

Salla Honkala

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma

2015

SISÄISEN VIESTINNÄN PARANTAMINEN

Honkala, Salla
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kone- ja Tuotantotekniikan koulutusohjelma
Toukokuu 2015
Ohjaaja: Karinen, Liisa
Sivumäärä: 29
Liitteitä:

Asiasanat: sisäinen viestintä, kommunikaatio, työhyvinvointi, työtyytyväisyys

Työssä tutkitaan Honpumet Oy:n sisäisen viestinnän ongelmia. Sisäinen viestintä on työyhteisössä tapahtuvaa viestintää, joka kohdistuu kaikkiin, jotka työskentelevät yrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada parannusehdotuksia yrityksen sisäisen viestinnän ongelmiin.

Teoriaosuudessa esitellään ensiksi tutkimusmenetelmä. Tämän jälkeen tutustutaan viestintään yleisesti, minkä jälkeen perehdytään sisäiseen viestintään tarkemmin. Aiheessa syvennytään muun muassa palautteeseen.

Itse tutkimus käsittelee Honpumetille tehtyä sisäisen viestinnän tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kahdenkeskisin haastatteluin, jotta saatiin aikaiseksi keskustelua. Kysymykset koskivat sisäistä viestintää, sen toimivuutta ja mielipiteitä yrityksen toiminnasta.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä sisäiseen viestintään, mutta parannettavaakin löytyy. Kehitettävää löytyy etenkin esimies- alaisviestinnästä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan myös todeta, että työilmapiiri vaikuttaa tiedonkulkuun.

IMPROVE THE INTERNAL COMMUNICATION

Honkala, Salla

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Mechanical and Production Engineering

May 2015

Supervisor: Karinen, Liisa

Number of pages: 29

Appendices:

Keywords: internal communications, communication, welfare at work, job satisfaction

We examine Honpumet Ltd's internal communication problems. Internal communication is a thing in the workplace communication, which is directed to workers. The aim of this study was to obtain suggestions for improvement of internal communication problems.

The theory section presents the first research method. After this the communication in general, after which further focuses the internal communication. Topic explores, among other things feedback.

Research done to Honpumet handles internal communications research. The study was conducted under bilateral interviews to generate a discussion. Issues related to internal communications, its functionality and the opinions of the company's operations.

Based on the results of the study can be said that employees are generally satisfied with internal communication, but room for improvement can be found. For improvement can be found in particular in communication between superiors and employers. Based on the results of the study may also be noted that the atmosphere affects the flow of information.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSELLINEN OPINNÄYTETYÖ	6
2.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	6
2.2	Tutkimuksellisen opinnäytetyön prosessi	6
2.3	Kvalitatiivinen tutkimus.....	7
2.4	Haastattelu.....	7
3	HONPUMET OY	8
3.1	Yleistä	8
3.2	Historia.....	8
3.3	Tämän hetkinen tilanne	9
4	VIESTINTÄ	10
4.1	Mitä viestintä on?.....	10
4.2	Yhteisöviestintä.....	11
4.3	Ulkoisen viestintä	12
4.4	Esimiesviestintä	13
4.5	Viestinnän häiriötekijät	14
5	SISÄINEN VIESTINTÄ	15
5.1	Mitä sisäinen viestintä on?.....	15
5.2	Sisäisen viestinnän tehtävät	16
5.3	Sisäisen viestinnän ongelmat	17
5.4	Avoin vuorovaikutus.....	17
5.5	Palaute.....	18
6	YHTEISTOIMINTALAKI	19
6.1	Yhteistoiminta.....	19
6.2	Yhteistoimintalain määritelmä.....	20
6.3	Mitä yhteistoimintalaki tarkoittaa?	20
7	HAASTATTELUT	22
7.1	Haastattelujen tarkoitus.....	22
7.2	Haastattelujen suorittaminen.....	22
7.3	Haastattelun kysymykset	22
7.4	Haastattelujen tulokset	23
8	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	26
9	YHTEENVETO	28
	LÄHTEET.....	29
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on tärkeä osa yrityksen viestintää, mutta se jää usein kaiken muun viestinnän varjoon. Sisäistä viestintää tarvitsee myös toteuttaa ja se vaatii myös suunnittelua kuten ulkoinenkin viestintä. Kaikki sisäinen viestintä ei kuitenkaan ole suunniteltua, vaan sisäiseen viestintään kuuluu myös kaikki kahvihuonekeskusteluista lähtien. Sisäinen viestintä luo yritykseen yhteishenkeä, jos sisäinen viestintä koetaan hankalaksi tai se ei toimi, se luo kitkaa kommunikaatioon.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Honpumet Oy:n sisäistä viestintää. Yrityksessä on huomattu viestinnän olevan ongelmallista. Nyt kartoitetaan nykytilaa ja haetaan ongelmakohtiin ratkaisuja. Joitain ongelmia oli heti tiedossa, kuten erilaiset tietokatkokset. Tästä johtuen yrityksen ilmapiirikin on toisinaan heikko. Yrityksessä työskentelee laaja kirjo eri-ikäisiä ihmisiä ja eri kulttuuritkin ovat edustettuina. Tämä tarvitsee myös ottaa huomioon ongelmaa ratkaistessa.

Yrityksessä oltiin hyvin kiinnostuneita ja kannustavia siihen, että asiaa tutkittaisiin opinnäytetyön avulla. Yrityksessä selkeästi tarvitaan sisäisen viestinnän parannusta ja aihe on nykyään hyvin paljon esillä muuallakin. Nykyään työntekijöitä kiinnostaa enemmän yrityksen tilanne, tavoitteet ja tulevaisuuden suunnitelmat. Nämä asiat koskettavat työntekijöiden omaa työtilannetta ja tulevaisuutta.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville suurimmat informaatiokatkoksia aiheuttavat ongelmat ja selvittää ne. Tutkimus on tarkoitus suorittaa luottamuksellisten kahdenkeskisten haastatteluiden avulla ja tehdä yhteenveto. Työhön listataan sekä kirjallisuudesta löytyviä parannusehdotuksia, että työntekijöiden ehdotuksia. Työn tarkoituksena ei ole näitä parannuksia toteuttaa vaan tutkia asiaa ja esittää parannusehdotukset yritykselle.

