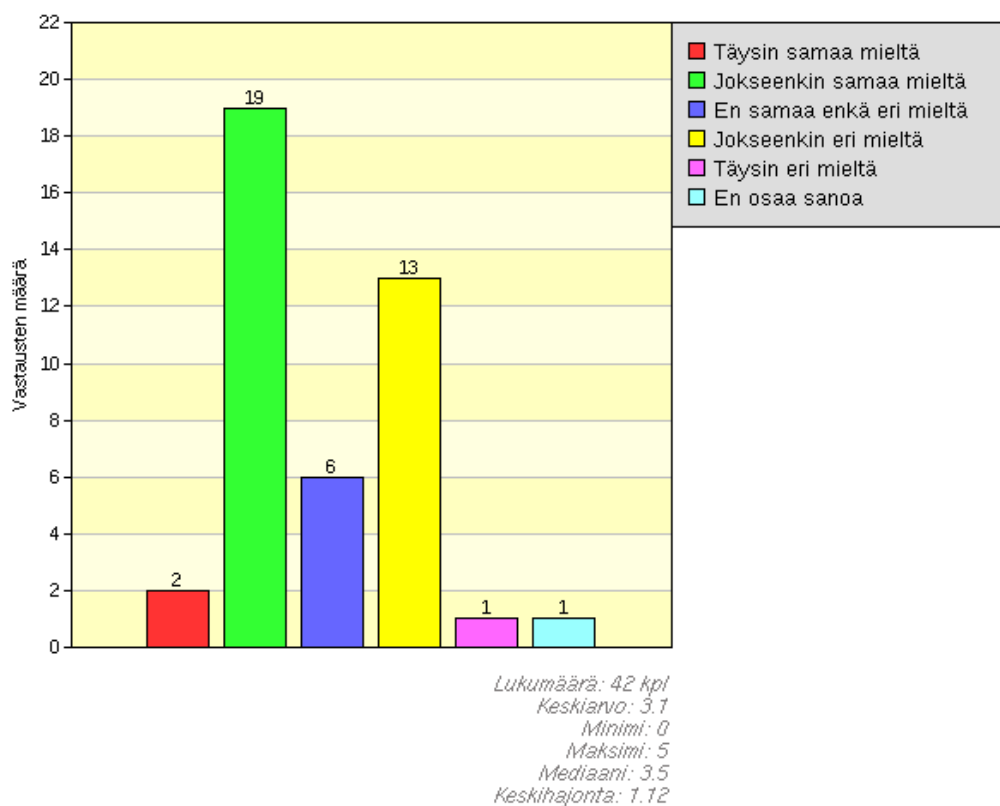


Kuvio 36: Tiedon kulku

Vastaajista (42) jopa 85 % tietää mistä löytyy tietoa heidän työstään. Tämä vaikuttaa hyvälle, sillä ajoittain tulee tilanteita, joissa tarvitaan lisätietoa, niin ei mene aika hukkaan seisossa joutilaana. Tarvitsee vain itse toimia tiedon saamiseksi. Keskiarvo oli 4,1 (Asteikolla 1-5).

18.Arvioi Nor-Maali Oyn:n sisäistä tiedonkulkua  
Tiedonkulku johdon, esimiehen, ja alaisen välillä on sujuvaa

Vastausten absoluuttinen jakauma

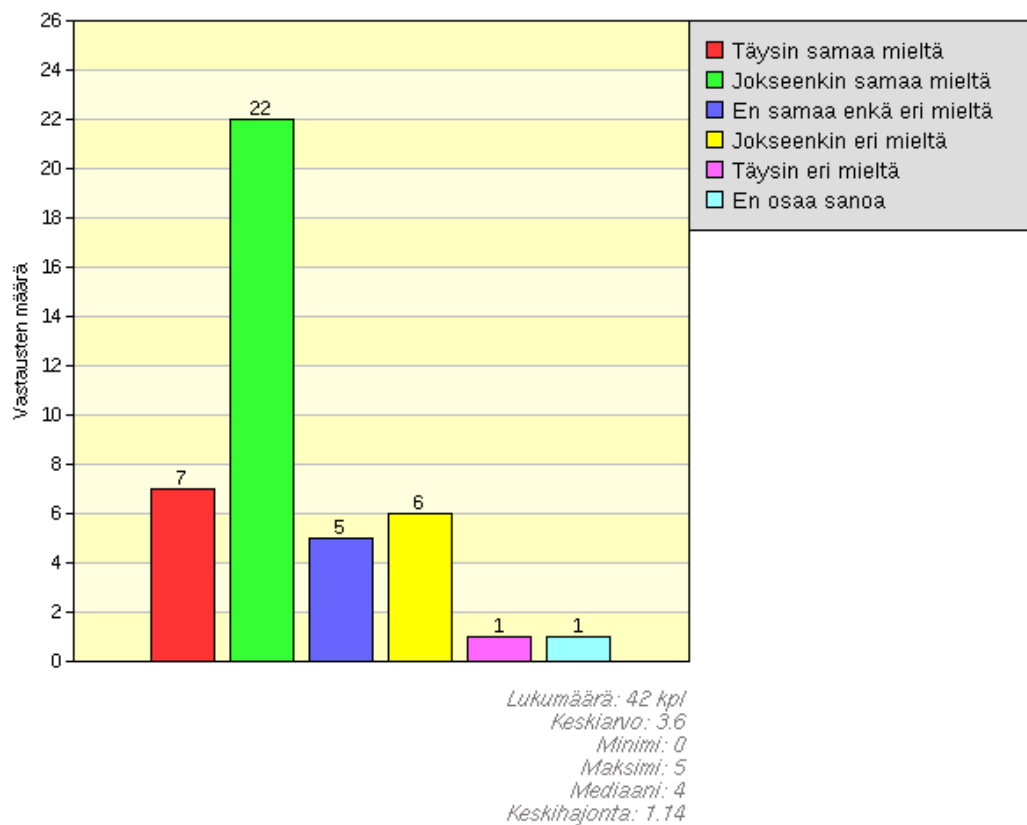


Kuvio 37: Tiedon kulku johdon ja alaisten välillä

Vastaajista (42) 45 % kokee tiedon kulkevan sujuvasti esitettyjen tasojen välillä. Vastaavasti lähes kolmannes vastaajista kokee, ettei tieto kulje sujuvasti. On tärkeää kiinnittää huomiota yrityksen eri tasojen välisen tiedonkulkuun, jotta se olisi sujuvaa kaikilta osin. Keskiarvo oli 3,1 (Asteikolla 1-5).

18.Arvioiden Nor-Maali Oyn:n sisäistä tiedonkulkua  
Uusien henkilöiden perehdyttäminen on riittävää

Vastausten absoluuttinen jakauma



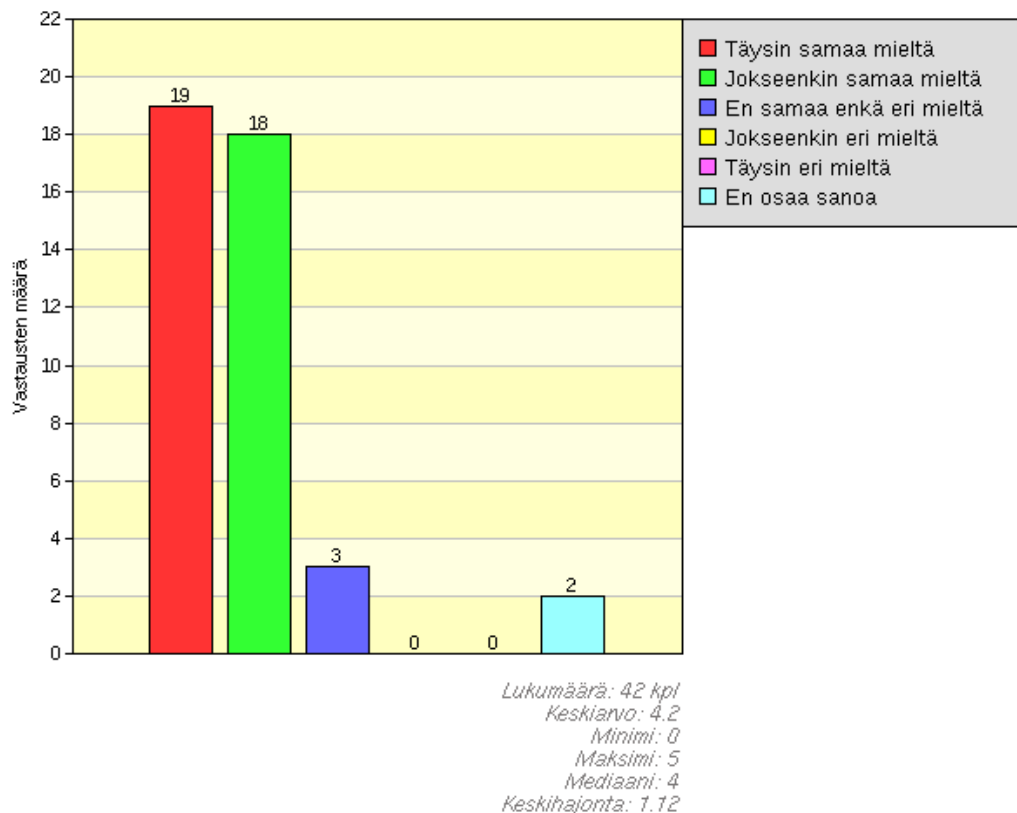
Kuvio 38: Tiedon kulku, perehdyttäminen

Uusien henkilöiden perehdyttäminen on riittävää. Hieman yli puolet vastaajista on tästä väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Perehdyttämisen osalta vastaukset ovat hyvin hajanaisia. Luulen tämän johtuvan siitä, että lähellekään kaikki vastaajista eivät ole itse perehdyttäneet vaan ovat nähneet tai kuulleet kun jotakuta on perehdytetty. Keskiarvo oli 3,6 (Asteikolla 1-5).

## 19.Oman viestinnän arviointi

Jaan mielelläni tietämystäni ja osaamistani työkavereiden kesken

Vastausten absoluuttinen jakauma



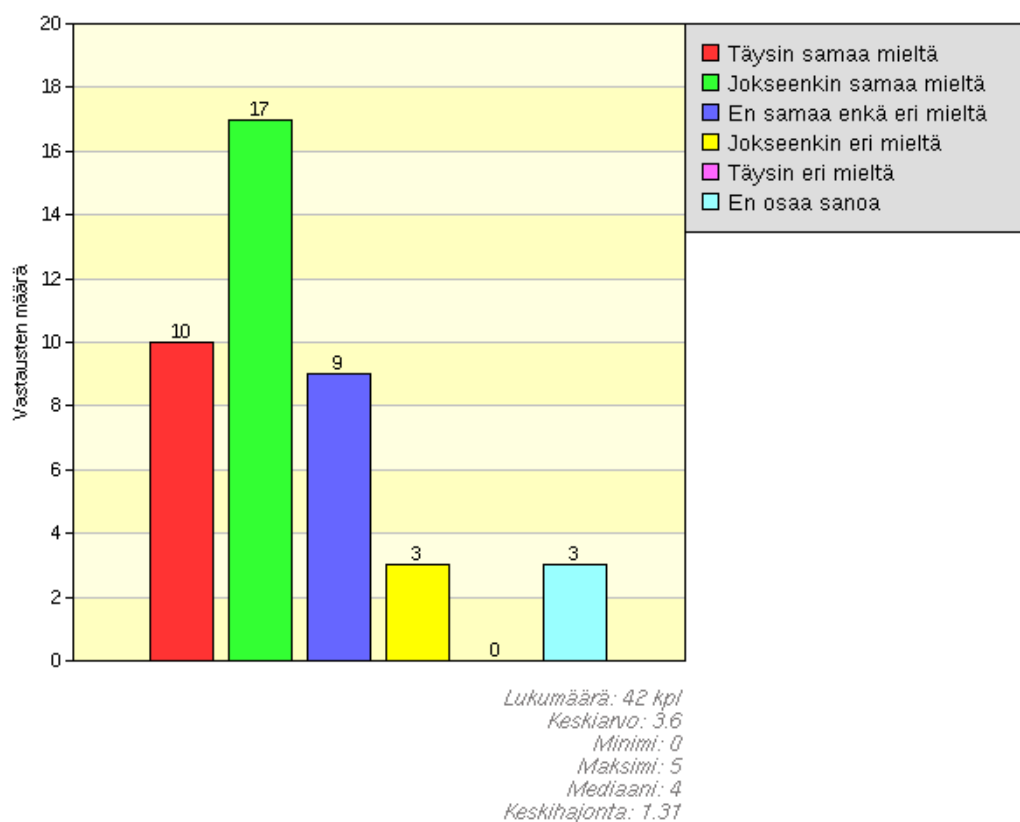
Kuvio 39: Työntekijän oma viestintä

Tiedon ja osaamisen jakaminen työkavereiden kesken on tärkeää. Vastauksista ilmenee henkilöstön halukkuus jakaa osaamistaan muiden työkavereiden kesken, 88 % on valmis jakamaan tietoa ja taitoa. Tämä on tärkeää muutoin, kun henkilö siirtyy muihin tehtäviin tai jättää yrityksen katoaa kullaan arvoista hiljaista tietotaitoa, jos sitä ei jaeta muille. Keskiarvo oli 4,2 (Asteikolla 1-5).

## 19.Oman viestinnän arviointi

Minulla on hyvät valmiudet viestiä itselleni tärkeistä asioista

Vastausten absoluuttinen jakauma



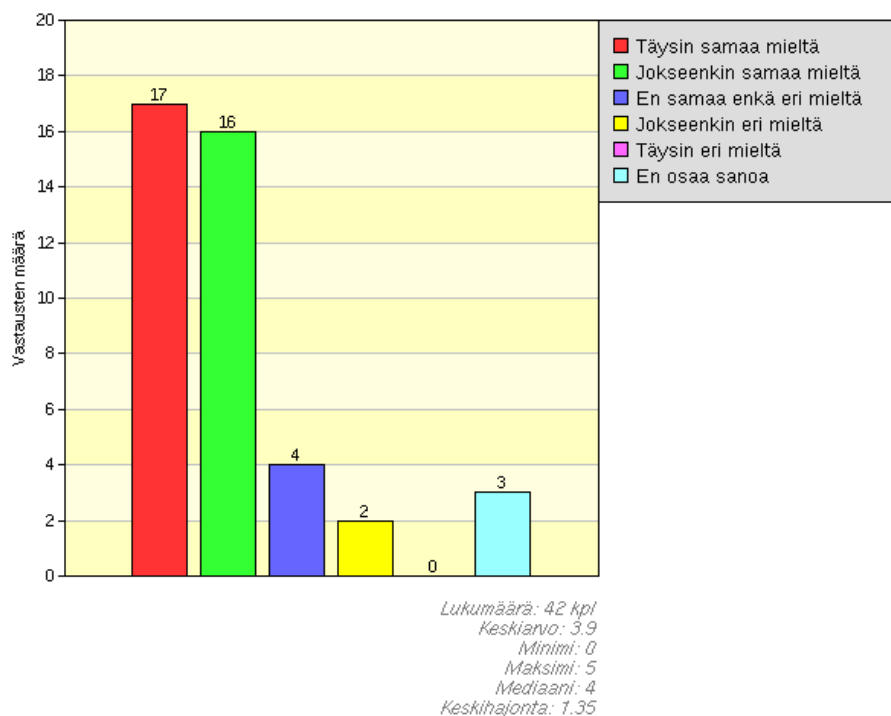
Kuvio 40 Työn tekijän oma viestintä, viestinnälliset valmiudet

Vastaajista (42) 64 % kokee, että heillä on hyvät tai riittävät valmiudet viestiä itselleen tärkeistä asioista. Noin neljännes vastaajista ei ole samaa eikä eri mieltä. Hyvää on, että henkilöstöltä löytyy valmiudet viestiä. Nyt vain tarvitsee varmistaa, että heillä on myös kiinnostusta viestiä ja auttaa sillä tavoin yrityksen toimintaa. Keskiarvo oli 3,6 (Asteikolla 1-5).