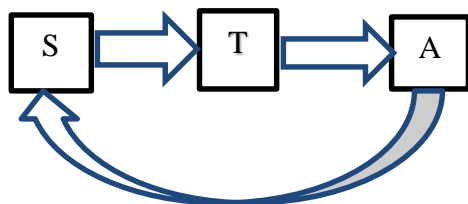
2 TUTKIMUKSELLINEN OPINNÄYTETYÖ

2.1 Tutkimuksellinen kehittäminen

Opinnäytetyössä pyritään ratkaisemaan ongelmat, jotka on havaittu käytännössä. Voidaan myös uudistaa käytäntöjä tai luoda uutta tietoa työelämän tavoista. Tutkimuksellinen kehittäminen saa alkunsa esimerkiksi: organisaation kehittämistarpeista tai halusta saada aikaan muutoksia. Kehittämistyöhön kuuluu siis käytännön ongelmien ratkaisua ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottamista ja toteutusta. Tarkoituksena on luonnostella, kehitellä ja ottaa käyttöön ratkaisuja. Kehittämisen tueksi kerätään tietoa sekä käytännöstä, että teoriasta, käyttäen monipuolisia menetelmiä. Aktiivinen vuorovaikutus eri tahojen välillä korostuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 18-19)

2.2 Tutkimuksellisen opinnäytetyön prosessi

Tutkimukselliseen opinnäytetyöhön saattaa sisältyä kehittämistyö, joka koostuu seuraavista vaiheista, joiden avulla prosessi kuvataan. Kehittämistyöprosessi alkaa suunnittelulla ja tavoitteiden asettamisella. Seuraavaksi tulee toteutusvaihe, jolloin suunnitelma toteutetaan. Lopuksi arvioidaan, miten kehittämistyössä on onnistuttu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 22-23)



Kuvio 1. Muutostyönprosessi (S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi) (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 23)

2.3 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä ovat kasvokkain tapahtuvat ryhmäkeskustelut ja henkilökohtaiset haastattelut. (Taloustutkimus Oy:n www- sivut 2015)

”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysin pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa: jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen moniulotteisemmasta, usein haastatteluihin ja ryhmäkeskusteluihin pohjautuvasta aineistosta. Kvalitatiivinen markkinatutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka; se on luonteeltaan kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa.” (Taloustutkimus Oy:n www- sivut 2015)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen, vaihtoehtojen etsimiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2004, 16)

2.4 Haastattelu

Haastattelu on hyvin joustava menetelmä ja se sopii moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Edut:

- Voi pyytää selventämään tai syventämään vastausta.
- Helppo esittää lisäkysymyksiä.
- Voi selventää kysymyksiä, jos haastateltava ei heti ymmärrä.

Haitat:

- Haastattelu vie aikaa.
- Haastatteluaineiston purkaminen on hidasta.

Miksi haastattelu?

- Suuremmat mahdollisuudet motivoida haastateltavaa.
- Mahdollisuus säädellä aiheiden järjestystä.
- Menetelmänä joustavana ja sallii täsmennykset (mahdollisuus tulkita kysymyksiä).
- Haastattelun avulla saa kuvaavia esimerkkejä. (Hirsijärvi & Hurme 2008, 34–36)

3 HONPUMET OY

3.1 Yleistä

Honpumet Oy on perheyritys, joka sijaitsee Sastamalassa. Yritys työllistää tällä hetkellä 40 vakituista työntekijää, joiden ikäjakauma on 19-61 vuotta. Yrityksessä työskentelee myös ulkomaalaisia. Yrityksessä on neljä vuoroa: päivävuoro, yövuoro ja kaksi vuoroa, jotka tekevät vuorotellen aamua ja iltaa. Tämänhetkiset osakkeenomistajat ovat: hallintojohtaja Heimo Honkala (29 %), toimitusjohtaja Matti Honkala (40 %), Salla Honkala (11 %), tuotannonkehityspäällikkö Janne Ahonen (10 %) ja kunnonssapitopäällikkö Jarno Pirhonen (10 %). Yritys toimii tilauskonepajana, sillä ei ole omia tuotteita. Yritys on erikoistunut alumiinin käsittelyyn, se on yrityksen todellinen vahvuus. Tuotanto koostuu piensarjoista ja yksittäisistä kappaleista. Kappaleiden kirjo on laaja, pienistä osista pitkiin palkkeihin (max. 10m). Honpumetin tuotteita ovat muun muassa: hissien osat, junien ovien osat, käämituet, jäähdytyslementit. Tuotteita valmistetaan niin koti- kuin ulkomaan markkinoillekin esim. laivoihin, voimalaitoksiin ja rakennusten julkisivuihin. Yrityksessä on vain työstökeskuksia, joita löytyy hyvä valikoima. Yrityksen suurimmat asiakkaat ovat Purso Oy, Prometec Group, Sapa, Polarteknik ja Laitila Coating.

3.2 Historia

Vuonna 1983 Matti Honkala, ”vanha Matti”, perusti toiminimen perheen maatilan lisäksi tienestejä tuomaan. Yritys perustettiin perheen omille maille. Alkuun yrityksessä käsiteltiin pääsääntöisesti puuta, tehden puulaatikoita ja hirssiä. Pian toiminimestä tuli kommandiittiyhtiö, jolloin Ritva Honkala, Heimo Honkala ja Matti Honkala (perustajan poika) liittyivät mukaan. Tällöin myös alumiini tuli kuvioihin. Vanha Matti ja Ritva olivat äänellisiä jäseniä. Jo vuonna 1987 yritys oli osakeyhtiö. Kaikilla neljällä oli osakkeita, vanhalla Matilla ja Ritvalla ollessa enemmistö. Perustaja Matti Honkala jäi pois vuonna 2000, ollessaan 64- vuotias ja hänen vaimonsa Ritva vuonna 2003 ollessaan 62- vuotias. Vuosien saatossa alumiinin työstäminen syrjäytti puun. 1990-

luvulla perhe pystyi myös jättämään kokonaan maatilat työt ja keskittymään yritykseen. Yritys on laajentunut alkutilanteesta paljon, yhdestä pienestä hallista laajaan hallikokonaisuuteen. Ensimmäinen laajennus tapahtui vuonna 1987 yrityksen muuttuessa osakeyhtiöksi, silloin rakennettiin ensimmäinen iso konehalli, nykyinen A-halli. Vuonna 2003 rakennettiin B-halli. Vuonna 2009 rakennettiin yksi konehalli lisää ja lähetys-vastaanotto terminaali. Tarvittaessa on myös rakennettu uusia varasto tiloja.

3.3 Tämänhetkinen tilanne

Yrityksessä on viime vuosien aikana tehty paljon parannuksia ja muutoksia, mutta kommunikaation parannus on jäänyt muiden asioiden varjoon.

Ongelma on ollut tiedossa, mutta asialle ei ole osattu suuremmin tehdä mitään. Sekä työntekijät, että johtajat ovat kokeneet tiedonkulun takkuavan. Johtajat eivät tiedä mitä ns. alakerrassa tapahtuu ja työntekijät eivät tiedä yläkerran tapahtumia. Tämä aiheuttaa toisinaan sekaannuksia työn jaossa ja tiedotusten oikeellisuudessa. Uuden työnjohtajan palkkaaminen helpotti hieman tilannetta, mutta silti töiden jaossa on edelleen ongelmia. Muutkin johtajat käyvät edelleen jakamassa työtehtäviä ja se hämmentää työntekijöitä.

Johtajat ovat ennen jakaneet työt siten, että lähes jokainen on kertonut työntekijöille tarvittavat työt. Erillisen työnjohtajan palkkaamisen idea oli, että vain yksi kertoisi ”alakertaan” työtehtävät. Siihen siirtyminen kuitenkin vie aikaa ja vaatii vanhoista tavoista pois oppimista.

Vuorojen välisessä ja sisäisessä kommunikaatiossa uskottiin myös olevan jonkinlaisia tietokatkoksia ja hetkittäisiä ongelmia. Jotkin näistä tietenkin ovat inhimillisiä unohduksia, mutta halutaan saada selville ovatko jotkin asiat kitkettävissä pois tai muutettavissa. Näiden asioiden pohjalta ruvettiin opinnäytetyön tutkimusta suunnittelemaan.