19.Oman viestinnän arviointi  
Osallistun aktiivisesti työyhteisöni palavereihin

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 41: Työn tekijän oma viestintä, palaverit

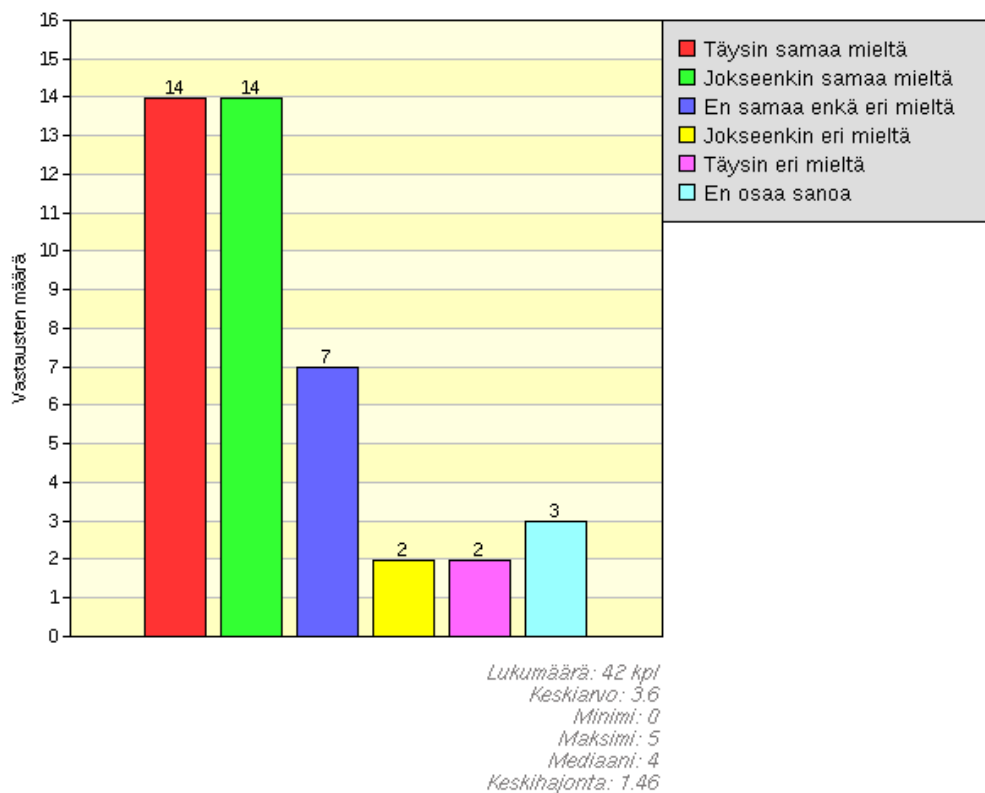
Vastaajista (42) 40 % osallistuu aktiivisesti palavereihin, 38 % osittain. Muutaman hajaäänen sai vähäisempi osallistuminen palavereissa. Negatiivisemmat vastaukset johtuvat luultavasti tuotantopalavereiden ”pakollisuudesta”, jolloin henkilöt menevät sinne vain pakon sanelemana ilman, että asia kiinnostaa vähääkään. On todella tärkeää, että palavereihin osallistutaan aktiivisesti, koska niissä käsitellään yrityksen toimintaa ja siellä voi vaikuttaa uusilla ideoilla myös itse yrityksen toimintaan. Keskiarvo oli 3,9 (Asteikolla 1-5).

Vastaajista (42) 83% (35) oli sitä mieltä, että palavereita järjestetään sopivasti. Kahden vastaajan mielestä palavereita on liian usein ja viiden mielestä liian harvoin. Ehdotettiin, että palavereita olisi kuukauden tai 4-6 viikon välein, lisäksi ehdotettiin osastokohtaisia palavereita. Eräs kommentti: ”Ei se määrä vaan laatu ja sisältö”.

## 19.Oman viestinnän arviointi

### Viestintä on osa työtäni

Vastausten absoluuttinen jakauma

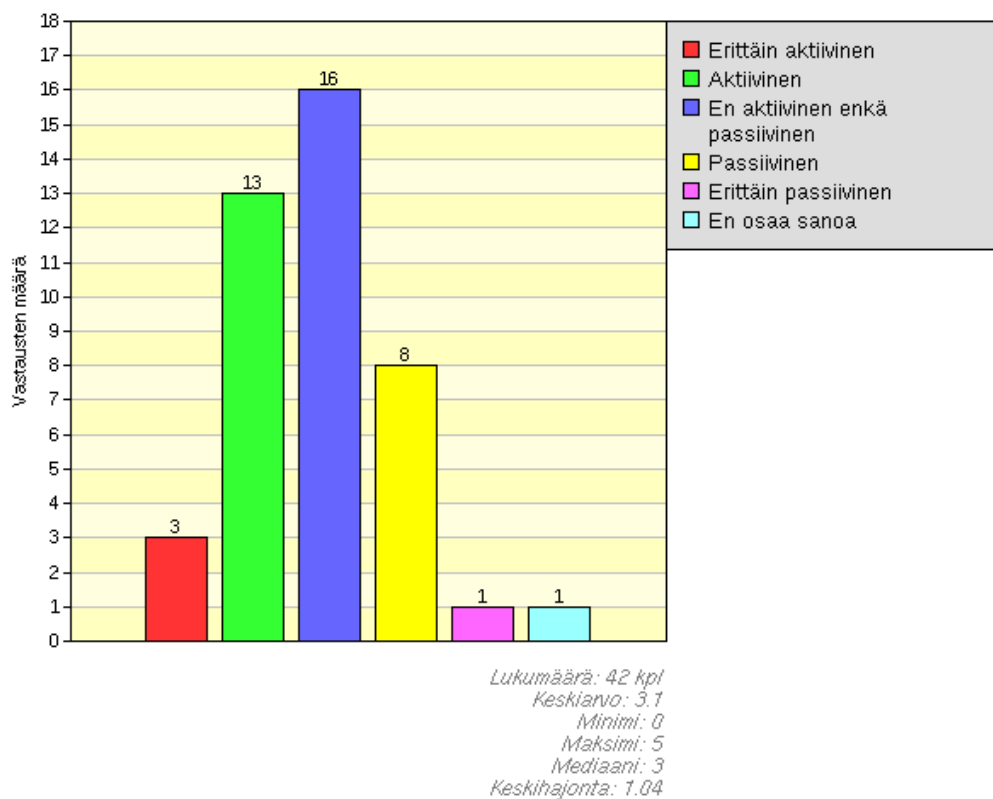


Kuvio 42: Työntekijän oma viestintä, viestinnän rooli

Yrityksen toimintaan vaikuttaa suuresti sisäinen viestintä, eivätkä ilman sitä asiat hoidu. Viestintä on osa työtäni-väitteestä, kolmasosa on täysin samaa mieltä ja kolmasosa jokseenkin samaa mieltä. Lopuista vastauksista voi päätellä vastaajien kiinnostusta yrityksen hyvinvointiin. Jää sellainen kuva, että jotkut työntekijät vain hoitavat oman työnsä ja sillä selvä. Keskiarvo oli 3,6 (Asteikolla 1-5).

20. Kuinka aktiivinen olet itse Nor-Maali Oy:n sisäisessä viestinnässä?  
[ei otsikkoa]

Vastausten absoluuttinen jakauma

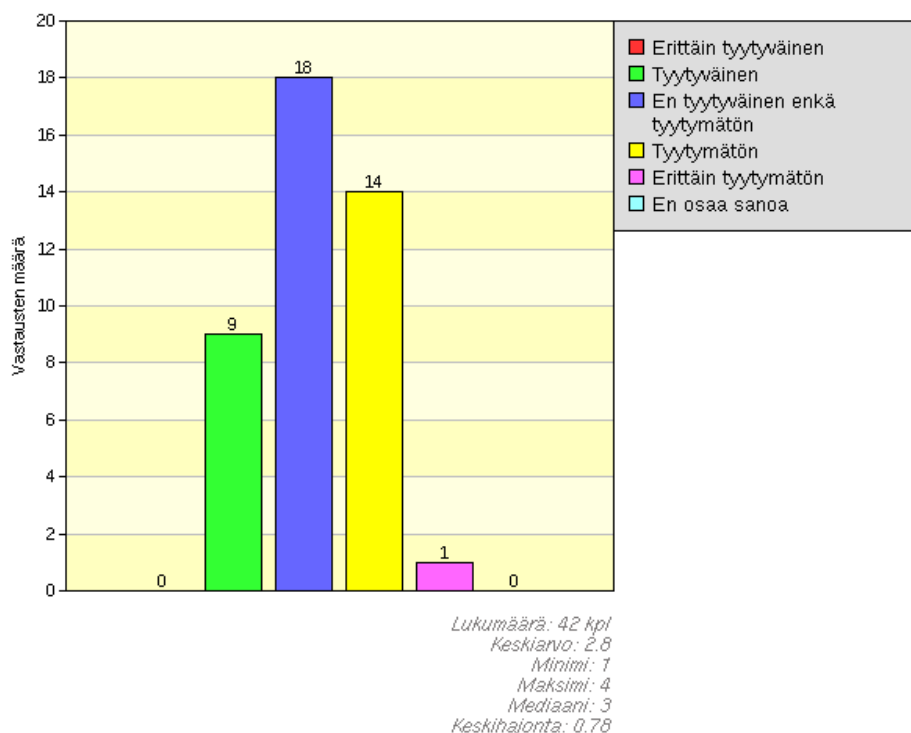


Kuvio 43: Aktiivisuus sisäisessä viestinnässä, työntekijän oma rooli

Vastaajista (42) 38 % kokee olevansa jollakin tapaa aktiivinen yrityksen sisäisessä viestinnässä. Myös 38 % kokee, ettei ole aktiivinen eikä passiivinen eli hoitaa työhönsä liitetyt sisäisen viestinnän asiat. Viidesosa vastaajista kokee olevansa passiivinen sisäisessä viestinnässä. Olisi tärkeää kannustaa koko henkilöstöä kiinnostumaan sisäisestä viestinnästä sillä pystyttäisiin tehostamaan yrityksen toimintaa ja toimintatapoja rutkasti. Keskiarvo oli 3,1 (Asteikolla 1-5).

21. Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena Nor-Maali Oy:n sisäiseen viestintään?  
[ei otsikkoa]

Vastausten absoluuttinen jakauma



Kuvio 44: Kokonaistyytyväisyys Nor-Maali Oy:n sisäiseen viestintään, kaikki vastaajat

Kokonaistyytyväisyys sisäiseen viestintään kertoo yhteenvedonomaaisesti sen, mitä vastaajat ovat mieltä Nor-Maali Oy:n sisäisestä viestinnästä. Tyytyväisiä henkilöitä on noin viidennes vastaajista. Vastaajista 9 oli tyytyväisiä tämän hetkiseen viestintään (12/2013), ja merkittävää on, että vastaajista 14 oli tyytymättömiä ja yksi oli erittäin tyytymätön. Sen sijaan vastaajista peräti 18 on sellaisia, jotka eivät osaa ottaa selkeästi kantaa siihen, ovatko he tyytyväisiä vai tyytymättömiä. Viestinnän kehittämisen näkökulmasta myös he kuuluvat kohderyhmään, jotka tulee huomioida, kun mietitään Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän kehittämistä. Keskiarvolla laskettuna kokonaistyytyväisyys Nor-Maali Oy:n sisäiseen viestintään on 2,83, joka kertoo sen, että tyytyväisyys jää alle tyydyttävän arvosanan.

Perusteluissaan tyytymättömyyteensä vastaajan toivat esille muun muassa sen, että he eivät ole tyytyväisiä tiedon kulun nopeuteen. Tässä muutama poiminta vastauksista: ”Tieto ei kulje kovin laajalle ja vain pienet piirit tietävät asiat. Sitten tulee huhuja joita pitää alkaa selvittämään”, ”Täällä ei vaan työhön liittyvät tiedot oikein meinaa kulkea ja asia voi muuttua ”lennossa” monta kertaa ennen kuin se kulkeutuu esim. johdolta tuotantoon.” ja ”Monia tärkeitä asioita jää kertomatta tai ne eivät kantaudu kaikille, mikä vaikuttaa työn sujuvuuteen/työilmapiiriin.”

Positiivista on että vastaajat ovat kiinnostuneita viestinnästä ja sen kehittamisestä nykyistä toimivammaksi. Muun muassa tämän kyselyn vastausprosentti 82 osoitti asian tärkeyden.

#### 4.4 Tulosten yhteenveto

Vastauksien perusteella on tavoitteena kehittää sisäistä viestintää tehokkaampaa ja toimivampaan suuntaan. Sisäistä viestintää tutkittiin mahdollisimman monelta kannalta mm. tuotantopäällikön kannalta, mutta myös tuotantotyöntekijöiden kanta otettiin huomioon, jotta päästiin näkemään, mitkä ovat ne keskeiset vahvuudet sisäisessä viestinnässä kuin myös vastaavasti, mitkä ovat selkeitä kehittämiskohteita, joihin tulee jatkossa paneutua.

##### 4.4.1 Vahvuudet ja kehittämiskohteet

Hyvänä lähtökohtana sisäisen viestinnän kehittämiseksi on se, että tutkimuksen pohjalta tiedämme sen, mitkä sisäisen viestinnän asiat ovat tärkeitä henkilöstölle. Vastauksista näkyy selvästi henkilöstön halu parantaa sisäisen viestinnän tilaa nykyisestään. Se ei riitä, että vaaditaan toimenpiteitä pelkästään johdolta ja esimiehiltä, vaan muutoksen tarvitsee koskettaa koko yrityksen henkilöstöä. Tätä muutosta ei saada aikaiseksi muutaman henkilön toimintatapojen muutoksella.

Vahvuuksia:	Kehittämiskohteet:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärretään sisäisen viestinnän merkitys eri tasoilla ja viestintäkanavilla.</li> <li>• Viestintäkanavat: palaverit, sähköposti ja puhelin</li> <li>• Tiedonkulun luotettavuus</li> <li>• Tiedonsaanti omaan työhön liittyen ja tietämys mistä tietoa saa tarvittaessa.</li> <li>• Uusien henkilöiden perehdyttäminen</li> <li>• Henkilöstön valmiudet viestimiseen</li> <li>• Osaamisen/tietämyksen jakaminen työkavereiden kesken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informaation kulku koko yrityksen sisällä ja myös eri osastojen välinen</li> <li>• Viestintäkanavat: esimies, johto ja ilmoitustaulu</li> <li>• Tiedonkulun nopeus, avoimuus, ennakoivuus ja sujuvuus</li> <li>• Tiedottaminen muutoksista</li> <li>• Aktiivisuus kokonaisuudessaan sisäiseen viestintään</li> </ul>

Taulukko 1: Sisäisen viestinnän vahvuudet ja kehittämiskohteet

Viestintäkanavista selkeästi tyytyväisimpiä oltiin palavereihin, sähköpostiin ja puhelimeen. Nuo veivät voiton jopa odotetusti, sillä työskennellessä huomaa henkilöstön käyttävän näitä eniten. Vaikka kyseiset kolme viestintäkanavaa voi laskea vahvuuksien puolelle, niin ei voi tyytyä siihen, että ne olisivat kunnossa ja antaa niiden vain olla. Myös niiden käyttöä täytyy seurata ja pyrkiä kehittämään tulevaisuudessa.