4 VIESTINTÄ

4.1 Mitä viestintä on?

Viestintä on sanomien välitystä ja vaihtoa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Laajassa mielessä viestintä on informaation vaihtoa ihmisten, koneiden ja eläinten välillä eli sosiaalista vuorovaikutusta. Viestintä on aina kaksisuuntaista. (Ojanen 2003, 17- 18)

Viestintä on erittäin arkinen asia ja opimme viestimään jo nuorina. Viestimme kotona, työpaikalla, harrastuksissa ja vapaa- ajalla. Osaamme viestiä asiakkaiden, työkavereiden, lasten, nuorten ja vanhusten kanssa. Osaamme myös ilmaista jos jonkun henkilön tai organisaation viestintä miellyttää tai ei miellytä. Viestintä kulkee mukanaamme koko elämän. (Juholin 2009 35)

Viestintä tapahtuu prosessina, jossa on alku ja loppu. Jos viestintää tarkastellaan prosessina, se voidaan jakaa osiin. Prosessin osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, kontekstit, ja vuorovaikutus. Prosessikoulukunnan mukaan viestintä on vaihdantaprosessi, eli sanomien välitystä ja vaihdantaa, lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Viestintä kuvataan usein lineaarisesti; on piste A, joka on usein lähettäjä ja piste B, joka on vastaanottaja. Lähettäjän roolissa voi olla yksittäinen henkilö, yritys tai media. Vastaanottajana voi toimia yksi määrätty henkilö, ryhmä, tai suuri yleisö, esimerkiksi lehdistötiedotteen lopullinen kohde. (Åberg 2000, 27)

Åbergin pizzassa on organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli. Pizzasta näkee myös konkreettiset viestinnän muodot. (Åberg 2000, 102)

TEHTÄVÄLÄHTÖINEN VIESTINTÄ



ORGANISAATIO-LÄHTÖINEN VIESTINTÄ

© Leif Åberg

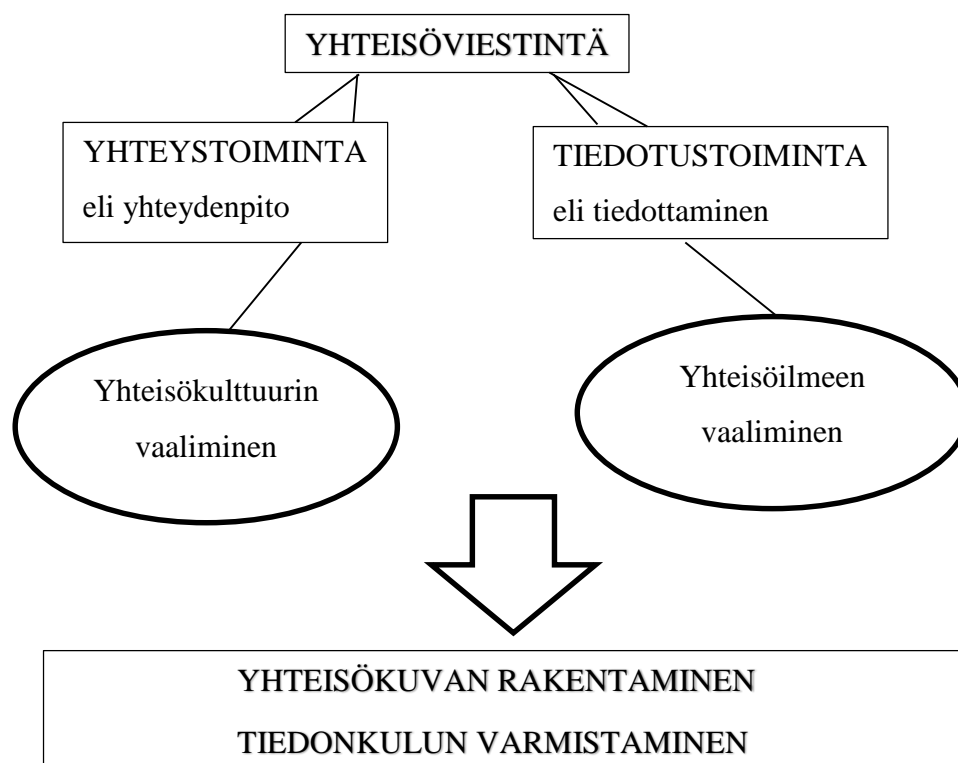
Kuva 1. Åbergin pizza. (Siukosaari 1999, 18)

4.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestinnällä rakennetaan yhteisökuvaa ja varmistetaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Viestintä on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. Tavoittei-

den onnistunut saavuttaminen perustuu ammatilliseen osaamiseen ja kaikkien työyhteisön jäsenten omaan panokseen. (Siukosaari 1999, 11) Kuvio 1 kertoo selkeästi, miten ja mistä yhteisöviestintä koostuu.

Yhteisöviestinnän eettinen perussääntö: ” kaikki, mitä yhteisöstä kerrotaan, on oltava totta ja oikein, mutta kaikkea ei tarvitse kertoa.” (Siukosaari 1999, 63) Talon arvoista ja etiikasta on hyvä puhua henkilöstön kanssa ja lyödä ne lukkoon vasta heidän hyväksytyä ne. (Siukosaari 1999, 63)



Kuvio 1. Yhteisöviestintä (Siukosaari 1999, 13)

4.3 Ulkoinen viestintä

Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka tapahtuu organisaatiosta ulospäin. Ulkoiseen viestintään kuuluvat mm. mediasuhteet, yhteiskuntasuhteet, sidosryhmäsuhteet, julkisuhteet ja sijoittajasuhteet. Ulkoisen viestinnän avulla voidaan yrittää rakentaa haluttua imagoa, muokata brändiä ja hallita mainetta. Viestintä perustuu usein mielikuviin, joihin vaikutetaan tietoisesti, mutta myös tiedostamatta. Organisaatio pyrkii luomaan itsestään haluamansa kuvan ympäristönsä silmissä, jolloin organisaatio on

lähettäjä. Vastaanottajana toimii ympäristö, joka ottaa vastaan vaikutelmia ja tietoa organisaatiosta. (Juholin 2009, 184)

4.4 Esimiesviestintä

Yksi viestinnän tärkeitä elementtejä on esimiesviestintä. Viestintä on tärkeää etenkin silloin, kun luulemme sen olevan merkityksetöntä. Viestintä on oleellinen osa esimiehen työtä. Esimiehen tulee muistaa, että:

- Kaikki toiminta edellyttää viestintää.
- Kaikki tekosi viestivät toisille jotain - silloinkin, kun et kerro heille mitään.
- Viestintä on tehokasta, kun se suunnitellaan ja toteutetaan tietoisesti.
- Suora viestintä on tehokkain tapa varmistaa, että ihmiset tietävät, mitä tarkoitat ja toimivat haluamallasi tavalla. (Misteil 2004, 34)

”Esimiehen kannattaa viestinnässä muistaa, että:

- Nykypäivän työntekijä haluaa tietää oman työnsä tulokset.
- Työntekijöille tulee kertoa yrityksen saavutuksista silloinkin, kun he eivät aktiivisesti pyydä tällaista tietoa; yhteistoimintalaskien määräykset ovat vasta lähtökohta; avoimuus edellyttää paljon enemmän.” (Misteil 2004, 40)