Puhelimia löytyy suurimmalta osalta henkilöstöä, tai jos ei itseltään niin ainakin jokaiselta osastolta. NykYTEknologian aikana voisi hyödyntää puhelimien olemassaolon ja hankkia sellaisia puhelimia (myös sellaisia, joita voi käyttää kaikissa tiloissa), joilla pääsisi myös käsittelemään sähköposteja. Näin ollen kynnys seurata hyödyllistä informaatio alentuisi huomattavasti. Kaikilla ei ole mahdollisuutta päästä jatkuvasti seuraamaan sähköpostia tietokoneen ääreen ja monella ei ole edes tahtoa kyseiseen toimintaan. Tämä vaatisi myös henkilöstön kannustamista käyttämään puhelimia ja sähköpostia enemmän. Joillakin osastoilla näiden käyttö on luonnollista, koska suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu niiden välityksellä.

Sähköpostien osalta on hyvin tärkeää korostaa erilaisten ryhmäviestien tehokkuutta, ja pienellä vaivalla saadaan asia monien tietoisuuteen lähes reaaliaikaisesti. Ryhmiä voidaan luoda loputtomasti tarpeiden mukaan. Henkilöstöä pitäisi opastaa siinä, minkälaisia sähköpostiryhmiä on tarjolla, jotta kaikki osaisivat hyödyntää niitä parhaansa mukaan mahdollisimman tehokkaasti.

Palaverit luetaan myös vahvuuksien puolelle, vaikka niihin tyytyväisyydessä on pieniä eroja eri henkilöryhmien välillä. Osalla osastoista on jo oman osaston kesken palavereita, joista on tullut positiivista palautetta. Tätä hyväksi todettua toimintatapaa olisi hyvä laajentaa kaikille osastoille. Myös osastojen välisiä palavereita tulee pitää, jotta pystytään pitämään tehokkuus yllä tai jopa parantamaan sitä. Näissä on hyvä käydä läpi ihan perusasioita toiminnasta, tuloksista ja uusista ideoista. Etenkin johdon, esimiesten ja päälliköiden palavereista olisi tärkeää jakaa henkilöstölle tietoa, joka koskee yrityksen toimintaa ja muutoksia. Tällä hetkellä näiden palaverien pöytäkirjat menevät sähköpostitse vain tietyille henkilöille ja y-verkkoon, josta hyvin harva niitä käy lukemassa. Tämä pöytäkirja voitaisiin lähettää tiedotteen muodossa kaikille sähköpostitse ja varmuudeksi tulostaa paperiversioita esimerkiksi taukotiloihin. Todennäköisesti useampi sen silmäilisi läpi. Tulevaisuutta ajatellen pöytäkirjat voidaan julkaista informaationäytöillä tiivistettyinä versioina.

Uusien työntekijöiden perehdyttämiseen vastaajat olivat myös tyytyväisiä. Tämä on hyvä, sillä on tärkeää päästä hyvin sisälle yritykseen ja toimintatapoihin mahdollisimman nopeasti. Tätä edesauttaa myös henkilöstön tahto jakaa toisille omaa osaamistaan.

Koetaan, että informaation kulkeminen yrityksen sisällä hidastelee paikka paikoin pahasti. Informaation kulkua yrityksessä koskevien vastauksien keskiarvo oli 2,4 (asteikolla 1-5). Tämä on hälyttävä tulos, oli kysymyksessä sitten osastojen välinen, henkilöiden välinen tai esimiehen ja alaisen välinen viestintä. Osastojen sisällä tapahtuvassa viestinnässä on huomattavissa pieni muutos parempaan päin muihin verrattuna. Muutoksista tiedottaminen (2,8 asteikolla 1-5) on toinen seikka, johon on hyvä puuttua, koska epätietoisuus henkilöstössä vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja kasvattaa huhupuheiden määrää.

Viestintäkanavista ensimmäiseksi kannattaa ottaa kehittämisen kohteeksi esimies, johto ja ilmoitustaulu. Esimiesten ja johdon viestintä selvisi kutakuinkin kohtalaisesti pois kaavioiden mukaan, mutta avoimissa kysymyksissä oli paljon niihin kohdistuvaa kritiikkiä sujuvuudesta. Ilmoitustaulu on jo aikansa elänyt. Siellä voi olla esillä hyvin turvallisuustietoja ja muita vastaavia, jotka eivät muutu kovinkaan usein.

Tiedonkulun laadusta ainoastaan luotettavuus (3,3 asteikolla 1-5) menee vahvuuksien puolelle. Lopuissa nopeudessa, avoimuudessa, sujuvuudessa ja ennakoivuudessa on enemmän tai vähemmän parannettavaa ja kehitettävää.

#### 4.4.2 Tulosten luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa pitää ottaa huomioon reliabelius ja validius. Reliabeliudella tarkoitetaan sitä, onko tutkimusta mahdollista toistaa saamalla samankaltaiset tulokset eikä vain sattumanvaraisesti mitä sattuu. Validius tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri oikeaa asiaa, mitä kuuluukin. Vaikkakin tutkimuksen tekijän mielestä kysymykset ovat yksinkertaisia niin vastaajat voivat ymmärtää eri tavalla, jolloin tutkimuksen validius kärsii. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Tutkimuksen kohderyhmänä oli yrityksen henkilöstö, josta oli tarkoitus tavoittaa mahdollisimman moni. Yrityksessä työskenteli 50 henkilö, joista kyselyllä tavoitettiin 42, joka on 84 % tavoitellusta kohderyhmästä. Vastaajien määrä on kattava ja se kuvaa hyvin yrityksen tämän hetkistä sisäisen viestinnän tilaa.

Kysymykset ja väittämät on yksinkertaistettu niin hyvin kuin mahdollista, jotta välttyttäisiin vastaajien kohdalla väärinymmärryksiltä. Näin pystytään pitämään yllä tutkimuksen luotettavuus.

## 5 Johtopäätökset ja kehittämisehdotukset

Kehitystyö on opinnäytetyön pohjalta jo alkanut ja se ei tapahdu sormia napsauttamalla, lisäksi pitäisi muistuttaa kaikkia tiedottamisen tärkeydestä. Otettaessa uusia asioita käyttöön pitää kannustaa mahdollisimman monia käyttämään kyseistä uudistusta, jotta hyöty saataisiin maksimoitua.

Vastauksista poimittuja ehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen:

- Johdon rooli on merkittävässä osassa, koska he ovat vastuussa eri osastoista ja heillä on myös velvollisuus jakaa informaatiota. Kaikki eivät tätä informaation jakamista välttämättä tule ajatelleeksi edes osana työnkuvaa.
- Tiedote sähköpostilla tai jollakin muulla tavalla, kun esimerkiksi uusi tuote lanseerataan, jotta koko henkilökunta olisi asiasta tietoinen ennen asiakkaita
- Yrityksen viestintään pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Siihen pitäisi saada avoimuutta. Henkilökunta kokisi olevansa tärkeää, kun kaikille tiedotettaisiin samaan aikaan samoista asioista. Jonkinlainen kuukausitiedote esim. ilmoitustaululle sekä sähköpostitse koko henkilökunnalle, jossa kerrotaisiin lyhyesti ajankohtaisista asioista. Sisäisen viestinnän puute ja viestintäklikit aiheuttavat sen, että yrityksessä tuntuu olevan monen "kerroksen" väkeä ja osa varmastikin tuntee olevansa huonommassa asemassa kuin muut.
- Informaation saatavuuteen pitäisi kiinnittää huomiota
- Johtohenkilöiden pitäisi kerätä kokonaisvaltaisempaa tietoa tuotannon ja varastoinnin sekä lähettämön ja sävyttämön toiminnasta eikä luottaa vain muutamien henkilöiden toimesta saatuun kuulotietoon
- Ennakkotietoa asioista lisää, salailua pois - asiat tulevat kuitenkin jossakin vaiheessa julkisiksi ja se poistaisi supinaa selän takana.

Yleisesti halutaan saada enemmän tietoa yrityksen tilanteesta ja meneillään olevista tapahtumista ja muutoksista yrityksen sisällä. Tähän soveltuisivat hyvin säännöllisesti viikoittain lähetettävät tiedotteet koko henkilöstölle.

Henkilöstö toi esille myös, että enemmän tietoa kaivataan suunnitelmista, jotka koskevat omaa työtä, osastoa ja koko yritystä. Valmiista tuotteista eli maaleista ja niiden toimivuudesta haluttaisiin saada lisää tietoa, jotta pystyttäisiin palvelemaan asiakkaita paremmin. Raaka-aineissa tapahtuvista muutoksista ja myös reseptien muutoksista halutaan lisää tietoa virheiden välttämiseksi maalien valmistusvaiheessa.



Poimintoja vastauksista:

- Tuotteissa tapahtuvista muutoksista sekä myyntiin liittyvistä asioista, jos niissä tapahtuu jotakin mikä vaikuttaa omaan työhön. Laskutuksen puuttuvat hinnat: myyntihenkilö laittaa hinnan, jos se puuttuu tilausta tehdessä tai ilmoittaa hinnan myöhemmin laskutukseen
- ”Yrityksen nykyisestä tilanteesta ja varsinkin tulevaisuuden näkymistä. Tämä auttaisi koko yritystä, koska tiedon puute lisää epävarmuutta ja aiheuttaa huhuja.”
- ”Tällä hetkellä ei ole tarvetta saada ehkä mistään lisää tietoa, kunhan kaikille kuuluvat asiat saadaan nopeasti, avoimesti ja sujuvasti kaikkien tietoon.

Henkilökunta toi esille vastauksissaan myös seikkoja, joissa sisäinen viestintä on ollut onnistunutta. Tässä muutamia poimintoja vastauksista:

- Luokitusmuutokset, joista tulee hyvin tieto nyt kaikille sen tiedon tarvitseville. Toimistupuolella olemme ottaneet käyttöön palaverin joka 3. torstai, ja vaikka välillä tuntuu ettei olisi mitään uusia asioita, niin aina puheeksi tulee jokin seikka mikä ei ole ollut kaikkien tiedossa, joten tämä sääntö, että palaveri pidetään aina joka 3. torstai on ollut menestys.
- Yhteiset sähköpostitiedotteet ovat hyvä tapa viestiä asioista, jotka vaikuttavat kaikkiin. Tosin kaikilla ei ole mahdollisuutta tähän sähköpostijakeluun.”
- 2013 käyttöön otettu outlook kalenteri, helpottaa palavereiden ja tapaamisten sopimista oleellisesti.
- Luokitusmuutokset - sähköpostiryhmä Oscarin tuotannosuunnittelun myötä tullut informointi ylä- ja alakerran välillä.
- Säännölliset palaverit, joista tehdään pöytäkirjat/muistiot. Sähköpostiryhmät, joiden kautta tieto saadaan kaikille ryhmään kuuluville (työsuojelutoimikunta, luokitusmuutoksista tiedotus, johtoryhmä, vientiryhmä, kaikki-ryhmä,...)

Positiivista on, että henkilöstö on kokenut onnistumisia sisäisessä viestinnässä, jotta usko säilyy ja samalla sitä myös halu kehittää sisäistä viestintää.

Viestinnän sisäisen tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan päätellä, että tutkimus ei ollut missään nimessä tarpeeton. Ilmeni niin vahvuuksia kuin kehittämisen kohteita Nor-Maali Oy:n viestinnästä. Tuloksista kävi ilmi, että henkilöstö toivoo parannusta sisäisen viestinnän tilaan. Tutkimus tulee toistaa vähintään kahden vuoden välein, jotta henkilöstön mielipiteet tulevat huomioituksi ja kehittämiskohteisiin päästäisiin käsiksi riittävän aikaisin. Nor-Maali Oy:n vaihtuvuus henkilöstössä on vähäistä joten tuo 2 vuotta on sopiva väli. Jos toimintaympäristössä tai yrityksessä tapahtuu paljon muutoksia, on tutkimus syytä tehdä vuoden välein.

Koko henkilöstö pitäisi saada aktivoitua sisäisen viestintään, koska viestinnän kehittämiseen tarvitaan kaikkien osallistumista aina johtajista tuotannonväkeen asti. Yrityksessä jokaisen työntekijän tulee huolehtia omalta osaltaan sisäisen viestinnästä, kertoa omaan työprosessiinsa liittyvät asiat niin työkavereille kuin esimiehille. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista tiedon vaihdantaa. Järjestää yhteisen tilaisuuden, jossa kannustetaan kaikkia hoitamaan oma roolinsa viestiketjussa. Kerrotaan, kuinka tärkeää se on yrityksen kannalta ja työyhteisön.

Epätietoisuuden vähentämiseen minusta viikkotiedote on paras ratkaisu. Tarvitaan johdon tekemä viikkotiedote, jossa kerrotaan yrityksen tilanteesta missä mennään, lukuja tuotantomääristä ja myynnistä. Tiedotteessa kerrotaisiin myös ennakoivasti tulevista tapahtumista eikä ainoastaan, mitä on tapahtunut viime aikoina. Tämä voitaisiin hoitaa suurimmilta osin sähköpostilla, mutta lisäksi esimerkiksi taukotiloihin muutamia paperiversioita henkilökunnan luettavaksi. Henkilöstöä kumminkin kiinnostaa sen verran, että se tulee monilla ainakin silmäiltyä läpi. Viikkopalaverien pöytäkirjat olisi myös hyvä laittaa esimerkiksi sähköpostilla kaikille eikä vain valituille henkilöille. Tulokset tehdään yhdessä yrityksen menestyksen eteen, joten ei ole reilua pimittää tietoa.

Ensimmäinen askel olkoon tämän tutkimuksen tulosten viestiminen ja siitä tiedotteen kirjoittaminen koko henkilöstölle. Tutkimuksen tuloksista on hyvä käydä keskustelua, jossa mielellään koko henkilökunta on paikalla johtoa ja esimiehiä myöten. Tutkimuksen tulosten esittelyn ja keskustelun jälkeen tulee tehdä viestintäsuunnitelma, jossa on sovittu Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tavoitteet, käytänteet ja vastuut. Suunnitelmassa tulee olla maininta, että tutkimus tullaan toistamaan viimeistään kahden vuoden kuluttua.

## 6 Yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli kartoittaa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykytila ja tuloksien perusteella kehittää tapoja, joilla pyritään tehostamaan sen toimintaa. Kyselyn avulla selvitettiin, miten henkilökunta kokee yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden. Tavoitteena oli myös perehtyä ja hyödyntää sisäiseen viestintään ja yhteisöviestintään liittyvää kirjallisuutta.

Teoriaan perehtymisen tavoitteena oli tukea työn toiminnallista osuutta eli tutkimusta ja tutkimuksen tuloksien pohjalta tehtyjä kehittämisohdotuksia. Opinnäytetyön tavoitteena oli myös omalta osaltani hyödyntää jo oppimaani tietoa ja käytännön kokemusta sisäisestä viestinnästä ja tiedonkulusta yrityksen sisällä, lisäksi mahdollisesti syventää edelleen osaamistani kyseisellä osa-alueella.