”Avoimuuden kulttuurin kasvattaminen haastaa esimiehet työskentelemään jatkuvasti avoimuuden puolesta niin sanoissa kuin teoissakin omalla esimerkillään.” (Österberg 2014, 195)

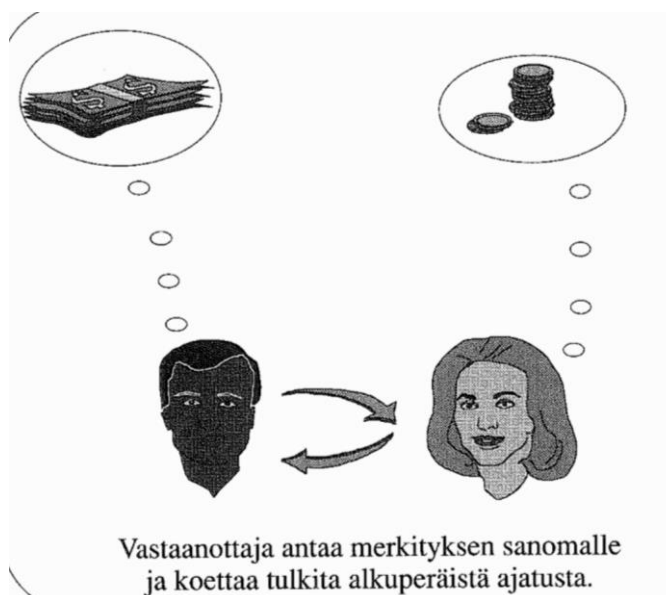
Mikään ei korvaa esimiesten alaistensa kanssa käymää keskustelua ja johdon näkymistä ja kuulumista henkilöstön parissa. Erilaiset huhut ja spekulatiot syntyvät henkilöstön keskinäisessä viestinnässä, kun johdon viestintä on epäonnistunut. Henkilöstö keksii vastauksia, kun ei saa niitä johdolta. (Österberg 2014, 199)

4.5 Viestinnän häiriötekijät

Viestin vastaanottaja tulkitsee viestiä ja tästä syntyy mielikuva. Hyvin harvoin lähettäjän ja alkuperäinen idea ja vastaanottajan mielikuva ovat täysin samanlaiset. Onnistuneen viestinnän perusta on, että lähettäjä on muotoillut sanoman siten, että vastaanottaja ymmärtää sen. Kysymysten ja vastausten, esimerkkien ja perusteluiden avulla päästään helpommin yhteisymmärrykseen kuin yksisuuntaisella viestinnällä. (Åberg 1993, 12) Kuvassa 2 huomaa miten eri ihmisten ideat eivät aina täysin kohtaa.

Kun viestintää harjoitetaan, on se alttiina monille häiriöille. Wiio on tehnyt nelijaon: este, kohina, kato ja vääristymä.

- Este: häiriö, jossa viesti ei mene ollenkaan perille.
- Kohina: viestiin sekoittuu muita viestejä tai häiriöitä.
- Kato: kun viesti tulee vastaanottajalle, osa viestistä katoaa aistihäiriöiden tai muiden sisäisten häiriöiden vuoksi.
- Vääristymä: viesti tulee vastaanottajalle, mutta hän ymmärtää ja/tai tulkitsee sen väärin. (Åberg 1993, 17- 18)



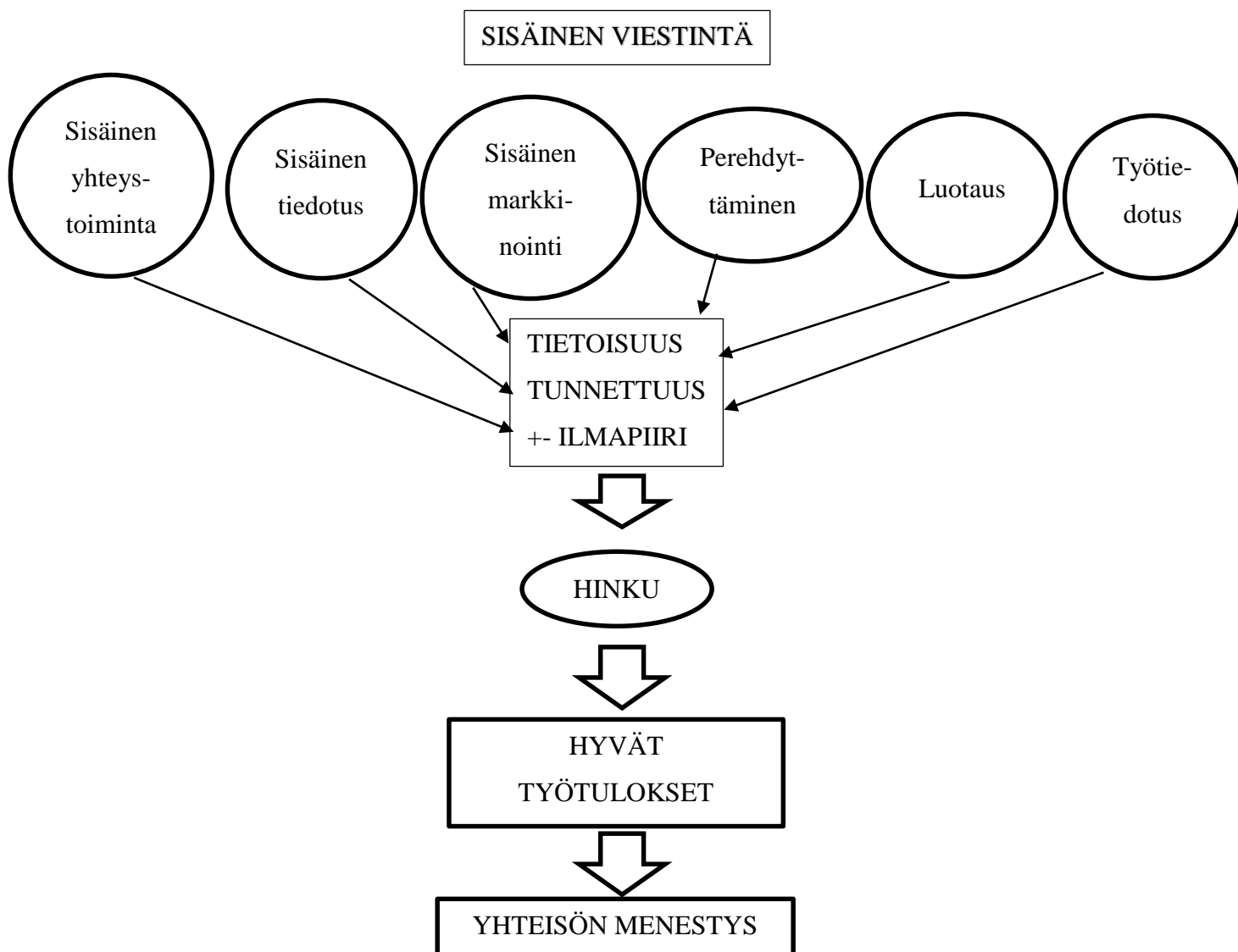
Kuva 2. Ymmärrettävyys. (Åberg 1993, 13)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

5.1 Mitä sisäinen viestintä on?

Sisäinen viestintä on yrityksessä tapahtuva virallinen ja epävirallinen viestintä. Myösiis kahvihuonekeskustelut ja työn ohessa käydyt ajatustenvaihdot ovat osa sisäistä viestintää palavereiden, kokousten ja tiedotusten ohella. Sisäinen viestintä on pääosin henkilöviestintää. Se on yhteisön viestinnän tärkein osa-alue ja sen merkitys on kasvanut jatkuvasti. Kuviossa 2 näkyy kaikki sisäisen viestinnän osa-alueet ja sen vaikutus yhteisöön.

On syytä muistaa, että sisäinen viestintä ja tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Se on vuorovaikutusta, ei yksipuolista toimintaa. (Österberg 2014, 194)



Kuvio 2. Sisäinen viestintä. (Siukosaari 1999, 66)

5.2 Sisäisen viestinnän tehtävät

“Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen” (Kortetjärvi- Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106) Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tarvitsemansa tiedot tehtävnsä suorittamiseen tai tiedot ovat helposti saatavilla/etsittävisissä. Suotavaa olisi myös, että työntekijä mieltää itsensä ja työnsä osana yrityksen kokonaisuutta. Henkilöstön on siis hyvä nähdä oman työnsä suhde kokonaisuuteen eli yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2009, 106)

Toinen tärkeä tehtävä on luoda ja ylläpitää vuorovaikutusta yrityksessä, edistää menhenkeä ja kannustaa ihmisiä oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2009, 106) Avoimuus on erittäin tärkeää, jotta tällainen tilanne saavutetaan. ”Avoimuuteen kuuluu, että viestit pääsevät esteettömästi paitsi johdolta alaisille myös alaisilta johdolle sekä vaakatasossa eri toimipisteiden, yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken. Avoimuuteen kuuluu myös, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta.” (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2009, 106–107) Vuorovaikutusta pitää yllä satunnaiskeskustelut (kahvihuoneessa, ohikulkumatalla) jotka luovat myös virikkeitä. Nämä keskustelut voivat edesauttaa ideointia ja näin saadaan mahdollisia kehitysehdotuksia.

Kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, tämä kuuluu johtamisviestintään, jossa kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja – näkymistä ja niiden aiheuttamista mahdollisista muutoksista (positiiviset ja negatiiviset). Nämä asiat tarvitsee kertoa siten, että henkilöstö ymmärtää asian, silloin he haluavat ja pystyvät auttamaan asian toteuttamisessa. ”Sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan: sen pitää tulla myös ymmärretyksi ja hyväksytyksi” (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2009, 107) Sitoutuminen on siis helpompaa työntekijälle jos hän tietää yrityksen tavoitteista. ”Henkilöstön tulee tietää, mitkä ovat yrityksen ja oman yksikön tavoitteet ja mikä on itse kunkin osuus kokonaisuudessa. Yhtä tärkeää on kertoa myös siitä, miten tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Nykyisin henkilöstö on hyvin kiinnostunut

yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuuden näkymistä, joista riippuu oman työpaikan pysyvyys.” (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2009, 107)

5.3 Sisäisen viestinnän ongelmat

Viestintä on vaikeaa ja seuraavat perustotuudet on aina hyvä pitää mielessä:

- Useimmat ihmiset ovat huonoja puhujia ja erittäin huonoja kuuntelijoita.
- Vain harvat edes yrittävät tehokkaasti saada viestiään perille.
- Kirjoitustaidoissakin on parantamisen varaa.

Useat häiriötekijät häiritsevät kykyämme keskittyä siihen, mitä toiset sanovat. Viestijään kohdistetaan erilaisia vaatimuksia: työntekijät haluavat saada asioista perusteellisia tietoja ja kuuntelevat tarkkaavaisesti, mutta vain lyhyen ajan. (Misteil 2004, 7-9)
 ”Totuus on, että viestintätaitojen keho taso saa aikaan monenlaisia seuraamuksia, kuitenkin useimmat meistä sietävät huonoa viestintää työelämässä- silloinkin, kun selvästi havaitsemme siitä johtuvan ajanhukan ja kustannusten nousun.” . (Misteil 2004, 7)

Ongelmaksi koituu myös, että vain johto määrittelee viestinnän tarpeen. On hyvä pitää mielessä, että viestintä ei keskeydy koskaan. (Misteil 2004, 10)

5.4 Avoin vuorovaikutus

Toimiva työyhteisö ei synny ilman avointa vuorovaikutusta. Avoimuus on yrityksen kulttuurin sisällä toimiva toimintatapa, jonka rakentaminen on pitkäjänteistä toimintaa. Avoimuus edistää sisäistä viestintää, vilpittön ja avoin keskustelu parantaa työyhteisöjen toimintaa. Vuorovaikutteisen työyhteisön tunnusmerkkeinä voidaan pitää seuraavia:

- Jokaisella työntekijällä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä yrityksen tavoitteiden suuntaan.
- Kaikki osallistuvat keskusteluun, jossa ratkotaan ongelmia ja kehitellään uusia toimintatapoja.

- Virheistä opitaan, ei etsitä syyllistä!
- Kukin kantaa vastuunsa keskustelusta, joka perustuu avoimuuteen ja luottamukseen.
- Luodaan ”me- henkeä”, jossa kaikki toimivat yhdessä kohti yhteisiä päämääriä.
- Kunnioitetaan erilaisia ihmisiä ja eriäviä mielipiteitä.
- Etsitään keskustelujen kautta työlle yhteisiä merkityksiä ja luodaan uusia.
- Luodaan kaikille mahdollisuus ottaa vastuuta osaamisen lisääntyessä.
- Jokainen kantaa vastuunsa toimivasta tiedonkulusta ja sisäisen viestinnän toteutumisesta. (Österberg 2014, 195)

5.5 Palaute

Palaute on olennainen osa työyhteisön elämää. Emme pysty kehittymään ellemmme saa tietää, missä olemme onnistuneet tai epäonnistuneet. (Juholin 2008, 243)

Palautteen annossa ja vastaanottamisessa voi hyödyntää seuraavaa:

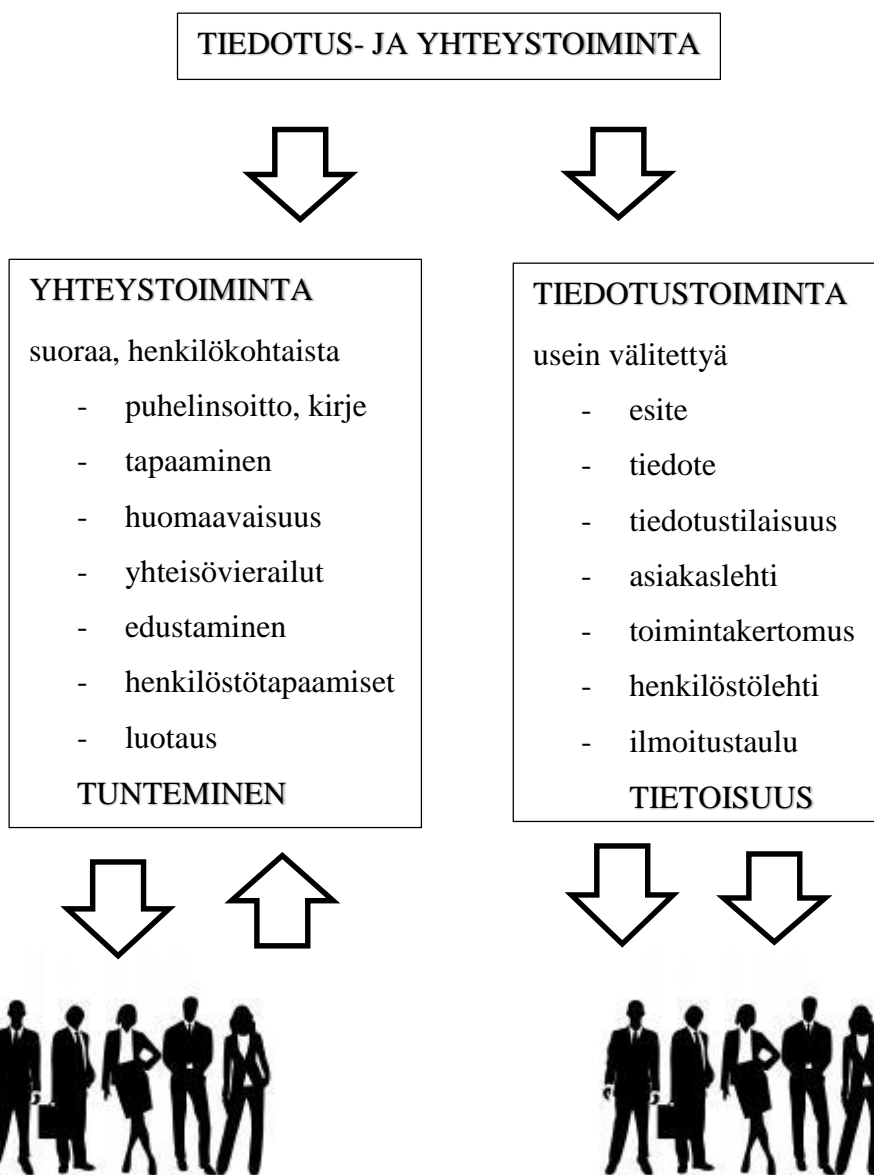
- Anna enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta
- Kerro palaute mahdollisimman pian suorituksen jälkeen
- Anna kielteinen palaute rakentavasti
- Pyydä myös itselle palautetta
- Pysy johdonmukaisena aiemman palautteen kanssa
- Ole oikeudenmukainen
- Kielteinen palaute henkilötasolla ensin asianomaiselle (kielteinen kulkee huuhuina= huono)
- Muista kiittää!

Sekä työkaverilta työkaverille palautetta, että työntekijältä esimiehelle. (Juholin 2009, 164-165) ”Palaute on tärkeä jok’ikiselle, ja esimerkiksi johtajat kärsivät sen vähyydestä. Monet valittavat, että rehellistä palautetta ei saa, koska potentiaaliset palautteen antajat pelkäävät antaa sitä pelossa oman uransa vaarantumisesta” (Juholin 2008, 251)

6 YHTEISTOIMINTALAKI

6.1 Yhteistoiminta

Yhteistoiminta tarkoittaa yhteisön johdon huolenpitoa henkilöstöön. Tällä tarkoitetaan kaikkea sellaista viestintää, jossa ei varsinaisesti tiedoteta mitään. Yhteistoiminta on johdon ja henkilöstön välistä. Toiminnalla tavoitellaan vuorovaikutusta näiden tahojen välille, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja me- henkeä kaikille. Näillä asioilla tavoitellaan sitoutuvaa, motivoitunutta, mielekästä ja tuloksellista työntekoa. Pyrkimyksenä on saada palaverit ja keskustelut vuorovaikutteisiksi. (Siukosaari 1999, 67)



Kuvio 3. Tiedotus- ja yhteystoiminta. (Siukosaari 1999, 16)

6.2 Yhteistoimintalain määritelmä

”Tällä lailla edistetään yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä, jotka perustuvat henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. Tarkoituksena on myös tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä.” (Yhteistoimintalaki 334/2007, 1§)

6.3 Mitä yhteistoimintalaki tarkoittaa?

Laki koskee yrityksiä, joissa on enemmän kuin 30 henkilöä töissä. ”Lain tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita sekä tehostaa työnantajan ja henkilöstön välistä sekä henkilöstön keskinäistä yhteistoimintaa, tavoitteena henkilöstön työsuhteen pysyvyyden ja toimeentulon entistä parempi turvaaminen.” (Siukosaari 1999,84)

Menettelyn piiriin kuuluvat kaikki henkilöstön asemaan vaikuttavat tekijät, kuten muutostilanteet tehtävissä, laitteissa, työtiloissa tai – ajoissa. Myös eri syistä johtuvat henkilöstön irtisanomiset ja muut henkilöjärjestelyt kuuluvat menettelyn piiriin. (Siukosaari 1999, 84)

Laissa on maininta salassapitovelvollisuudesta. Ennen kuin työnantaja voi antaa sellaisia tietoja, jotka sisältävät liike- tai ammattisalaisuuksia, tarvitsee henkilöstölle kertoa salassapidon periaatteet. Salassa on myös pidettävä yksityisen henkilön taloudellista asemaa, terveydentilaa tai muita henkilökohtaisia asioita koskevat tiedot. (Siukosaari 1999,85)

Yhteistoimintalakiin kuuluu myös työnantajan tiedottamisvelvollisuus. Tähän kuuluvat myös tiedotuslehtiä, ilmoitustauluja ja tiedotustilaisuuksien järjestämistä koskevat asiat. Tiedottamisvelvollisuuden mukaan työnantajan kuuluu esittää:

- Henkilöstön edustajille yrityksen tilinpäätös heti sen jälkeen, kun se on vahvistettu. Vähintään kaksi kertaa tilivuoden aikana tarvitsee myös tehdä yrityksen taloudellisesta tilasta sellainen selvitys, josta selviää yrityksen tuotannon, työllisyyden, kannattavuuden ja kustannusrakenteen kehitysnäkymät.
- Kaikki kehityksen tuomat muutokset koskien taloutta ja henkilöstöä.
- Yrityksen suorittaman palkkatilastoinnin puitteissa kunkin henkilöstöryhmän edustajille asianomaista ryhmää koskevat palkkatilastot sen mukaisesti, kun asiasta on asianomaisen alan valtakunnallisessa työehtosopimuksessa sovittu. (Österberg 2014, 196)

7 HAASTATTELUT

7.1 Haastattelujen tarkoitus

Haastatteluiden tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden näkemystä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta sekä kysyä mielipiteitä ja parannusehdotuksia sisäiseen viestintään liittyvissä asioissa. Tavoitteena oli saada selville, mitkä asiat eniten aiheuttavat ongelmia, jotta niihin voitaisiin tehdä parannuksia.