Aluksi rajasin tutkimuksen käsittämään vain sisäisen viestinnän. Sitten perehdyin sisäisen viestinnän teoriaan ja tutkimus kirjallisuuteen, jonka pohjalta oli helpompi lähteä miettimään eteenpäin opinnäytetyön tekemistä. Osittain tiesin jo Nor-Maali Oy:llä käytössä olevat viestinnän kanavat, mutta varmistukseksi pyysin lisää tietoa yrityksen sisäisestä viestinnästä. Näistä lähtökohdista oli hyvä ruveta miettimään kyselyä varten tutkimuskysymyksiä, joilla saavutettaisiin haluttu tulos. Päädyin tekemään kyselyn kvantitatiivisella menetelmällä e-lomakkeelle. Kyselyä tehdessä mielessä pyöri ajatus, siitä saanko tarpeeksi vastauksia, jotta tietoja voitaisiin pitää luotettavana. Kokemuksen perusteella osa henkilöstöstä oli hyvin skeptinen tämänkaltaista tutkimusta kohtaan, ja työntekijät olettivat, että muutosta ei tapahdu. Linkin kyselyyn lähetin sähköpostilla tuotantopäällikön kautta sille osalle henkilöstöstä, joka on tavoitettavissa sähköpostilla ja lopuille toimitin paperiversion siitä.

Aluksi annoin vain viikon aikaa vastata kyselyyn, koska oletin noin pienessä ympäristössä vastauksien tulevan nopeasti, mutta jouduin jatkamaan aikaa vielä vajaalla viikolla saavuttaakseni tarpeeksi vastauksia. Loppujen lopuksi vastauksia tuli 42 kappaletta, joka on varsin kattava otos 50 mahdollisesta vastauksesta. Tosin toiveena oli, että kaikki olisivat vastanneet.

Tuloksista ilmeni Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tilan olevan tyydyttävällä tasolla, kokonaisuudessaan kehitettävää paremmaksi ja tehokkaammaksi riittää. Suurimmiksi kehityskohteiksi mielestäni nousi esimiesviestintä, johdon informointi yrityksen tilanteesta ja tapahtuvista ja muutoksista, tiedonkulun sujuvuus ja laatu. Vahvuuksista tulee ensimmäisenä henkilöstön ymmärrys viestinnän tärkeydestä ja heidän valmiutensa viestimiseen, joten näistä lähtökohdista on mielestäni hyvä lähteä kehittämään kohti parempaa kokonaisvaltaista sisäistä viestintää. Vahvuuksien joukossa on myös muutama viestintäkanava: puhelin, palaverit ja sähköposti. Tyytyväisyys näihin viestintäkanaviin oli keskimääräistä parempi, mutta parannettavaa on myös näiden käytössä.

## 7 Oman osaamisen arviointi

Henkilökohtainen tavoite opinnäytetyötä tehdessä oli perehtyä tarkemmin sisäiseen viestintään ja tutkimustoimintaan ja syventää aikaisemmin oppimiani tietoja ja soveltaa näitä työelämän toimintojen kehittämiseen. Tarkoituksena oli myös oppia suunnittelemaan ja toteuttamaan kokonaisvaltainen tutkimus, analysoimaan ja raportoimaan saadut tulokset. Nämä opit ja kokemukset vahvistavat osaamistani työelämässä, jossa viestintä ja tutkimusosaamisella on menestymisen kannalta merkittävä rooli. Tavoitteena oli myös tämän opinnäytetyön avulla saada opintoni vihdoin päätökseen ja samalla tuottaa hyödyllistä tietoa Nor-Maali Oy:lle, jota yritys voi käyttää sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Mielestäni opinnäytetyön tekeminen opetti hyvin paljon yrityksen sisäisen viestinnän toiminnasta ja toimivuudesta. Oppiman perusteella osaa katsoa sisäistä viestintää aivan eri kannalta ja kiinnittää huomion paremmin sisäisen viestinnän tärkeisiin tukipilareihin vähemmän merkittävien asioiden sijasta. Tutkimuksen tekemisen peruseriaatteet tulivat tutuiksi. Näin ollen tästä on helpompi lähteä eteenpäin. Ei tarvitse pelätä, jos tulevaisuudessa saa vastuulleen vastaavanlaisen tutkimuksen, vaikkakin jostain toisesta aiheesta. Löysin myös yrityksen sisäisestä viestinnästä kehittämisen kohteita ja vahvuuksia, joita tällä tutkimuksella haettiin.

## Lähteet

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Hämeenlinna: Karisto.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Helsinki: Infor.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

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

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. uudistettu painos. Helsinki: Tietosanoma.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä.

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

## Kuvat

Kuva 1: Sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juhola 1999, ks. Kauhanen 2006, 169)	9
Kuva 2: Työyhteisön viestinnän perusmuodot (Åberg 1997, ks. Kauhanen 2006, 174) .....	10
Kuva 3: Sisäisen viestinnän kanavat (Kauhanen 2006, 172) .....	11
Kuva 4: Viestinnän suunnittelu (Ikävalko 1994, ks. Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9).....	16

## Kuviot

Kuvio 1: Vastaajien jakaumat .....	18
Kuvio 2: Työskentelyvuodet      Kuvio 3: Sukupuoli .....	19
Kuvio 4: Sisäisen viestinnän merkitys, koko yritys .....	20
Kuvio 5: Sisäisen viestinnän merkitys, oma osasto.....	21
Kuvio 6: Sisäisen viestinnän merkitys, työntekijä .....	22
Kuvio 7: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, koko yritys .....	23
Kuvio 8: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, oma osasto.....	24
Kuvio 9: Tyytyväisyys sisäiseen viestintään, työntekijä .....	25
Kuvio 10: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, esimies .....	26
Kuvio 11: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, ilmoitustaulu .....	27
Kuvio 12: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, palaverit .....	28
Kuvio 13: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, puhelin .....	29
Kuvio 14: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, sähköposti .....	30
Kuvio 15: Sisäisen viestinnän kanavien merkitys, työkaverit.....	31
Kuvio 16: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, esimies .....	32
Kuvio 17: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, ilmoitustaulu .....	33
Kuvio 18: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, palaverit .....	34
Kuvio 19: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, puhelin .....	35
Kuvio 20: Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, sähköposti .....	36
Kuvio 21 Tyytyväisyys sisäisen viestinnän kanaviin, työkaverit.....	37
Kuvio 22: Kanavat, joista saan tietoa .....	38
Kuvio 23: Kanavat, joista haluan tietoa .....	38
Kuvio 24: Informaation kulku yrityksen sisällä.....	40
Kuvio 25: Viestinnän toimivuus, johto .....	41
Kuvio 26: Viestinnän toimivuus, päälliköt .....	42
Kuvio 27: Viestinnän toimivuus, toimihenkilöt .....	43
Kuvio 28: Viestinnän toimivuus, tuotantohenkilöstö .....	44
Kuvio 29: Tiedonkulun laatu, avoimuus.....	45
Kuvio 30: Tiedonkulun laatu, ennakoivuus .....	46
Kuvio 31: Tiedonkulun laatu, luotettavuus .....	47
Kuvio 32 Tiedonkulun laatu, nopeus.....	48
Kuvio 33: Tiedonkulun laatu, sujuvuus.....	49
Kuvio 34: Muutoksista tiedottaminen .....	50
Kuvio 35: Tiedon saanti työhön liittyvissä asioissa.....	51
Kuvio 36: Tiedon kulku.....	52
Kuvio 37: Tiedon kulku johdon ja alaisten välillä .....	53
Kuvio 38: Tiedon kulku, perehdyttäminen .....	54
Kuvio 39: Työntekijän oma viestintä .....	55
Kuvio 40 Työn tekijän oma viestintä, viestinnälliset valmiudet .....	56
Kuvio 41: Työn tekijän oma viestintä, palaverit .....	57
Kuvio 42: Työntekijän oma viestintä, viestinnän rooli .....	58
Kuvio 43: Aktiivisuus sisäisessä viestinnässä, työntekijän oma rooli.....	59
Kuvio 44: Kokonaistyytyväisyys Nor-Maali Oy:n sisäiseen viestintään, kaikki vastaajat.....	60

## Taulukot

Taulukko 1: Sisäisen viestinnän vahvuudet ja kehittämiskohteet .....	61
--	----



## Liitteet

Liite 1 Sähköpostin saate kyselyyn.....	74
Liite 2 Kyselylomake .....	75
Liite 3 Liite kyselyn paperiversion mukaan.....	81

Liite 1 Sähköpostin saate kyselyyn

04.12.2013

Pasi Hippeläinen  
pasi.hippelainen@laurea.fi  
Laurea ammattikorkeakoulu, Hyvinkää  
Liiketalous, Henkilöstöjohtaminen

Hei!

Olen Pasi Hippeläinen ja opiskelen Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamista. Teen opinnäytetyötä Nor-Maali Oy:n sisäisestä viestinnästä. Kyselylomakkeen avulla kerään tietoa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykyisestä tilasta. Vastaamalla kyselyyn pääset vaikuttamaan sisäisen viestinnän tilaan.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-7 minuuttia. Kysely suoritetaan toimitusjohtaja Markku Tuomisen suostumuksella.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn perjantaihin 20.12.2013 mennessä.

Tutkimuslomake avautuu oheisesta linkistä:  
<https://elomake3.laurea.fi/lomakkeet/8214/lomake.html>

Terveisin,  
Pasi Hippeläinen

Liite 2 Kyselylomake

**Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän tutkimus 2013**

Sisäinen viestintä

1. Tehtäväni Nor-Maali Oy:ssä

- johtaja/päällikkö
- tuotantohenkilö
- toimihenkilö

2. Työskentelen

- laboratoriossa
- tuotannossa
- toimistossa (myynti, osto, hallinto, tarkastus)

3. Olen työskennellyt Nor-Maali Oy:ssä

- alle viisi vuotta
- viisi - yhdeksän vuotta
- 10 - 15 vuotta
- yli 15 vuotta

4. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

5. Mitä sinulle tulee ensimmäiseksi mieleen Nor-Maali Oy:stä?

Työyhteisön sisäinen viestintä käsittää kaiken sen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä tapahtuu yhteisön eri henkilöiden, henkilöryhmien ja osastojen välillä.

6. Arvioi mielestäsi sisäisen viestinnän merkitystä, sen koskiessa:

(asteikko: erittäin suuri merkitys, suuri merkitys, kohtalainen merkitys, vähäinen merkitys, ei merkitystä, en osaa sanoa)

- Koko yritystä
- Oma osasto
- Sinua itseäsi/työtäsi

7. Arvioi kuinka tyytyväinen olet sisäiseen viestintään, sen koskiessa:

(asteikko: erittäin tyytyväinen, tyytyväinen, en tyytyväinen enkä tyytymätön, tyytymätön, erittäin tyytymätön, en osaa sanoa)

- Koko yritystä
- Oma osasto
- Sinua itseäsi/työtäsi

8. Arvioi, kuinka merkittäviä seuraavat sisäisen viestinnän kanavat ovat oman työsi kannalta: (asteikko: erittäin suuri merkitys, suuri merkitys, kohtalainen merkitys, vähäinen merkitys, ei merkitystä, en osaa sanoa)

- Palaverit
- Esimies
- Työkaverit/huhut
- Sähköposti
- Puhelin
- Ilmoitustaulu

9. Arvioi, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin sisäisen viestinnän kanaviin oman työsi kannalta: (asteikko: erittäin tyytyväinen, tyytyväinen, en tyytyväinen enkä tyytymätön, tyytymätön, erittäin tyytymätön, en osaa sanoa)

- Palaverit
- Esimies
- Työkaverit/huhut
- Sähköposti
- Puhelin
- Ilmoitustaulu

10. Valitse seuraavista kolme kanavaa, joiden kautta tällä hetkellä saat eniten tietoa?

- Palaverit
- Esimies
- Työkaverit/huhut
- Sähköposti
- Puhelin
- Ilmoitustaulu
- Johto
- Tiedotteet
- Muualta

Jos vastasit edelliseen kysymykseen muualta, niin vastaa tähän mistä?

11. Valitse seuraavista kolme kanavaa, joiden kautta haluaisit saada tietoa?

- Palaverit
- Esimies
- Työkaverit/huhut
- Sähköposti
- Puhelin
- Ilmoitustaulu
- Johto
- Tiedotteet
- Muualta

Jos vastasit edelliseen kysymykseen muualta, niin vastaa tähän mistä?

12. Kuinka hyvin mielestäsi informaatio kulkee yrityksen sisällä?

- erittäin hyvin
- hyvin
- kohtalaisesti
- huonosti
- erittäin huonosti
- en osaa sanoa

Lisää Kommentti

13. Kuinka hyvin viestintä toimii eri tahoilta juuri sinulle (omasta näkökulmastasi katsottuna) Johdon osalta

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

Päälliköiden osalta

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

Tuotantohenkilöstön osalta (varasto/lähetäjä/satsaus/purkitus/säilytys/kunnossapito)

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti

- En osaa sanoa

Toimihenkilöstön osalta (laboratorio/myynti/konttori/tarkastajat)

- Erittäin hyvin
- Melko hyvin
- Kohtalaisesti
- Melko huonosti
- Erittäin huonosti
- En osaa sanoa

14. Arvioi Nor-Maali Oy:n tiedon kulun laatua

(asteikko: erittäin hyvä, melko hyvä, kohtalainen, melko huono, erittäin huono, en osaa sanoa)

- Nopeus
- Luotettavuus
- Avoimuus
- Ennakoivuus
- Sujuvuus

15. Henkilöstölle tiedotetaan yrityksessä tapahtuvista muutoksista

- erittäin hyvin
- melko hyvin
- kohtalaisesti
- melko huonosti
- erittäin huonosti
- en osaa sanoa

16. Palavereita on

- Liian usein
- Sopivin välein
- Liian harvoin

Jos vastasit liian usein tai liian harvoin, niin kuinka usein palavereita pitäisi olla?

18. Arvioi Nor-Maali Oyn:n sisäistä tiedonkulkua

Saan riittävästi tietoa työhön liittyvissä asioissa

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Tiedän, mistä voin tarvittaessa etsiä tietoa liittyen työhöni

- Täysin samaa mieltä

- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Tiedonkulku johdon, esimiehen, ja alaisen välillä on sujuvaa

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Uusien henkilöiden perehdyttäminen on riittävää

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

19. Oman viestinnän arviointi

- Viestintä on osa työtäni
- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Minulla on hyvät valmiudet viestiä itselleni tärkeistä asioista

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Osallistun aktiivisesti työyhteisöni palavereihin

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Jaan mielelläni tietämystäni ja osaamistani työkavereiden kesken

- Täysin samaa mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- En samaa enkä eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

20. Kuinka aktiivinen olet itse Nor-Maali Oy:n sisäisessä viestinnässä?

- Erittäin aktiivinen
- Aktiivinen
- En aktiivinen enkä passiivinen
- Passiivinen
- Erittäin passiivinen
- En osaa sanoa

21. Kuinka tyytyväinen olet kokonaisuutena Nor-Maali Oy:n sisäiseen viestintään?

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- En tyytyväinen enkä tyytymätön
- Tyytymätön
- Erittäin tyytymätön
- En osaa sanoa

Jos et ole tyytyväinen kerrotko miksi?

22. Miten kehittäisit/parantaisit yrityksen sisäistä viestintää?

23. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa? Miksi?

24. Kerro esimerkkejä sisäisen viestinnän onnistumisista:

Kiitos vastauksestasi!



Liite 3 Liite kyselyn paperiversion mukaan

Hei!

Olen Pasi Hippeläinen ja opiskelen Hyvinkään Laurea-ammattikorkeakoulussa henkilöstöjohtamista. Teen opinnäytetyötä Nor-Maali Oy:n sisäisestä viestinnästä. Kyselylomakkeen avulla kerään tietoa Nor-Maali Oy:n sisäisen viestinnän nykyisestä tilasta. Vastaamalla kyselyyn pääset vaikuttamaan sisäisen viestinnän tilaan.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5-7 minuuttia. Kysely suoritetaan toimitusjohtaja Markku Tuomisen suostumuksella.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Vastaathan kyselyyn perjantaihin 20.12.2013 mennessä.

Palauta täytetty kysely aloitelaatikkoon.

Terveisin,  
Pasi Hippeläinen