7.2 Haastattelujen suorittaminen

Haastattelut toteutetaan kahdenkeskeisinä, luottamuksellisina keskusteluina. Työntekijöille esitetään kysymyksiä ja kerrotaan asioita mistä halutaan keskustella. He saavat vastata vapaasti, näistä keskusteluista kirjataan olennaisimmat asiat ylös. Haastattelut toteutetaan kasvokkain, jotta saataisiin mahdollisimman luonteva keskustelu aikaan ja näin saadaan mahdollisesti enemmän työntekijöistä irti kuin, että he täyttäsivät erillisen kyselylomakkeen itse. Työntekijöille luvattiin, ettei haastatteluista johtuvista työviivytyksistä tule ongelmia, jotta heidät saadaan rennoiksi ja eivät stressaa tekemättömiä töitä. Aikaa on varattu runsaasti, toisten kanssa aikaa ei välttämättä mene montakaan minuuttia, kun taas toisten kanssa keskustelua saattaa syntyä pidemmäksi aikaa.

7.3 Haastattelun kysymykset

Haastattelun runkona käytettiin alla listattuja 11 kysymystä, jotta keskustelu pysyisi asiassa ja kaikki asiat muistettaisiin käydä läpi.

Kysymykset:

1. Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä
2. Saatko palautetta, saatko sitä tarpeeksi
3. Annatko itse palautetta muille
4. Miten tietojen jako mielestäsi toimii (onko ymmärrettävää, helposti saatavaa, jne.) Tähän asiaan kysyttiin myös parannusehdotuksia.

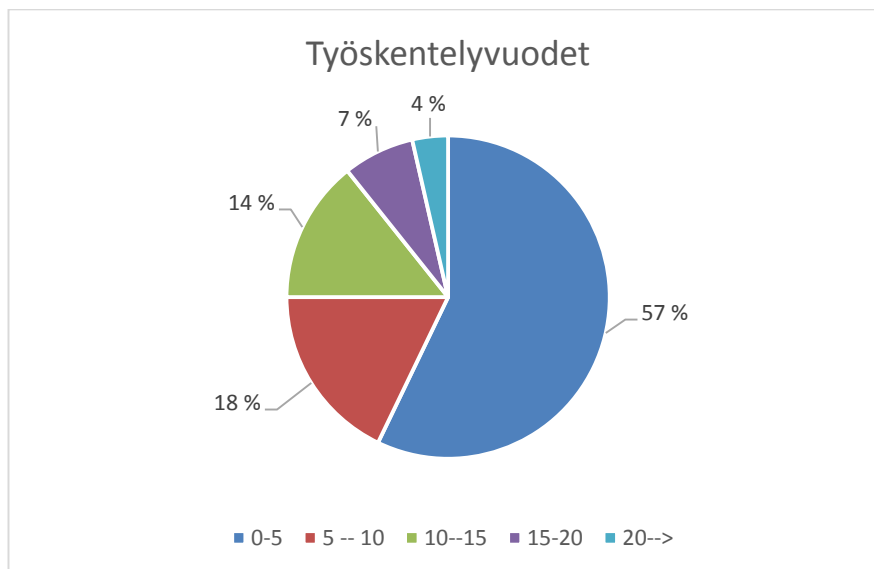
5. Miten vuorojen välinen ja sisäinen viestintä toimii. Myös tähän kysyttiin parannusehdotuksia.
6. Mielenpitoja yleisesti yrityksen toiminnasta
7. Mitä tiedät yrityksen tavoitteista, toiminnasta
8. Haluaisitko tietää yrityksen tavoitteista, toiminnasta enemmän
9. Miten nykyisestä tehtävästä työstä saa infoa/neuvoa
10. Mitä mieltä olet tietokoneilla olevista työ- ja pakkausohjeista
11. Tiedätkö esimiestesi tehtävät

7.4 Haastattelujen tulokset

Tässä yhteenvedossa erittelen kysymykset ja kerron haastatteluissa tulleet yleisimmät/samankaltaisimmat vastaukset. Jotkin yksittäiset vastaukset näin ollen jäävät pois, mutta ne eivät ole tuloksen kannalta merkittäviä tai muuta sitä.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt täällä

Seuraavassa kuviossa näkyy työntekijöiden työuran pituus yrityksessä.



2. Saatto palautetta, saatto sitä tarpeeksi

Palautteen saamisesta oli todella samankaltaisia vastauksia. Palautetta toivotaan pääsääntöisesti enemmän, etenkin positiivista. Negatiivinen palaute usein kulkee niin sanotusti kautta rantain, eikä suoraan kyseiselle henkilölle, jolle palaute kuuluisi.

3. Annatko itse palautetta muille

Työntekijät kokevat omasta mielestään antavansa palautetta toisilleen tarpeen mukaan, mutta huomasivat, että positiivista voisivat myös he itse lisätä. Muutamat mainitsivat, että voisivat antaa myös ylöspäin eli johtoportaalle enemmän palautetta.

4. Miten tietojen jako mielestäsi toimii (onko ymmärrettävää, helposti saatavaa, jne.)

Ensimmäisenä mainittiin usein, että kysyminen on helppoa ja siten saavat haluamansa tiedot. Vallitsevin vastaus on, että informaation kulku takkuu ja se häiritsee työskentelyä. Osa on sitä mieltä, että tilanne on parantunut ja toiset ajattelevat päinvastoin. Työntekijöitä sekoittaa myös se, etteivät he aina tiedä kuka sanoo ”viimeisen sanan” tehtävänannon kohdalla. Pahimmillaan kolme ihmistä käy sanomassa täysin eri asiaa ja työntekijä joutuu itse varmistelemaan, jonka kokee epämiellyttäväksi. Kuukausipalavereista pidetään, koska niissä saa tiedon yrityksen yleisestä tilanteesta sillä hetkellä.

5. Miten vuorojen välinen ja sisäinen viestintä toimii.

Vuorojen väliseen ja sisäiseen viestintään työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Inhimillisiä unohduksia sattuu, mutta kyselemällä asiat selviää helposti. Ainut mikä luokiteltiin varsinaiseksi haitaksi oli se, etteivät kaikki jätä ohjelappuja ja/tai merkitse lavoja kunnolla, näin ollen seuraava joutuu arvuuttelemaan (esim. viikonlopun jälkeen).

6. Mielipiteitä yleisesti yrityksen toiminnasta

Työntekijöillä ei juurikaan ollut mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Ainoa esille tullut asia oli, että toiminta on hyvää niin kauan kuin töitä riittää, pienistä ongelmista huolimatta

7. Mitä tiedät yrityksen tavoitteista, toiminnasta

Yrityksen tavoitteista itse kukin ehdotti erilaisia tavoitteita, mutta nämä kaikki olivat jokaisen omia arvailuita. Suurin osa ei edes lähtenyt arvailemaan. Tietoa ei siis juuri ole.

8. Haluaisitko tietää yrityksen tavoitteista, toiminnasta enemmän
Monet olisivat kiinnostuneita esimerkiksi kyseisen vuoden tavoitteista ja haluaisivat kuulla ovatko ne toteutuneet, jos eivät niin syyt siihen ja mahdolliset parannusehdotukset tai uuden suunnitelman. Yrityksen sisäisten tavoitteiden suhteen toivottaisiin jotain kannustusta/ palkkiota.

9. Miten sillä hetkellä tehtävästä työstä saa infoa/neuvoa
Täysin uusista töistä koetaan, että saadaan tarpeeksi infoa. Jos kuitenkin on jotain epäselvyyksiä, kysymällä selviää helposti. Yleisestikin ongelmatilanteisiin saadaan helposti kysymällä neuvoa työkavereilta tai työnjohdolta. Osa haluaisi enemmän infoa ja tarkennuksia esimerkiksi asiakkaan toiveista viimeistelyyn työmääräimiin.

10. Mitä mieltä olet tietokoneilla olevista työ- ja pakkausohjeista
Kaikkialla näitä ohjeita ei vielä ole, mutta he jotka työskentelevät kyseisellä osastolla pitävät ohjeista ja kokevat ne selkeinä ja työtänsä helpottavana tekijänä. Suurin osa muista työntekijöistä haluaisi myös muualle sellaiset, koska erilaisia kappaleita ja asiakkaita on niin paljon, ettei kaikkia ohjeita voi muistaa ulkoa. Olisi helppoa ja nopeaa tarkistaa tietokoneelta.

11. Tiedätkö esimiestesi tehtävät
Tämä kysymys kysyttiin sen takia, koska uuden työnjohtajan palkkaamisen jälkeen oli tehty muutoksia muiden esimiesten työnkuviin. Tämän kysymyksen kohdalla valitettavan usein oli vastauksena suurin piirtein tai ei ole aivan varma.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Keskusteluiden aikana sai sellaisen käsityksen, että jokainen vastasi rehellisesti ja kertoi avoimesti kaikesta. Jopa ujoimmat ja hiljaisemmat työntekijät vastasivat laajasti kysymyksiin, joka yllätti positiivisesti. Haastattelut otettiin siis todella hyvin vastaan ja monet olivat sitä mieltä, että ne olivat hyvä idea.

Haastatteluun vastanneet henkilöt olivat työskennelleet yrityksessä muutamasta kuu-kaudesta 20 vuoteen, vastaukset olivat silti pitkälti hyvin samankaltaisia. Tästä voi päätellä, että jotkin ongelmat ovat hyvin havaittavissa ja ovat saattaneet jatkua pidem-mänkin aikaa.

Tutkimuksen mukaan työntekijät ovat suhteellisen tyytyväisiä sisäiseen viestintään. Joitain selviä ongelmia he osasivat nimetä suoraan ja hetken mietittyään huomasivat kaipaavansa niihin jopa pienempiin asioihin parannusta. Haastatteluja tehtäessä huomasivat hyvin, miten palautteen annon ja saannin tärkeyttä eivät työntekijät olleet ajatuk-sella aikaisemmin miettineet, mutta asiasta kysyttäessä kokivat sen erittäin tärkeäksi asiaksi.

Palautteen annossa ja vastaanottamisessa on yksi kehityskohde. Palaute on yksi tärkeä osa sisäistä viestintää, sen avulla saadaan aikaan kommunikointia ja mahdollisesti myös työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys taas heijastuu viestintään. Ihmiset ovat tyy-tyväisempiä työhönsä esimieheensä ja yritykseen, kun viestintä on avointa ja luotta-vaista.

Tietojen jako oli yksi isoimmista ongelmista, vaikka kysymällä saa hyvin tietoa, työn annossa oleva hämmennys ei ole hyvä asia. Osittain se tilanne, että useampi esimies käy kertomassa työtehtäviä, johtuu siitä, että esimiesten työnkuva on muutettu uuden työnjohtajan palkkaamisen jälkeen. Vanhasta pois oppiminen vie aina aikaa. Tämä asia korjaantuu hyvin pitkälti ajan kanssa, kun jokainen oppii paremmin oman ”revii-rinsä”. Työntekijät kokevat myös, että esimiehillä on keskenään kommunikointiongel-mia ja he toivovat esimiesten opettelevan parempaa kommunikointia ensin keskenään ja sen jälkeen olisi yksi työnjohtaja, joka kertoisi ”alakerrassa” asiat. Vuorojen sisäisen

ja välisen kommunikaation parantamiseksi työntekijät ehdottivat valmista viestipohjaa, johon kirjoitettaisiin sillä hetkellä tehtävän työn tiedot ja mahdolliset muut kommentit. Tästä lapusta voisi myös vuoron vaihdossa katsoa osviittaa mitä tarvitsee seuraavalle muistaa sanoa. Tämän uskottaisiin vähentävän unohduksia ainakin jonkin verran.

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät ovat kiinnostuneita, miten yrityksellä menee ja mitkä sen tavoitteet on, mutta eivät saa siitä kovinkaan paljoa informaatiota. Tätä voisi parantaa siten, että esimerkiksi puolivuositain otettaisiin asia esiin kuukausipalaverissa ja kerrotaisiin onko tavoitteet saavutettu, jos ei miksei jne. Tämä parantaisi yrityksen avoimuutta entisestään. Työntekijät kokevat jo yrityksen suhteellisen avoimena, koska kysyminen on helppoa ja kysymyksiin saa vastaukset, mutta aina voi olla vielä avoimempi ja parantaa siten työtyytyväisyyttä.

Tärkeimpänä kehityskohteena näkisin johtohenkilöstön työnkuvien selkeyttämisen koko henkilöstölle, jotta saataisiin kaikille selvyys, mikä on kenenkin vastuualuetta. Asiasta voisi tiedottaa kuukausipalaverissa, mistä työntekijät tuntuvat pitävän.

9 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitä on viestintä ja erityisesti sisäinen viestintä. Teoriaosuuden lisäksi tarkoituksena oli selvittää myös Honpumet Oy:n sisäistä viestintää ja sen toimivuutta. Tutkimuksessa selvisi muun muassa vastaajien mielipiteet sisäisestä viestinnästä, palautteen annosta ja yrityksen toiminnasta.

Tutkimuksen toteuttamistavaksi valittiin luottamuksellinen kahdenkeskinen haastattelu, joka suoritettiin työntekijöille. Haastattelu pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelumaisena. Tämä toteutustapa todettiin hyväksi, koska näin saatiin aikaan hyviä keskusteluja ja monipuolisia vastauksia. Yrityksessä ei ole ennen tehty sisäisen viestinnän tutkimusta, joten työ tuli selvästi tarpeeseen.

Sisäinen viestintä ei koskaan ole täysin täydellistä, joten parannettavaakin löytyy aina. Sisäisen viestinnän parantaminen vaikuttaa työn tehokkuuteen ja virheitä voidaan minimoida sen avulla. Työilmapiiriin voidaan vaikuttaa sisäisen viestinnän avulla, se poistaa epätietoisuutta työntekijöiden keskuudessa.

Tutkimuksen tulosten perusteella kehitysehdotuksia on muun muassa vuorojen välisen kommunikaation parantaminen muistilapuilla sekä johdon kommunikoinnin parantaminen sekä keskenään, että alaisille. Suurin osa työntekijöistä pitää joka toinen kuukausi pidettävistä kuukausipalavereista ja tätä voisi hyödyntää sisäisen viestinnän kehittämässä.

LÄHTEET

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

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro

Juholin, E. 2009. Communicare- viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy

Kortetjärvi- Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. 5.-6. painos. Helsinki: Edita.

Misteil, S. 2004. Viestintä työyhteisössä. 7. painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. Kehittämistyön menetelmät. 2014. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino

Taloustutkimuksen www-sivut. 2014. Viitattu 3.5.2015. www.taloustutkimus.fi

Yhteistoimintalaki. 2007. 30.3.2007/334

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintä opas. Helsinki: Tietopaketti Oy

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari