

Jonna Vierunketo

## **Sisäisen viestinnän kehittäminen: Case ABC Seinäjoki**

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK, Liiketalous)

**SeAMK** 

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU  
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

## Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK, Liiketalous)

Tekijä: Jonna Vierunketo

Työn nimi: Sisäisen viestinnän kehittäminen: Case ABC Seinäjoki

Ohjaaja: Saija Rått

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 59

Liitteiden lukumäärä: 2

---

Sisäinen viestintä on tärkeä osa menestyvää organisaatiota. Viestintää organisaation sisällä tarvitaan jokapäiväisistä työtehtävistä suoriutumiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäistä viestintää tarvitaan myös esimerkiksi uuden henkilön perehdyttämiseen tai palautteen antamiseen työkaverille. Mikäli viesti ei kulje kunnolla organisaation sisällä, ei henkilöstö saa tarvittavaa tietoa työnsä onnistuneeseen suorittamiseen. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös työntekijöiden työtyytyväisyyteen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ABC Seinäjoen sisäistä viestintää voitaisiin kehittää ja parantaa. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään kehittämis- ja parannuskohteita organisaation sisäiseen viestintään. Tutkimuksen avulla selvitettiin myös, miten vähän aikaa sitten käyttöön otettua infonäyttöä voidaan hyödyntää yksikön sisäisessä viestinnässä ja miten sen käyttöä voidaan kehittää ja parantaa.

Kysely toteutettiin koko ABC Seinäjoen henkilöstölle kvantitatiivisena, eli määrällisenä internetkyselynä. Kyselyn vastausprosentti oli 83 prosenttia. Kyselyssä oli kysymyksiä koskien vastaajien taustatietoja, organisaation sisäisen viestinnän nykytilaa, viestintäkanavia, palautteen antamista työyhteisössä, perehdytystä sekä infonäyttöä.

Tutkimustulokset osoittivat, että ABC Seinäjoen sisäinen viestintä on melko hyvällä mallilla: työssä tarvittava tieto tulee aina jotain kautta tietoon, kasvokkainviestintä koetaan toimivaksi, sekä sisäinen viestintä koetaan avoimeksi. Tutkimuksen avulla löytyi myös kehittämiskohteita. Näistä voi mainita muun muassa sisäisen viestinnän suunnitelmallisuuden lisäämisen sekä perehdytyksen kehittämisen ja infonäytön hyödyntämiseen panostamisen.

Avainsanat: viestintä, sisäinen viestintä, organisaatioviestintä, viestintätyytyväisyys, sisäinen televisio

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: SeAMK Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author: Jonna Vierunketo

Title of thesis: Developing internal communication: Case ABC Seinäjoki

Supervisor: Saija Råttis

Year: 2017

Number of pages: 59

Number of appendices: 2

---

Internal communication is an important part of a successful organisation. Internal communication is needed in order that duties can be performed in the best possible way. Internal communication is also needed, for example, to orient a new employee or to give feedback to a colleague. If messages are not transmitted properly within the organization, the staff do not receive the necessary information for performing their duties successfully. Internal communication also has effects on the staff's job satisfaction.

The purpose of the thesis was to find out how to improve internal communication at ABC Seinäjoki. The purpose of the study was to find targets for development and improvement in internal communication within the organization. The study also sought to find out how a new internal information display, put into operation some time before, could be integrated in the unit's internal communication, and how its use could be improved.

The survey was conducted among the entire staff as a quantitative Internet survey, answered by 83 percent of the staff. The questionnaire included questions about the background information of the respondents, the present state of the organization's internal communication, communication channels, provision of feedback in the work community, new employee orientation, and the internal information display.

The study showed that there were no major defects in the company's internal communication: information needed in the work is always received in one way or another, face-to-face communication is regarded as functional, and internal communication at the organization is considered to be open. However, some targets for improvement were found. The matters that call for improvement include increasing the systematicness of internal communication, improving new employee orientation, and investment in the use of the information display.

**Keywords:** communication, internal communication, organizational communication, satisfaction with communication, internal television

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo.....	6
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2 Työn rakenne.....	8
1.3 ABC Seinäjoki.....	8
2 MITÄ VIESTINTÄ OIKEASTAAN ON?.....	9
2.1 Toimijoiden viestintäroolit.....	12
2.1.1 Lähiesimiehet.....	13
2.1.2 Viestinnän asiantuntijat.....	15
2.1.3 Ylin johto.....	15
2.2 Viestintätyytyväisyys.....	16
2.3 Sisäisen viestinnän kanavat ja muodot.....	17
2.3.1 Kasvokkaisviestintä.....	17
2.3.2 Esimies-alaisviestintä.....	18
2.3.3 Palaverit ja kokoukset.....	20
2.3.4 Tiedotustilaisuus.....	20
2.3.5 Toimitusjohtajan tilaisuus.....	21
2.3.6 Koulutustilaisuus.....	22
2.3.7 Sisäinen radio ja televisio.....	22
2.3.8 Tiedote.....	23
2.3.9 Sähköposti.....	23
2.3.10 Intranet.....	24
2.3.11 Sosiaalinen media.....	25
2.3.12 Ilmoitustaulu.....	26
2.3.13 Henkilöstö- ja tiedotuslehti.....	27
3 VIESTINNÄN SUUNNITTELU.....	28
3.1 Yrityksen viestinnän haasteet.....	29

3.2	Viestinnällisten tavoitteiden asettaminen .....	31
3.3	Viestinnän prosessointi ja viestintäsuunnitelma .....	31
3.4	Viestinnän seuranta .....	34
3.5	Viestinnän mittaaminen ja arviointi.....	35
4	<b>TUTKIMUKSEN PROSESSIKUVAUS.....</b>	<b>38</b>
4.1	Tavoitteiden asettaminen .....	38
4.2	Tutkimusotteen valitseminen.....	39
4.3	Aineiston kerääminen ja analysointi .....	39
4.4	Tuloksien raportointi ja tulkitseminen .....	41
4.5	Arvioinnin tekeminen ja jatkotoimista päättäminen.....	41
5	<b>TUTKIMUKSEN TULOKSET.....</b>	<b>43</b>
5.1	Vastausprosentti .....	43
5.2	Taustatiedot .....	43
5.3	Sisäisen viestinnän nykytila .....	44
5.4	Viestintäkanavat.....	45
5.5	Palautteen antaminen työyhteisössä.....	46
5.6	Perehdytys .....	47
5.7	Infonäyttö .....	48
5.8	Yksikön sisäisen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet .....	49
6	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....</b>	<b>51</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>56</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>59</b>

## Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuvio 1. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227). .....	29
Kuvio 2. Tyypillisimmän prosessikuvauksen sisältö (Korhonen & Rajala 2011, 58). .....	32
Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143). .....	34
Kuvio 4. Viestinnän jatkuvuuden kehä (Ikävalko 1999, 27). .....	35
Kuvio 5. Tutkimusprosessin vaiheet (Juholin 2010, 72). .....	38
Kuvio 6. Sukupuoli. ....	43
Kuvio 7. Työsuhteen kesto.....	44
Kuvio 8. Sisäisen viestinnän nykytila. ....	45
Kuvio 9. Sisäisen viestinnän kanavat.....	46
Kuvio 10. Palautteen antaminen työyhteisössä.....	47
Kuvio 11. Perehdytys. ....	48
Kuvio 12. Infonäytön toimivuus. ....	49

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Sisäinen viestintä on tärkeä osa menestyvää organisaatiota. Toimiva sisäinen viestintä parantaa yrityksen toimivuutta ja lisää työtyytyväisyyttä. Kun työpaikalla tiedotetaan ja tieto kulkee kaikille, on työpaikalla miellyttävämpi tehdä töitä, kun saa kaiken työhön tarvittavan tiedon.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa toimii ABC Seinäjoki, jossa opinnäytetyön tekijä on työskennellyt yli viisi vuotta. Idea opinnäytetyöstä lähti siitä, kun toimeksiantajaorganisaatiossa pohdittiin, kuinka sisäistä viestintää voitaisiin selkeyttää ja parantaa. Juuri käydyissä kehityskeskusteluissa oli noussut esille, että sisäisessä viestinnässä olisi joitain parannuskohteita. Sisäisen viestinnän toimivuus on kyseisessä organisaatiossa tärkeää, koska työntekijöitä on paljon ja osa heistä työskentelee satunnaisesti opintojensa ohessa. Kaikkien tulee tietää esimerkiksi mahdollisista muuttuneista käytännöistä. Opinnäytetyön idean syntymisen aikoihin syntyi organisaatiossa idea sisäisestä infonäytöstä. Sinne pyrittäisiin jatkossa laittamaan tärkeimmät koko henkilöstöä koskevat asiat, jotta kaikki nämä asiat löytyisivät helposti yhdestä paikkaa. Yhdeksi tutkittavaksi asiaksi nousikin, kuinka infonäyttöä voitaisiin hyödyntää nykyisessä sisäisessä viestinnässä ja mitä viestintävälineitä se mahdollisesti alkaisi korvata. Infonäyttö otettiin käyttöön vuoden 2017 alusta ja se oli ollut jonkin aikaa jo käytössä, kun sähköinen tutkimuskysely henkilöstölle käynnistettiin.

## 1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selkeyttää kohdeorganisaation sisäistä viestintää ja saada siitä toimivampi. Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehitys- ja parannuskohteita ABC Seinäjoen sisäiseen viestintään. Ovatko jotkut viestintävälineet turhia ja kuinka infonäyttö tulisi ottaa mukaan yksikön sisäiseen viestintään? Kuinka infonäytön tämän hetkistä toimintaa ja käyttöä tulisi parantaa?

## 1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta, tutkimuksen kulun raportoinnista sekä johdopäätöksistä, joiden pohjalta on laadittu kehittämissuositukset. Opinnäytetyön teoriaosuudessa käydään läpi mitä viestintä ja sisäinen viestintä ovat ja mitä ne pitävät sisällään, millaisia ovat toimijoiden viestintäroolit, mitä on viestintätietoisuus ja mitä sisäisen viestinnän kanavia on olemassa. Teoriaosuuden loppupuolella on kerrottu, mitä viestinnän suunnittelussa tulee ottaa huomioon: yleisimmät viestinnän haasteet, viestinnällisten tavoitteiden asettaminen, viestinnän prosessointi, viestinnän seuranta sekä kuinka viestintää tulisi mitata ja arvioida.

Kyselytutkimuksessa, joka toteutettiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstölle, käsiteltiin sisäisen viestinnän nykytilaa, nykyisten viestintäkanavien toimivuutta, palautteen antamista työyhteisössä, perehdytyksen toimivuutta sekä erillisenä osiona infonäytön toimivuutta.

## 1.3 ABC Seinäjoki

Opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaationa on ABC Seinäjoki, joka on Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan yksi ABC-liikennemyymälöistä. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan muita toimialoja ovat marketkauppa, matkailu- ja ravitsemiskauppa, maatalous- ja rautakauppa sekä autokauppa. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupalla on reilut 80 toimipaikkaa, joissa työskentelee lähes 1 300 henkilöä. Etelä-Pohjanmaan Osuuskaupan omistaa yli 80 000 asiakasomistajaa. (Eepee, [Viitattu 3.5.2017].) ABC-liikennemyymälöitä löytyy 99 ympäri Suomen. ABC:n palveluita ovat ravintola-, polttoneste-, ja päivittäistavarapalvelut. (Tietoa ABC:sta, [Viitattu 12.2.2017].) Lisäksi ABC Seinäjoen palveluihin kuuluu kokoustilapalvelut, Hesburger ja Hesburger drive in. ABC Seinäjoki on auki vuoden jokaisena päivänä kellon ympäri. (ABC Seinäjoki, [Viitattu 8.5.2017].) ABC Seinäjoella työskentelee noin 30 henkilöä vakituisesti ja satunnaisesti noin 15 henkilöä (Märsylä 2017).



## 2 MITÄ VIESTINTÄ OIKEASTAAN ON?

Åberg (2000, 308) määrittelee viestinnän olevan lähettäjän ja vastaanottajan välistä sanomien tai informaation vaihdantaa. Hän näkee viestinnän prosessina, jossa ihmiset yhdessä sanomiensa kautta luovat, ylläpitävät sekä käsittelevät merkityksiä ja sitä kautta tulkitaan asioiden tilaa. Juholin (2013, 476) puolestaan kertoo viestinnän olevan sanomien vaihdantaa viestin lähettäjän ja sen vastaanottajan välillä. Hän korostaa, että prosessimaisuus, merkitykset sekä yhteisöllisyys ovat osana viestintää. Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008, 8) näkevät yrityksen viestinnän vuorovaikutussuhteiden verkostona, jonka sitoo eri toiminnot ja toimijat yhteen. Heidän mielestään viestintä on oma toimi, jolle tulee määritellä selkeät vastualueet ja tulostavoitteet. Lisäksi he näkevät viestinnän olevan olennainen osa johtamista, jonka tavoitteena on kasvattaa ja vaalia osaamispääomaa.

Åberg (1996, 63) näkee viisi syytä, miksi työyhteisössä tulisi viestiä. Ensimmäinen viestinnän tehtävä on hänen mielestään toimintojen tuki, jota tarvitaan, kun viestittää palveluista ja tuotteista asiakkaille. Hän näkee tämän tärkeimpänä työyhteisön viestinnän muotona. Åbergin mielestä toisena syynä viestintään on työyhteisön profilointi. Jotta pystyttäisiin rakentamaan pitkäjänteinen yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiili, tulee työyhteisössä viestiä. Kolmantena syynä on informointi. Åberg katsoo viestintää tarvittavan kertomaan työyhteisön tapahtumista. Neljäntenä syynä työyhteisön viestintään Åberg näkee kiinnittämisen. Viestimällä saadaan henkilöstö perehdytettyä ja näin sitoutumaan työyhteisöönsä. Viimeisenä viestinnän tehtävänä Åberg pitää vuorovaikutusta, koska viestinnän avulla ihmiset voivat olla vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Ominaista yrityksen viestinnälle on tavoitteellisuus, ihmisten panostus, organisoidut puitteet sekä teknisten viestimien käyttö (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 9). Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) mainitsevat olennaisimpina asioina viestinnässä viestintäsuhteet, sanomien sisältö, käytännön järjestelyt sekä viestintään käytettävät resurssit.

Korhonen ja Rajala (2011, 16–20) korostavat, että kun jokainen työntekijä organisaatiossa ymmärtää oman viestintävastuunsa, onnistuu organisaation viestintä hyvin. Heidän mielestään jokaisen työntekijän tulisi viestiä jokapäiväisessä työssään tehokkaasti. Tämän lisäksi he näkevät, että on kaikkien vastuulla organisaatiossa

huolehtia viestinnän tehokkuudesta ja laadusta, jakaa omaan alueeseen liittyvistä asioista tietoa, etsiä itse aktiivisesti tietoa kanavista, verkostoista sekä toisilta työyhteisöstä. Korhonen ja Rajala (mts. 17–20) muistuttavat, että kaikkien pitäisi antaa palautetta aktiivisesti onnistuneesta viestinnästä, mutta myös mahdollisista tiedon tarpeista. He esittävät (mp.), että pienillä kommunikaation kehitysaskelilla saadaan aikaiseksi suuria parannuksia. Esimerkiksi sähköpostin vastaanottaja saattaisi ymmärtää viestin sisällön nopeammin, jos jokainen työntekijä kiinnittäisi huomiota sähköpostinsa otsikointiin. Tästä johtuva kokonaisajansäästö saattaisi heidän mukaansa olla valtavaa.

Mitä sitten yhteisöviestintä on? Yhteisöviestintä sisältää kaiken sen viestinnän, jota tapahtuu yhteisön sisällä ja sen ulkopuolisen maailman kesken. Yhteisöviestinnästä puhuttaessa voidaan puhua myös yritysviestinnästä. Yhteisöviestintä tukee liiketoimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Viestintä on yksi johtamisen välineistä, ja johtaminen on pääosin viestintää. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.) Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (mp.) näkevät, että paras tuki liiketoiminnalle saadaan, kun suunnitellaan mitä, miten ja milloin yritys viestii kohderyhmilleen.

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, vaikkakin näiden jako ei ole enää joka tilanteessa täysin selvä muun muassa sosiaalisen median takia. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työntekijöiden ja esimiesten keskeistä viestintää organisaation viestintäfoorumeilla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (mp.) kirjoittavat sisäisen viestinnän olevan tärkeä tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta, mutta sisäistä viestintää tarvitaan myös työstä innostumiseen. He määrittelevät ulkoisen viestinnän puolestaan olevan viestintää asiakkaiden, median ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa.

Sisäisestä viestinnästä puhuttaessa voidaan törmätä eri termeihin. Ennen puhuttiin sisäisestä tiedottamisesta tai tiedotuksesta, ja sen kohderyhmänä oli henkilöstö. (Juholin 2013, 175). Juholin (mp.) kertoo, että tiedotus on muuttunut uudessa sanastossa viestinnäksi, joka ei ole yksisuuntaista tiedotusta, vaan keskinäistä vuorovaikutusta, jonka välityksellä jaetaan tietoa, osaamista ja kokemuksia. Hänen mielestään nykyään sanasto kuvaa vastuullisen dialogin ajatusta.

Isohookana (2007, 221) puhuu sisäisestä viestinnästä. Hän näkee, että sisäinen viestintä yhdistää yrityksessä henkilöt, osastot, tasot sekä prosessit yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi. Åberg (2000, 171) puhuu sisäisestä informoinnista ja tiedotuksesta. Hän näkee (s. 303), että sisäinen tiedotus on työyhteisön tapatumien kertomista henkilöstölle. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015, 60) puhuvat työyhteisöviestinnästä. Heidän mielestään työyhteisöviestintä on työyhteisön jäsenten kirjallista ja suullista viestintää joko fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Myös Juholin (2013, 175) puhuu työyhteisöviestinnästä. Hänen mielestään työyhteisöviestintä on terminä kuvaavampi kuin esimerkiksi sisäinen viestintä tai tiedotus. Hänen korostaa, että kohderyhmän sijaan tulisi mieluummin puhua osapuolista, jotka osallistuvat omien tehtäviensä kautta työyhteisön vuoropuheluun.

Pää tavoitteena sisäisessä viestinnässä on avoin ja hyvä tiedonkulku. Honkala ym. (2013, 183) kokevat, että työntekijän tulisi olla tietoinen omista työtehtävistään, asemastaan, toimintaympäristöstä sekä organisaation tavoitteista, jotta työntekijä pystyisi hoitamaan työnsä hyvin. He korostavat, että työntekijän tietäessä työtehtävänsä sekä niiden merkityksen yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamisessa, on hänen helpompi hahmottaa työnsä merkitys. Honkala ym. huomauttavat (mp.), että kun työntekijä pitää työtään tärkeänä, on hänen helpompi motivoitua tekemään töitä koko työyhteisönsä hyväksi.

Yhtenä tavoitteena sisäisessä viestinnässä on myös luoda ja kehittää sisäisiä suhteita ja tätä kautta vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen (Isohookana 2007, 221). Näiden lisäksi tavoitteena on myös, että jokaisella olisi tarvittava tieto työnsä tekemiseen sekä ajantasaista toimialaa koskevaa tietoa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61). Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (mp.) mukaan työpaikalla tulee olla myös tietoa muutoksista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Heidän mielestään viestinnällä pystytään vaikuttamaan, rakentamaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta sekä luomaan yhteisiä pelisääntöjä siitä kuinka työyhteisössä toimitaan. Isohookana (s. 226) näkee, että viime kädessä sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa yrityksen tulokseen näyttämällä henkilöstölle oikeaa suuntaa, sitouttamalla ja antamalla heille palautetta. Hän kokee, että sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö toimii laadukkaasti ja tehokkaasti.

Ikävalko (1999, 46) näkee sisäisessä viestinnässä olevan viisi keskeistä tehtävää. Niistä ensimmäinen tehtävä on informointi työyhteisössä. Informoitavia asioita ovat muun muassa toiminnan tulokset, suunnitelmat sekä muut henkilöstöä kiinnostavat asiat. Toisena keskeisenä tehtävänä viestinnässä Ikävalko kokee olevan henkilöiden perehdyttämisen työhön sekä itse työyhteisöön. Perehdyttämisen avulla saadaan myös henkilö kiinnitettyä ja sitoutettua organisaatioon. Kolmantena viestinnän keskeisenä tehtävänä Ikävalko (mp.) puolestaan näkee olevan keskustelun ja informoinnin yhteisistä asioista kuin myös yksittäisten työntekijöiden työstä, sen mahdollisista muutoksista, koulutuksesta, tulostavoitteista, etenemisestä ja kehittymisestä. Neljäs keskeinen tehtävä hänen mielestään on sisäinen markkinointi, jonka avulla yrityksen palvelut, tuotteet ja aatteet myydään omalle henkilöstölle, jotta asia hallitaan omassa piirissä. Myös työyhteisön kehittämiseen tarvittavat suunnitelmat ja ideat tulee markkinoida omalle väelle. Viimeisenä sisäisen viestinnän keskeisenä tehtävänä Ikävalkon mukaan (mp.) on yleinen vuorovaikutus ihmisten välillä niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä.

## **2.1 Toimijoiden viestintäroolit**

Sisäisessä viestinnässä on omat viestintäroolit ylimmällä johdolla, lähiesimiehillä, viestinnän asiantuntijoilla sekä kaikilla työyhteisön jäsenillä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63). Juholin (2013,195) näkee, että jokaisen tulisi kasvaa omassa työtehtävässään itseohjautuvaksi ja aktiiviseksi tiedon tuottajaksi, välittäjäksi, vaihtajaksi ja etsijäksi. Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (s. 63) näkevät, että nykypäivänä työyhteisön kaikilla jäsenillä tulisi olla aktiivinen ja oma-aloitteinen rooli viestinnässä. He korostavat, että kukaan ei ole viestinnässä pelkkä viestin vastaanottaja, vaan kaikki ovat vuoropuhelussa myös viestin tuottajia. On siis kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla ottaa itse asioista selvää kysymällä toisilta ja etsimällä tietoa sekä myös jakamaan tietoaan ja ajatuksiaan muille. Juholin (2009, 98) mainitsee, että tiedonvaihdanta on vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen prosessi, jossa tietoa etsitään, saadaan, löydetään ja jonka jälkeen tietoa tulkitaan ja hyödynnetään itse. Lopulta tietoa jaetaan muille ja mahdollisesti tallennetaan jonnekin, jotta se olisi myös muiden poimittavissa. Juholin korostaa, että tiedonvaihdanta ei onnistu ilman yhteistyötä.

Opinnäytetyön tekijä näkee myös palautteen antamisen kuuluvan kaikille työyhteisön jäsenille. Palautetta, niin positiivista kuin myös rakentavaakin, tulisi kaikkien työyhteisön jäsenten antaa ristiin riippumatta siitä, missä asemassa yrityksessä työskentelee. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2014, 38) kokevat, että kun palautekäytännöt ovat sovittu yhdessä ja ne ovat kaikille selvät, virtaa hyvin annettu palaute vapaasti työntekijältä toiselle ilman esteitä. Yhdessä sovituista palautekäytännöistä hyötyy myös ylin johto, koska silloin he saavat korvaamatonta tietoa yrityksen nykytilasta ja siitä, kuinka heidän päätökset vaikuttavat työyhteisöön. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (mp.) kertovat palautteen antamisen merkittävimpinä hyötyinä olevan yksilön itsetuntemuksen kasvattaminen, tunteiden näyttämisen, työn merkityksen osoittaminen, onnistumisen sekä vuoropuhelun lisääminen. Näiden lisäksi Ahonen ja Lohtaja-Ahonen näkevät palautteen antamisen olevan laajin johtamisen tuki, yksi keino varhaiseen puuttumiseen sekä tehokas tapa muutoksen käynnistämiseen. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (s.39) katsovat, että palautteesta on eniten hyötyä, kun se on myönteistä ja se keskittyy esimerkiksi onnistumiseen. Palautteen myötä työntekijät tekevät oikeita asioita ja oikein, johto tietää yrityksen todellisen tilanteen ja näin osaa ohjata työntekijöitä oikeaan suuntaan. Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (mp.) muistuttavat, että kun saamme palautetta työkavereiltamme, esimiehiltämme ja alaisiltamme jatkuvasti, varmistamme sen, että kuljemme kaikki yhdessä samaan suuntaan.

### **2.1.1 Lähiesimiehet**

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tukea johtamista. Johtaminen sisältää paljon viestimistä, niin kirjallista kuin suullista viestintää. (Honkala ym. 2013, 183.) Esimiehen vastuulla on osastonsa tavoitteiden ja tulosten saavuttaminen yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Se saavutetaan johtamisella sekä osaston, projektien, tiimien tai muiden ryhmien kehittämisellä. Esimies työskentelee toisten ihmisten kanssa; oman työn lisäksi varmistetaan, että tehdään oikeita asioita oikein sekä autetaan ja kannustetaan muita työyhteisön jäseniä tekemään työnsä hyvin. Esimiestyöhön kuuluu huomattava määrä viestintää. Esimiehet viestivät vuorovaikutteisesti omien alaisien, oman esimiehen kuin kollegoiden kanssa. Esimiesten tehtävänä on viestinnän

näkökulmasta hankkia, muokata ja välittää tietoa eri lähteistä ja eri suuntiin. (Isohookana 2007, 228.) Korhonen ja Rajala (2011, 21) toteavat, että viestinnällisesti menestyvissä organisaatioissa jokainen esimies tietää viestintävastuunsa ja ymmärtää oman viestintänsä tärkeyden. Heidän mielestään esimiehen tehtävänä on viestien vahvistaminen, tiimin kysymyksiin vastaaminen, huolenaiheiden vähentäminen sekä merkittävästä muutosvastarinnasta viestimisestä ylemmälle johdolle.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 105) näkevät sisäisen viestinnän tärkeänä johtamisen ja esimiestyön osana. He kokevat, että sisäinen viestintä vaikuttaa myös merkittävästi yrityskuvaan. Myös Korhonen ja Rajala (2011, 21) pitävät esimiehiä ehdottomasti vahvimpana mahdollisena kanavana viestinnässä, koska esimiesviestinnässä on mahdollista käyttää kasvotusten tapahtuvaa viestintää. Silloin vastaanottaja kuulee ja ymmärtää viestin paremmin kuin, että se olisi jaettu suuressa tiedotustilaisuudessa tai sähköisesti. Korhonen ja Rajala korostavat myös, että esimiesviestintä pienissä ryhmissä tai yksittäisten työntekijöiden kesken mahdollistaa todellisen vuorovaikutuksen, mahdollisuuden kysymysten esittämiseen sekä täsmällisten vastusten antamiseen. Esimieheen on myös helpompi sitoutua ja arvostaa, kun viesti tulee suoraa lähimmältä esimieheltä.

Korhonen ja Rajala (2011, 22) muistuttavat, että esimiehen tulisi olla sitoutunut huolehtimaan aktiivisesta viestimisestä sekä osata priorisoida aikansa viestinnän valmisteluun ja viestin jakamiseen, jotta onnistuisi olemaan viestinnän näkökulmasta hyvä esimies. Korhonen ja Rajala mainitsevat (mp.), että hyvä esimies myös varmistaa oman ymmärtämisen asiasta ennen kuin viestii asiasta muille. Isohookana (2007, 228–229) näkee esimiehen johdon edustajana ja tulkkina, joka välittää tietoa johdolta alaspäin. Hän korostaa, että toisaalta esimiehen odotetaan myös kuuntelevan alaisiaan ja välittävän tietoja eteenpäin johdolle.

Juholin (1999, 160) mielestä esimiehen tehtävänä on tiedottaa työsuhteeseen ja urakehitykseen liittyviä asioita, oman osaston tai tiimin tavoitteet ja saavutetut tulokset, koko yrityksen visio, strategia ja niiden soveltaminen omaan toimintaan sekä mahdolliset muutokset. Näiden lisäksi Juholin näkee (mp.), että esimiehen tehtävänä on keskustella oman yhteisön kehittämisestä alaisten kanssa.

### 2.1.2 Viestinnän asiantuntijat

Viestinnän asiantuntijoiden rooli on toteuttaa viestintä yhteisön strategisten suunnan mukaisesti. Se sisältää suunnittelua, kehittämistä, koordinointia ja viestinnän toteuttamista. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.) Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (mp.) kokevat, että viestinnän asiantuntijan tehtävänä on huolehtia, että tietoa on tarpeeksi saatavilla, sekä että yhteisöllä on toimivat viestintäkanavat- ja areenat. He kertovat viestinnän asiantuntijoiden tekevän yhteistyötä markkinoinnin, henkilöstöjohtamisen sekä ICT:n kanssa. Viestinnän asiantuntija toimii myös tarvittaessa sisäisenä konsulttina, joka avustaa ja kouluttaa yhteisön jäseniä viestintään liittyvissä asioissa.

### 2.1.3 Ylin johto

Viime kädessä ylimmällä johdolla on vastuu viestinnästä, kuten myös muustakin toiminnasta. Kortetjärvi-Nurmen ja Murtolan (2015, 63) mukaan johtaminen on melko paljon viestimistä organisaation strategiasta. Heidän mielestään johtamisviestinnän pyrkimyksenä on, että kaikki työyhteisön jäsenet tietäisivät, mitkä ovat organisaation tavoitteet, miten ne aiotaan saavuttaa ja mitä tulee tehdä, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Tavoitteena heidän mielestään johtamisviestinnässä on saada kaikki työyhteisön jäsenet sitoutumaan päätöksiin ja toimimaan yhteistyössä tavoitteiden saavuttamiseksi. Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (mp.) näkevät myös johtamisviestinnän vaikuttavan merkittävästi siihen, millainen viestintäkultuuri yrityksessä on: onko se avointa ja keskustelevaa vai yksisuuntaista ylhäältä alas valuvaa tiedottamista.

Myös Isohookana (2007, 227) katsoo, että johdon tehtävinä on varmistaa koko henkilöstön tietävyys yrityksen historiasta, nykytilasta ja visiosta. Johdon tulee kertoa myös koko henkilöstölle yrityksen toimintaympäristö, sen kehitysnäkymät ja kuinka yritys tulee vastaamaan ympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Jokaisen tulisi ymmärtää kokonaisuus samalla lailla. Isohookana muistuttaa, että yrityksen nykytilasta ja tulevaisuuden tahtotilasta tulisi muodostua kaikille yhtenäinen näkemys. Isohookana kertoo, että myös toiminta-ajatuksen, liikeidean, vision ja strategian tulkitseminen ja viestiminen henkilöstölle on johdon tehtäviä. Tämä on tärkeää, koska ihmiset

pystyvät sitoutumaan vain siihen, minkä he ymmärtävät ja mistä he tietävät tarpeeksi.

## 2.2 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyys tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja siihen, kuinka omassa työyhteisössä on mahdollista vaikuttaa ja tulla kuuluksi (Juholin 1999, 70–75). Viestintätyytyväisyys perustuu siis pitkälti vuorovaikutukseen henkilöiden välillä, tiedonvaihdannan ja keskustelun mahdollisuuteen sekä ennen kaikkea esimies-alaisuuden toimivuuteen. On todettu (mp.), että viestintävälineillä ja niiden toimivuudella ei ole yhtä suurta merkitystä kuin esimerkiksi esimies-alaisuuden toimivuudella.

Isohookana (2008, 228) näkee, että työtyytyväisyys ja viestintätyytyväisyys kulkevat käsi kädessä. Hän korostaa, että useimmiten työpaikan viestintään tyytyväiset ovat tyytyväisempiä työhönsä, kuin työpaikan viestintään tyytymättömät. Juholin (1999, 70) kertoo, että tutkimus työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä on ollut laajaa 1900-luvun jälkipuoliskolla. Hän kuvailee, että johtopäätöksenä on nähty, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa. Työntekijän tyytyväisyys työyhteisön viestintään ennakoi myös tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja lisää sitoutumista siihen.

Opinnäytetyön kirjoittaja katsoo, että viestintätyytyväisyys on kytköksissä myös työhyvinvointiin. Manka (2010, 33) ym. katsovat, että kun sisäisen viestinnän pelisäännöistä sovittu yhdessä ja nämä yhteiset pelisäännöt eivät kuormita liikaa, työhyvinvointi on työyhteisössä kunnossa. Puolestaan kun viestintä on epäselvää, sähköpostia tulee tulvana ja tärkeistä asioista ei kerrota, on mitä todennäköisemmin myös ongelmia työhyvinvoinnissa. Helsingin yliopiston vuonna 2010 teettämässä tutkimuksessa selvitettiin, kuinka Lahden kaupungin henkilöstö käsittää sisäisen viestinnän sekä työhyvinvoinnin ja mikä on niiden välinen suhde. Tutkimustulokset osoittivat, että viestinnällä voidaan vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin, kunhan organisaatiossa ymmärretään ne tavat, joiden kautta viestinnällä pystytään vaikuttamaan työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Viestinnän näkökulmasta voidaan katsoa, että hyvin-



vointi työssä koostuu neljästä eri osa-alueesta: osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus. Näiden osa-alueiden toimivuuteen tulisi kiinnittää huomiota, jotta viestintä tukisi työhyvinvointia. (Pekkola, Pedak & Aula 2010.)

### **2.3 Sisäisen viestinnän kanavat ja muodot**

Isohookana (2007, 226) korostaa, että jokaisessa viestintätilanteessa tulee miettiä tarkkaan viestintäkanava. Hän kertoo, että sisäisessä viestinnässä pystyy käyttämään monia eri kanavia viestimiseen: henkilökohtaista viestintää, kirjallista viestintää sekä sähköistä ja digitaalista viestintää. Isohookana (mp.) suosittelee käyttämään useampien eri kanavien yhdistelmää, jotta varmistetaan viestin perillemeno. Hän huomauttaa, että toisaalta useampien eri kanavien samanaikainen käyttö vie aikaa ja voi kuormittaa vastaanottajaa. Siksi päällekkäisten kanavien käyttämistä samanaikaisesti tulisi välttää.

#### **2.3.1 Kasvokkaisviestintä**

Kasvokkaisviestintään luetaan määrämuotoiset tai muodolliset kokoukset, tiimikokoukset, kahdenkeskiset palaverit, yhteiset ateriat, vapaamuotoiset tilaisuudet sekä kulkeminen ja keskustelu (Juholin 1999, 139). Myös perehdyttäminen ja työnhönohjaus on yksi kasvokkaisviestinnän muodoista. Juholin (2009, 233) kertoo perehdytyksen olevan se vaihe, jossa työntekijä tulee taloon ja hänelle aletaan kertoa oleellisimpiä asioita hänen työstään, työyhteisöstään, organisaatiosta sekä toimialasta. Juholin muistuttaa, että alkuvaiheessa jokainen huomaa helpommin asioita ja on vastaanottavainen kaikille uudelle. Tämä kannattaa siis ottaa huomioon perehdyttäessä uutta henkilöä työyhteisöön. Juholin (s.234) näkee perehdytyksen osana koko työyhteisön viestintää, koska perehdytyksen perusominaisuuksina on pitkäkestoisuus sekä vuorovaikutteisuus.

Juholin (2009, 236) katsoo, että hyvä perehdyttäminen muodostuu kolmesta vaiheesta: ennen työhöntuloa, aloitettaessa työt ja muutama kuukausi töiden aloittamisen jälkeen. Juholin kirjoittaa, hyvän perehdyttämisen olevan prosessinomaista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä. Hän näkee prosessinomaisuuden perehdytyksessä

tarkoittavan, että asioita tulisi käydä kuukausien ajan lävitse, jolloin asiat on mahdollista sisäistää kunnolla. Perehdytysprosessin tulisi lisäksi olla suunnitelmallinen ja johdonmukainen kokonaisuus, joka on koko ajan perehdytettävän tiedossa. Vuorovaikutteisuus perehdytyksessä tarkoittaa Juholin mielestä sitä, että kaikesta saa kysyä ja palata myöhemminkin asiaan. Yksilöllisyys perehdytyksessä Juholin mielestä tarkoittaa perehdytysohjelman suunnittelemista työtehtävän mukaan. Näiden lisäksi Juholin (mp.) muistuttaa, että yrityksen johdon tulisi jollain lailla näkyä uuden henkilön perehdytyksessä. Myös eri foorumeita tulisi hyödyntää perehdytyksessä.

Opinnäytetyön tekijä kokee itse, että kasvokkaisviestintä on oikea viestintäväline, kun halutaan viestiä arkaluontoisista asioista. Kun arkaluontoisesta asiasta keskustellaan kahdenkeskeisesti, ei asia leviä asian ulkopuolisille henkilöille työyhteisössä.

Toimeksiantajaorganisaatiossa kasvokkaisviestinnällä tiedotetaan päivittäin muun muassa vuoronvaihtoon liittyviä asioita. Ruokatauoilla, ennen vuoroa, työn ohessa tai vuoron jälkeen saatetaan keskustella työhön liittyvistä asioista ja jakaa tietoa työhön liittyen. Perehdytys puolestaan hoidetaan perehdytysuunnitelmaan pohjautuen vähintään kolmen päivän perehdytyksellä, jossa käydään kaikki oleellimmat päivittäiseen työhön liittyvät asiat ABC-liikennemyymälässä. Varsinaisen perehdytyksen jälkeen oppiminen jatkuu työn ohessa työkavereiden auttaessa, koska osattavia asioita on paljon liikennemyymälätyöntekijän työssä.

### **2.3.2 Esimies-alaisviestintä**

Tutkimuksissa on havaittu, että esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä. Alaiset odottavat saavansa esimieheltään tietoa useissa tilanteissa. Esimiehen tehtävänä on räätälöidä ja suhteuttaa tiedottajan välittämän tiedon omalle yksikölle sopivaksi ja kertoa, mitä tiedot tarkoittavat käytännössä yksikön näkökulmasta. Perehdyttäminen ja uuden tulokkaan sopeuttaminen ovat usein lähiesimiehen vastuulla. Lisäksi palaute- ja kehityskeskustelut kuuluvat myös esimiehen toimenkuvaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110.) Siukosaari (2002, 93) kertoo, että kehityskeskusteluiden tavoitteena on kehittää esimiehen ja työntekijän välistä yhteistyötä. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on myös edistää työn tekoa koko työyhteisössä. Siu-

kosaari katsoo kehityskeskustelujen olevan säännöllisiä ja tavoitteellisia keskusteluja, jotka lisäävät ymmärrystä, tietoisuutta, hyväksymistä, ymmärrystä ja työtyytyväisyyttä molempien osapuolten näkökulmasta. Kehityskeskusteluissa arvioidaan työntekijän sekä esimiehen onnistumista työssään. Siukosaari (mp.) kertoo, että keskusteluissa voidaan myös puhua tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisesta koulutus- tai muista kehittymistarpeista.

Opinnäytetyön tekijä muistuttaa, että myös muutosviestintä, eli työyhteisön muutok-  
sista kertominen, on yksi esimiehen tehtävistä ja osa esimies-alaisviestintää. Salminen (2001, 31) katsoo kansainvälistymisen olevan esimerkiksi yksi muutoksien syy. Hän toteaa, että muutoinkin yrityksen toimintaympäristöissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja muutosnopeus kiihtyy. Salminen muistuttaa, että yrityksen kannalta muutos ei ole vain ongelma, vaan se on myös mahdollisuus. Useimpien suomalaisten yritysten menestystarinat perustuvat muuttuneeseen toimintaympäristöön ja uuden tilanteen hyväksikäyttöön. Salminen (mp.) katsoo, että yksilön kannalta muutostilanne ei ole yleensä yhtä helppo. Yksilöt useimmiten kokevat muutoksen uhkana ja pelottavana asiana. Salminen muistuttaa, että ihminen ei tee päätöksiä vain analyyttisen ajattelun pohjalta, vaan tunteet ovat aina mukana päätöksenteossa.

Salminen (2001, 40) kirjoittaa, että epäonnistuneen muutoksen taustalla on usein huono viestintä muutostilanteessa. Hänen mielestään epäonnistunut viestintä aiheuttaa, etteivät työyhteisön jäsenet tiedä mitä muutoksella haetaan tai mitä heiltä odotetaan. Siksi onnistuminen on sattumanvaraista. Salminen katsoo, että joskus esimiehet saattavat mieltää tiedon vallan välineeksi ja käyttävät hallussa olevaa tietoa oman asemansa tukemiseen. Tästä seurauksena on tiedon salaamista, josta voi pahimmillaan seurata, että esimies ei lainkaan hahmota viestintää osana esimiestyötä. Salminen (s.43) muistuttaakin, että johtaminen on viestintää. Hän korostaa, että ihmiset ovat erilaisia ja siksi he haluavat saada informaatiota eri tavalla. Osalle riittää pelkkä kirjallinen viestintä muutostilanteessa, toiset taas saattavat tarvita mahdollisuuden keskustella kasvotusten syvällisesti muutoksen syistä ja tavoista toteuttaa muutos.

Kohdeorganisaatiossa lähes jokaisessa vuorossa työskentelee palveluvastaava, joka toimii vuorossa olevien liikennemyymälätyöntekijöiden lähiesimiehenä. Hänen

tehtävänä on johtaa työvuoroa ja tiedottaa asioista, jotka koskevat kyseistä työvuoroa. Yksikön liikennemyymäläpäällikön tehtävänä on muun muassa pitää vuosittaiset kehityskeskustelut koko henkilöstön kanssa. Muutosviestintä on kohdeorganisaatiossa niin liikennemyymäläpäällikön kuin myös jossain tilanteissa palveluvastaavien tehtävänä.

### **2.3.3 Palaverit ja kokoukset**

Siukosaari (2002, 98–99) kertoo säännöllisten viikkopalaverien työyksikön, työryhmän tai tiimin kanssa olevan erinomaisia sisäisen tiedotuksen foorumeita. Siukosaari korostaa, että palavereissa ei saa tiedottaa mitään mikä koskisi koko työyhteisöä, jotta kaikki asianomaiset saisivat tiedon samanaikaisesti. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 110) katsovat, että yksikkökokous voi olla tehokas viestinnän kanava, kun ne pidetään säännöllisesti ja toistuvain väliajoin. Yksikkökokouksia pitäisi heidän mukaansa olla usein, esimerkiksi kerran viikossa, koska niissä käsitellään ajankohtaisia, päivittäiseen työhön liittyviä asioita. Yksikkökokous ehkäisee osaltaan puskaradion toimintaa, koska tietovajetta ei pääse syntymään. Kokouksien hyötynä on viestinnän tapahtuminen kasvokkain, jolloin palaute voidaan antaa heti. Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) toteavat myös, että kun toimitaan tutussa ryhmässä, on mielipiteiden tuominen esille paljon helpompaa.

Kohdeorganisaatiossa pidetään tarvittaessa palavereja. Palavereissa käytäviä asioita ovat muun muassa tulostavoitteiden toteutuminen sekä henkilöstö- ja asiakas-tyytyväisyyskyselyiden tulosten läpi käyminen. Myös muita ajankohtaisista asioista keskustellaan kohdeorganisaation palavereissa.

### **2.3.4 Tiedotustilaisuus**

Tiedotustilaisuuksia järjestetään usein silloin, kun täytyy informoida koko henkilöstöä koskevaa asiaa, kuten esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluiden lopputulos (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111). He (mp.) korostavat, että henkilöstölle tulee toimittaa kutsu tiedotustilaisuuteen hyvissä ajoin ja mainita tilaisuuden aihe. Näin henkilöstö

voi miettiä mahdollisia kysymyksiä etukäteen. Siukosaari (2002, 101) kokee tiedotustilaisuuden olevan sisäistä viestintää parhaimmillaan, kun tilaisuus on vain hyvin suunniteltu ja toteutettu. Siukosaari muistuttaa, että tiedotustilaisuuden pitäminen aiheesta, jonka voi tiedottaa helposti paperisella tiedotteella, on turhaa ja ajan haaskausta. Siukosaaren mielestä tiedotustilaisuus on perusteltu, kun halutaan esitellä tai näyttää henkilöstölle jotain, kuten esimerkiksi uusia tuotteita tai uusi varatoimitusjohtaja. Tiedotustilaisuudessa tulisi pyrkiä kaksisuuntaiseen vuorovaikutustapahintaan, jolloin osa tiedotettavista asioista voidaan jättää henkilöstön kysymysten varaan. Siukosaari (mp.) katsoo sisäisen tiedotustilaisuuden perusvaatimuksiksi riittävän aiheen, oikean ajan, saman tiedon esittämisen koko henkilöstölle, kutsun ja ohjelman tiedotustilaisuuteen sekä asiasta eniten tietävät esiintyjät. Myös asian havainnollistamiseen ja visualisointiin tulee kiinnittää tiedotustilaisuudessa erityistä huomiota.

### **2.3.5 Toimitusjohtajan tilaisuus**

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 111) kertovat, että toimitusjohtajan tilaisuudessa on mahdollista kenen tahansa yrityksen työntekijän tavoittaa toimitusjohtaja. He toteavat, että tilaisuus voi olla esimerkiksi aamukahvitapaaminen tai haastattelutunti. Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) näkevät, että tilaisuudesta pitäisi pyrkiä tekemään epämuodollinen, jotta tilaisuudessa uskallettaisiin esittää kysymyksiä ja saataisiin keskustelua aikaiseksi. Tilaisuuteen voidaan liittää myös ajankohtaiskatsaus, jossa käsitellään työyhteisöä koskevia asioita. Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) toteavat, että yritykset täyttävät yhteistoimintalaissa (L 334/2007, luku 3) mainitun tiedotusvelvollisuuden usein toimitusjohtajan katsauksella, osavuosikatsauksella tai vuosikertomuksen avulla. Kortetjärvi-Nurmi ym. (s.105) kertovat, että yhteistoimintalain mukaan työnantajan tulee tiedottaa muun muassa tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilasta, henkilöstösuunnitelmasta liittyen tuotanto- ja toimintanäkymiin, henkilöstöasioiden hoitamisen yleisperiaatteet sekä eri henkilöstöryhmien palkkatilastot.

### 2.3.6 Koulutustilaisuus

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 111) kertovat koulutustilaisuuden olevan oiva keino saada tietoa jaettua isommalle joukolle. Heidän mielestään koulutusta voi tehostaa suunnittelemalla ohjelman niin, että henkilöstö saa osallista aktiivisesti pohtimaan, keskustelemaan ja ideoimaan. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä koulutustilaisuudet ovat oiva keino esimerkiksi muutostilanteessa viestiä ja samalla oppia uudesta käytännöstä tai työmenetelmästä. Koulutustilaisuudessa voi nousta esille kysymyksiä aiheesta ja tilaisuus onkin oiva mahdollisuus saada niihin vastauksia. Koulutustilaisuudessa on mahdollista saada erilaista näkökulmaa opittaviin asioihin keskustelemalla ryhmässä.

### 2.3.7 Sisäinen radio ja televisio

Keskusradion ja -television käyttö sisäisessä viestinnässä on nykyään melko vähäistä, vaikkakin televisio tiedotusvälineenä on kokenut uuden tulemisen ruututiedotusvälineenä (Kortetjärvi-Nurmi, ym. 2008, 111). Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) kertovat sisäisen television toimivan tiedotusvälineenä yrityksissä, jossa työntekijät eivät istu tietokoneen ääressä. Heidän mielestään televisiot täydentävät hyvin sisäistä viestintää, kun televisiot sijoitetaan esimerkiksi kulkureittien varrelle.

Esimerkkinä sisäiselle televisiolle toimii opinnäytetyön toimeksiantajaorganisaatio, jossa on otettu käyttöön sisäinen televisio tammikuussa 2017. Näyttö on sijoitettu henkilökunnan taukotilaan, koska sijoitusta kulkukäytävälle ei nähty parhaaksi mahdolliseksi paikaksi televisiolle. Henkilöstö kokoontuu ennen vuoroaan lähes poikkeuksetta taukotilaan, jossa sisäistä televisiota voi lukea odotellessaan vuoron alkua. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä kyseinen sisäisen viestinnän kanava on kyseiseen yksikköön toimiva, koska liikennemyymälän työssä harvoin istutaan tietokoneen ääressä, josta samat tiedotteet voisi lukea.

### 2.3.8 Tiedote

Tiedote on viestinnän perustyökalu, jonka vahvuus on sen nopeus (Juholin 2013, 223–224). Usein (mp.) poikkeustilanteissa tiedote on ensimmäisiä viestintätekoja, kun tiedontarve on suuri. Tiedotteen tarkoitus on kertoa informatiivisesti, selkeästi ja ymmärrettävästi tiedotettava asia. Tiedotteen tulee antaa perusinformaatio, jota täydennetään muilla foorumeilla. Juholin (mp.) näkee sisäisen tiedotteen olevan hyvä keino, kun voidaan olettaa, että vastaanottajat ymmärtävät asian yhdellä lukemisella. Juholin katsoo, että tämän vuoksi sisäisen tiedotteen tulee olla tiivis, maksimissaan yhden sivun mittainen ja siinä tulee informoida vain yksi asia kerrallaan. Juholin muistuttaa myös, että sisäisen tiedotteen jakelukeino tulee valita tilanteen mukaan. Näitä mahdollisia keinoja on ilmoitustaulu, lokerojakelu, intranet, pöytäjakelu, sähköposti tai sisäinen televisio tai radio. Jotta sisäisestä tiedotteesta saataisiin tarpeeksi tiivis ja selkeä, tulisi Siukosaaren (2002, 105) mielestä tiedotteen kirjoittajan miettiä seuraavia asioita ennen tiedotteen laatimista: kenelle tiedote tehdään? Miksi se tehdään? Mistä aiheesta se tehdään? Miten se tehdään? Milloin tiedote tulee julkistaa?

Kohdeorganisaatiossa sisäisiä tiedotteita käytetään esimerkiksi, kun uusi henkilö nimetään uuteen tehtävään yrityksessä tai yleisissä käytännöissä tulee mainittavia koko henkilöstöä koskevia muutoksia.

### 2.3.9 Sähköposti

Nykypäivänä suurin osa operatiivisista ohjeista ja tiedoista, jotka koskevat työtehtäviä kulkevat sähköpostin välityksellä työkollegalta toiselle tai esimiehen ja alaisten välillä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 112–113). Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) korostavat, että sähköposteissa tulisi kertoa vain yksi asia helppolukuisesti. Heidän mielestään huomiota tulisi kiinnittää myös otsikointiin, jolloin vastaanottajan on helppo päättellä jo otsikosta, voiko viesti odottaa vai tuleeko se lukea välittömästi. Juholin (2013, 222) muistuttaa, että sähköpostin alkuperäiseltä idealta on vionyt pohjaa sähköpostin räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen. Juholin katsoo, että sähköpostin viestinnän teho ja saatavuus kärsivät, koska ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmenittäin tai sadoittain sähköposteja.

Muutamia vuosia sitten it-talo Atos oli korvaamassa sisäiset sähköpostit uudella sähköisellä foorumilla, koska yrityksessä koettiin sähköpostin vievän paljon työaikaa. Yhtiössä pistettiin merkille, että puolet työntekijöistä käyttää sähköpostiinsa aikaa kaksi tuntia päivässä. Lisäksi 70 prosenttia tulleista sähköposteista ei liittynyt millään tavalla vastaanottajan töihin. (Savolainen 2012.) Toisaalta Microsoftin vuonna 2014 teettämässä tutkimuksessa, jossa tutkittiin suomalaisyritysten viestintävälineitä, sähköposti koettiin suomalaisyrityksissä elintärkeänä viestintävälineenä, eikä sen käytön uskottu vähenevän. Tutkimuksessa kuitenkin arvioitiin, että seuraavan kahden vuoden aikana sähköpostin rinnalle yleistyvät viestintäkanaviksi mobiilikäyttö, pikaviestintävälineet sekä reaaliaikaiset video- ja verkkoneuvottelut. Lähes 80 prosenttia tutkimukseen vastanneista arvioivat, että organisaationsa toimisi sähköpostitta korkeintaan vuorokauden. Tutkimuksen mukaan sähköpostiohjelmaa hyödynnetään viestien lähettämisen lisäksi työajan hallintaan, kokousten ja tilojen varaamiseen, viestien arkistointiin sekä tehtävien jakamiseen ja hallintaan. Puolestaan sähköpostin suurimmaksi haasteeksi koettiin viestien liiallinen määrä. (Microsoft 2014.)

Toimeksiantajayrityksessä sähköpostin välityksellä viestitään muun muassa asioista, jotka koskevat yrityksen kaikkia liikennemyymäläyksiköjä. Sähköpostia käytetään vähemmän yksikön omaan sisäiseen viestintään. Toimeksiantajayrityksessä ei ole jokaisella työntekijällä omaa sähköpostia, joten siksi sähköposti ei ole toimiva väline yksikön oman sisäisen viestinnän hoitamiseen.

### **2.3.10 Intranet**

Intranet on yrityksen sisäinen tietoverkko. Useissa yrityksissä intranet on korvannut esimerkiksi viikkotiedotteet ja tiedotuslehdet joko osittain tai kokonaan. Intranetin hyviä puolia on, että kaikilla on saatavissa aina samat, ajantasaiset tiedot. Intranetin käytössä korostuu tiedon luokittelu ja jäsentäminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.) Kortetjärvi-Nurmi ym. (mp.) muistuttavat, että tärkeimmät uutiset ja tiedotteet tulisi erottaa selkeästi esimerkiksi intranetistä löytyvistä pysyväsivustoista tai organisaatorakennekaavioista.



Juholin (2013, 216) kertoo ensimmäisen vaiheen intranetin olleen yksisuuntainen ja lähinnä sähköistä ilmoitustaulua muistuttava. Juholin katsoo, että nykyisin suhtautuminen intranettiin kuitenkin vaihtelee: osalle intrassa käynti kuuluu päivittäisiin rutineihin, toisia intra turhauttaa, kun tietoa saa hakea kuin neulaa heinäsuovasta. Juholin (mp.) kertoo, että parhaillaan ollaan siirtymässä yhä enemmän vuorovaikutteiseen intranettiin, jossa on mahdollista keskustella ja kommentoida riippumatta ajasta tai paikasta. Hän muistuttaa, että vuorovaikutteinen intranet vaatii pelisäännöt keskusteluun ja ennakkoon sopimista siitä, miten keskusteluita hyödynnetään. Heiska (2013) kertoo uusien intranettien olevan lähes poikkeuksetta sosiaalisia intranettejä, joissa hyödynnetään sosiaalisesta mediasta tutuksi tulleita työkaluja. Hänen mielestään sosiaalisessa intranetissä kannustetaan avoimuuteen sekä yhteisöllisyyteen osallistamalla työntekijöitä. Heiska muistuttaa, että lisäksi työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta tulisi tehdä sosiaalisen intranetin keskeisin muoto tuottaa sisältöä ja välittää tietoa. Sosiaalinen intranet on siis Heikan mielestä paikka, jossa työntekijät viestivät toisilleen ja samalla kokoavat yhteen paikkaan osaamistaan talteen muidenkin käytettäväksi. Hän näkee sisäisen intranetin olevan pelkän ilmoitustaulun sijaan kokonainen sähköinen toimisto.

Toimeksiantajaorganisaatiolla on käytössään S-ryhmän yhteinen intrajärjestelmä, Sintra, josta muun muassa löytää koko liikennemyymälätoimialaa koskevia ohjeistuksia ja tiedotteita.

### **2.3.11 Sosiaalinen media**

Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluita, joihin sisällön tuottavat itse käyttäjät. Sosiaalisissa medioissa ei ole niin sanottuja portinvartioita ja käyttäjät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Erilaisia sosiaalisen median palveluita ovat muun muassa blogit, wikit, YouTube, Facebook, LinkedIn ja Wikipedia. (Juholin 2013, 216 –217.) Juholin (mp.) katsoo, että sosiaalisissa medioissa korostuu keskustelu ja osallistuminen. Juholin (s. 218) katsoo, että sosiaaliset mediat korvaavat ja täydentävät kasvokkaisviestintää ja luovat täysin uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Juholin muistuttaa, että työyhteisössä tulee kuitenkin muistaa, että sosiaalisen median kautta voi levitä arkaluontoistakin tietoa. Myöskin tietoturvakysymykset tulee ottaa

huomioon. Juholin suosittelee sosiaalisen median käyttöön pelisääntöjä, vaikkakin joissain yrityksissä luotetaan henkilöstön harkintakykyyn sosiaalisten medioiden käytössä.

### 2.3.12 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulujen merkitys työyhteisössä on vähentynyt, koska verkkoviestintä korvaa ilmoitustaulujen asemaa nykypäivänä (Juholin 2013, 223). Juholin (mp.) näkee, että niissä työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon tai työtä tehdään tien päällä, maastossa tai ilmassa, on ilmoitustaulujen käyttö järkevää. Hänen mielestään ilmoitustaulun rakennetta kannattaa suunnitella tarkoin, ettei siitä tule sekavaa kokoelmaa erilaisia lippuja ja lappuja. Juholin korostaa, että sen sijaan tulisi jakaa ilmoitustaulu pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin taikka otsikoiden mukaan, kuten esimerkiksi henkilöstöasiat, konsernitiedotteet, lomat ja henkilöstöedut. Hän katsoo, että tulisi myös sopia kuinka pitkään tiedotteita säilytetään ilmoitustaululla, jotta tiedote säilyttäisi ajankohtaisuuden.

Siukosaaren (2002, 106) mielestä ilmoitustaulun toimivuus perustuu niiden lukumäärään, sijaintiin ja kiinnitykseen, rakenteeseen, järjestelyyn ja ilmoitustaulun hoitajaan. Siukosaaren mukaan ilmoitustauluja tulisi olla henkilöstön lukumäärään nähden riittävästi. Myös ilmoitustaulujen lukumäärässä tulisi huomioida eri osastot ja toimipaikat. Siukosaari katsoo, että ilmoitustaulut tulisi sijoittaa helppojen kulkuväylien varrelle, kuten sisääntulo tai ruokala. Ilmoitustaulu tulisi sijoittaa sellaiselle korkeudelle, että normaalimittainen henkilö katsoisi suoraan ilmoitustaulun keski-kohtaan. Ilmoitustaulun sijoittamisessa tulisi ottaa huomioon myös se, etteivät ilmoitustauluja lukevat henkilöt tuki kulkuväyliä. Myöskään lukeakseen ilmoitustaulua, ei pitäisi joutua kulkemaan epätavallista reittiä. Ilmoitustaulun järjestelystä puolestaan Siukosaari sanoo, että ilmoitustauluun tulisi luoda selkeät otsikoidut kentät, esimerkiksi henkilöstöhallinto, koulutus tai henkilöstöpalaverit. Myös uusimman tiedotteen havaittavuutta voidaan hänen mielestään parantaa esimerkiksi jakamalla ilmoitustaululle oma kenttä uusimmalle tiedotteelle. Siukosaaren mielestä ilmoitustaululle pitäisi valita hoitaja, jonka tehtävänä on siirrellä ilmoituksia ja poistaa vanhentuneet. Siukosaari (2002, 106) huomauttaa, että ilmoitustaululle laitettavien tiedotteiden ja

ilmoituksen tulisi olla kokoa A3, A4 tai A5. Ilmoitusten tulisi olla selkeitä ja näkyviä. Myös tekstin tulisi olla Siukosaaren mielestä tarpeeksi isoa, jotta kaikki näkevät lukea sen esimerkiksi ilman lukulaseja.

Toimeksiantajaorganisaatiolla on käytössään muutama ilmoitustaulu, esimerkiksi yhdestä ilmoitustaulusta löytyy työsuhteeseen liittyviä pysyväisohjeita ja toisesta ilmoitustaulusta tilatut ryhmäruokailut.

### **2.3.13 Henkilöstö- ja tiedotuslehti**

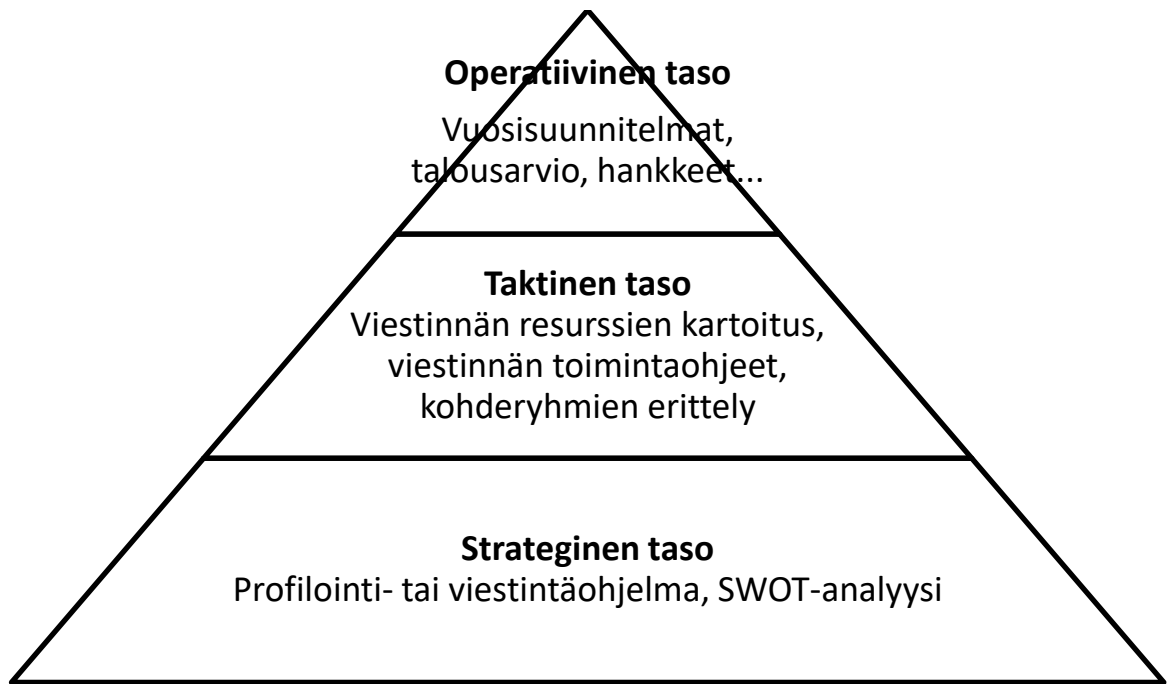
Yrityksen pienjoukkoviestintää ovat henkilöstö- ja tiedotuslehdet, joissa käsitellään koko työyhteisön asioita. Tiedotuslehti ilmestyy useammin kuin henkilöstölehti ja sisältää ajankohtaisempaa tietoa sekä on usein ulkoasultaan vaatimattomampi. Tiedotuslehti julkistaankin usein sähköisessä muodossa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113.) Siukosaaren (2002, 108) mielestä henkilöstölehtien tehtävänä on muun muassa vahvistaa me-henkeä, edistää sisäistä markkinointia, vaalia yhteisökulttuuria ja yhteisöilmettä, vahvistaa vuorovaikutusta, esitellä harrastus- ja muun vapaa-ajan toimintaa ja tuloksia, kertoa talon ja henkilöstön uutisia sekä tiedottaa toiminnasta ja työtehtävistä. Siukosaari (mp.) muistuttaa, että onnistuakseen henkilöstölehdessä, tulee yhteisön ja henkilöstön panostaa lehden sisällön syntyyn, toimittamiseen ja jakeluun. Siukosaari (s.111) katsoo varsinaisen henkilöstön tiedotuslehden kertovan uutisista, tiedottavan, kertovan mielipiteitä, vastaavan kysymyksiin, ylläpitävän keskustelua ja tarjoavan ilmoitustilaa. Siukosaari painottaa, että tiedotuslehden tulisi ilmestyä kerran viikossa tai kahdessa, jotta sen uutisarvo ja uutisten tuoreus eivät kärsi.

Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa julkaisee henkilöstölleen henkilöstölehteä nimeltään Eepeeläinen, joka julkaistaan neljä kertaa vuodessa. Lehdessä kerrotaan muun muassa eri toimialojen nimityksistä, erilaisista saaduista palkinnoista, toimitusjohtajan terveiset sekä eri toimialojen kuulumisia.

### 3 VIESTINNÄN SUUNNITTELU

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 9) kertovat viestinnän suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen pohjautuvan yrityksen strategiaan, taktisiin ja operatiiviseen suunnitteluun. Strategisella tasolla he näkevät, että tulisi määritellä viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Nämä peruslinjat ja viestinnän periaatteet, esimerkiksi avoimuus ja totuudenmukaisuus tulisi esittää yrityksen viestintäohjelmassa. Puolestaan yrityksen taktisella tasolla he esittävät, että pitäisi karottaa viestinnän resurssit, kuten henkilö-, laite- sekä taloudelliset resurssit. Tämän lisäksi tulisi määritellä sidos- ja yhteistyöryhmät sekä laatia toimintaohjeet. Operatiivisen tason suunnitteluun he kokevat kuuluvan esimerkiksi vuosisuunnitelman ja viestinnän käytännön suunnittelu.

Myös Åberg (2000, 226 – 227) näkee viestinnän suunnittelun jakautuvan strategiaan, taktiseen ja operatiiviseen tasoon. Hän katsoo, että strateginen suunnittelu on osana vision esillepanoa sekä työyhteisön tavoitekuvaan rakentamista. Esimerkiksi SWOT-analyysi, puiteanalyysi sekä profilointi- ja viestintäsuunnitelmat kuuluvat strategisen tason työkaluihin. Åbergin (mp.) mielestä työyhteisön viestinnän taktiseen viestintään kuuluvat resurssien tarpeen ja eri viestinnän osa-alueiden toimintaohjeiden sekä kohderyhmien erittely. Operatiivisen tason suunnitteluun Åbergin mielestä kuuluvat esimerkiksi viestinnän eri osa-alueiden talousarviot ja vuosisuunnitelmat. Kuviossa 1 on kuvattu Åbergin (2000, 227) yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi.



Kuvio 1. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227).

Viestintäsuunnitelmien tarkoituksena on ohjata viestintää ja sen toteutusta pitkällä aikatahtämällä strategisia linjauksia seuraten (Juholin 2013, 141). Juholin (mp.) katsoo, että suunnitelman laajuus ja sisältö voi vaihdella suuresti. Hänen mielestään jossain tilanteissa saatetaan tehdä yksityiskohtaisia listoja lähikuukausien tai viikkojen tekemisistä, kun taas jossain tilanteissa luotetaan työntekijöiden oma-aloitteisuuteen, itseohjaavuuteen sekä harkintakykyyn ja näin ollen laaditaan väljempiä sopimuksia viestinnän pohjalle. Mahdollista on myös, että todetaan viestinnän tehtävät yleisellä tasolla ja odotetaan oikeiden uomien löytyvän jokapäiväisessä työssä. Juholin (mp.) muistuttaa, että suunnittelemattomuus ei suoraan tarkoita, että asiat ovat huonolla mallilla viestinnän näkökulmasta. Hänen kertoo, että organisaatiossa saatetaan tehdä oikeita asioita tiedostamatta pelkästään oman viisauden ohjaamina.

### 3.1 Yrityksen viestinnän haasteet

Viestinnän toimivuus voi kaatua pieniinkin ongelmiin viestinnässä. Korhonen ja Rajala (2011, 35) näkevät, että iso osa haasteista syntyy siitä, että tehokkaan viestinnän tarkoitusta yrityksen liiketoiminnassa ei ymmärretä ja tämän takia viestintä ei

saa toimiakseen tarpeeksi resursseja. Yleisimpinä viestinnän ongelmina Korhonen ja Rajala (s.36) toteavat olevan esimerkiksi, ettei viestinnän kehittämislle jää aikaa ja viestintään tarvittavat resurssit ovat vähäisiä tai että liikkeenjohto ei ole sitoutunut viestintään. Myös puutteellinen koordinointi ja tiedonhallinta ovat usein viestinnän ongelmana. Opinnäytetyön tekijä muistuttaa, että yrityksen tulisi tunnistaa viestinnälliset ongelmat, jotta voi asettaa viestinnän tavoitteet tukemaan näiden ongelmien pois kitkemisessä.

Åberg (2006, 111) näkee puolestaan sisäisen viestinnän haasteena tiedon liikkumisen. Hän mainitsee, että joissain yrityksissä tietoa liikkuu hyvin vähän, joka aiheuttaa uutistyhjiöitä. Uutistyhjiöitä tulee, kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta asiasta ei kerrota. Åberg korostaa, että tämä tilanne herkästi tehostaa puskaradion toimintaa. Toisena haasteena Åberg (s.112) kokee tietovarastojen ja verkkojen toiminnan. Tiedot pitäisi osata lajitella ja tallettaa oikealla lailla, jotta ne olisi helppo löytää tarvittaessa. Kolmantena haasteena Åberg pitää esimiehiä. Hänen mukaansa esimiesten tiedotusvastuu on yleisten tietojen räätälöintiä omaan yksikköön ja toisaalta myös yksikön näkökantojen tiedottaminen ylöspäin ylemmälle johdolle. Neljäntenä haasteena Åberg (mp.) pitää erilaisia tietotoreja ja ahaa-aukioita. Hänen mielestään yrityksissä tulisi olla fyysinen tila, jossa työntekijät voisivat lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmoille villejä ideoita.

Salminen (2001, 44) näkee monia syitä, miksi viesti ei mene perille. Syyt voivat olla hänen mielestään esimerkiksi:

- Informaatiotulva, joka hukuttaa informoitavan asian alleen.
- Ulkoiset häiriöt, jotka haittaavat viestintää.
- Viesteistä ei tehdä selkeitä.
- Viestejä ei toisteta tarpeeksi.
- Informoitavasta asiasta välittyy ristiriitaisia viestejä.
- Yksilö ei havaitse viestiä tai hänen on vaikea vastaanottaa sitä.
- Yksilö ei osaa kiinnittää viestiin tarpeeksi huomiota, koska ei havaitse viestin tärkeyttä.
- Yksilön ennakkoluulot tai asenteet estävät viestin vastaanottamisen.
- Viestin vastaanottajan havaintokyky on alentunut, jolloin viestinnän ajoitus voi olla täysin väärä.

### 3.2 Viestinnällisten tavoitteiden asettaminen

Juholin (2010, 58) näkee, että tavoitteiden asettaminen on osana kaikkea johdettua toimintaa ja tavoitteiden kautta pystytään arvioimaan tuloksia ja laatua. Hän mainitsee, että viestintäprosessissa tavoitteita tarvitaan toiminnan arviointiin ennen ja sen jälkeen. Arvioinnilla pystytään puolestaan selvittämään, millainen arvioinnin tulos on verrattuna esimerkiksi kilpailijoihin. Opinnäytetyön tekijä huomauttaa, että sisäisen viestinnän kohdalla arvioitavia asioita ovat muun muassa se, kuinka paljon parempi työyhteisön viestintätyytyväisyys on esimerkiksi menneeseen verrattuna. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne tukisivat arvioinnin tekemistä.

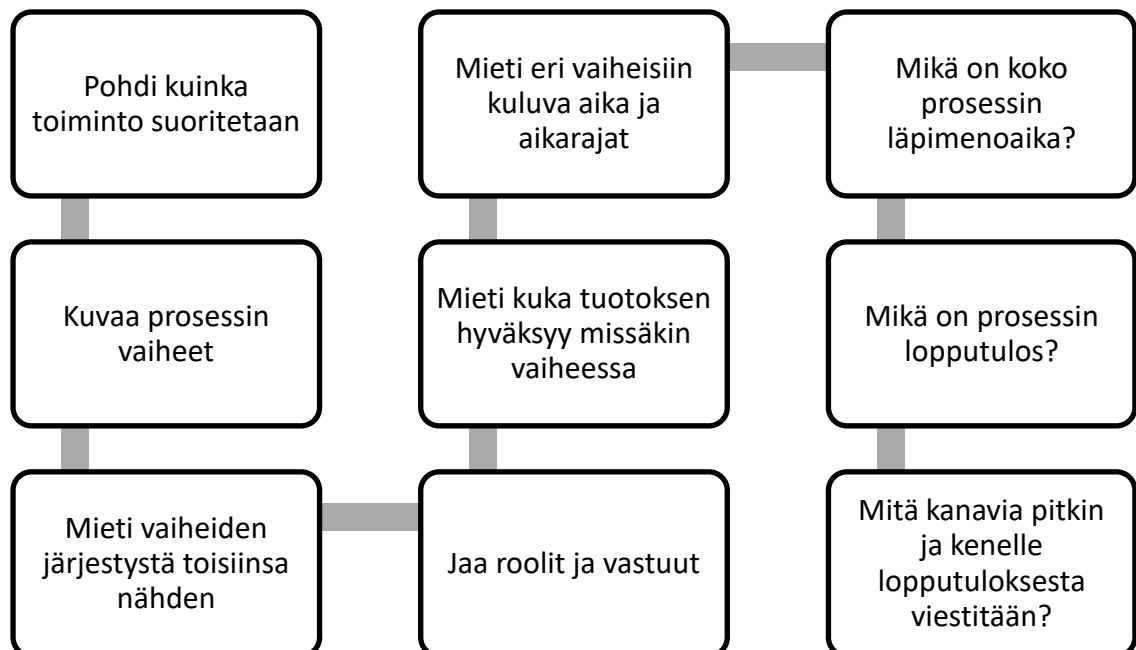
Juholin (2010, 58) kertoo tavoitteiden asettamisen luovan suunnan tekemiselle ja auttaa keskittymään tärkeimpiin asioihin. Juholin mainitsee tavoitteiden kuuluvan viestinnän strategiseen suunnitteluun. Hänen mielestään ylitason tavoitteiksi voidaan katsoa painotetut strategiset tavoitteet, kuten visio tai valittu tulevaisuus, eli millainen tilanne halutaan olevan muutaman vuoden sisällä sekä mitä olemme määränpäässä halunneet saavuttaa. Hänen mielestään strategia on tie visioon, joustavaan ja dynaamiseen kokonaiskuvaan, jonka rakentamiseen osallistuvat yrityksen johto, esimiehet ja henkilöstö.

### 3.3 Viestinnän prosessointi ja viestintäsuunnitelma

Korhonen ja Rajala (2011, 54–55) näkevät tehokkaan viestimisen olevan tärkeää, jotta organisaatio voisi menestyä. Prosessiajattelulla puolestaan voidaan parantaa ja tehostaa viestinnän laatua. Prosessi on toiminto, joka pitää sisällään sarjan toisiinsa liittyviä toimintoja. Prosessissa on useita vaiheita ja se tähtää lopputulokseen, joka on määritelty ennalta. Prosessi suoritetaan aina samalla tavalla ja sen lopputuloksena on aina samanlainen lopputuote. Viestinnässä prosessi voi olla koko viestintätoiminto tai vain yksi viestinnän sisällä oleva operatiivinen aktiviteetti. (Korhonen & Rajala 2011, 54–55.) Myös Åberg (2000, 268) kertoo prosessiajattelun auttavan viestinnän toimivuuden arvioinnissa. Hän näkee prosessiajattelun olevan oiva keino, kun yrityksessä mietitään mihin energiaa kannattaa suunnata. Åberg korostaa, että prosessit voidaan jakaa eri vaiheisiin ja näin tarkastella eri vaiheiden yhteyksiä ja vaiheisiin tarvittavia resursseja sekä tuloksia.

Rajala ja Korhonen (2011, 56) tulkitsevat, että viestinnän prosessoinnissa toimintojen vaiheet kuvataan sekä määritellään niille tehokas järjestys. Myös eri vaiheiden vastuulliset tulee kirjata ylös ja toimintojen yksityiskohdat määritellä. Rajala ja Korhonen muistuttavat, että viestinnän prosessien kuvaaminen ja määrittely tehostavat viestinnän laatua ja näin ollen samoilla resursseilla saadaan siis enemmän aikaan. He korostavat, että viestinnän prosessoinnin myötä viestinnän laatu paranee ja tekemisen mielekkyys viestintää kohtaan lisääntyy. Rajalan ja Korhosen (mp.) mukaan viestinnän prosessoinnin myötä myös yrityksen johto ja operatiivinen taso saadaan sitoutumaan viestinnän suunniteluun ja toteutukseen. Tämä saadaan onnistumaan ottamalla osaksi viestintäprosessia myös johto ja operatiivinen taso ja sitouttamalla heidät prosessiin jo suunnitteluvaiheessa.

Prosessin dokumentointi on yksityiskohtainen kuvaus siitä, miten prosessi toimii. Dokumentti tai kaavio kertoo yksityiskohtaisesti kaikki olennaiset vaiheet, joita tarvitaan prosessin läpiviemiseen. Prosessidokumentti voi olla kaavio, tekstitiedosto tai näiden yhdistelmä. Kaavio näyttää kuinka lopputuote luodaan eri vaiheiden kautta. Kaavio kuvaa myös resurssien, toimintojen, informaation, vastuiden sekä tavoitteiden välillä olevat vuorovaikutussuhteet. (Rajala & Korhonen 2011, 58.) Kuviossa 2 on kuvattu tyypillinen prosessikuvaus.



Kuvio 2. Tyypillisimmän prosessikuvauksen sisältö (Korhonen & Rajala 2011, 58).

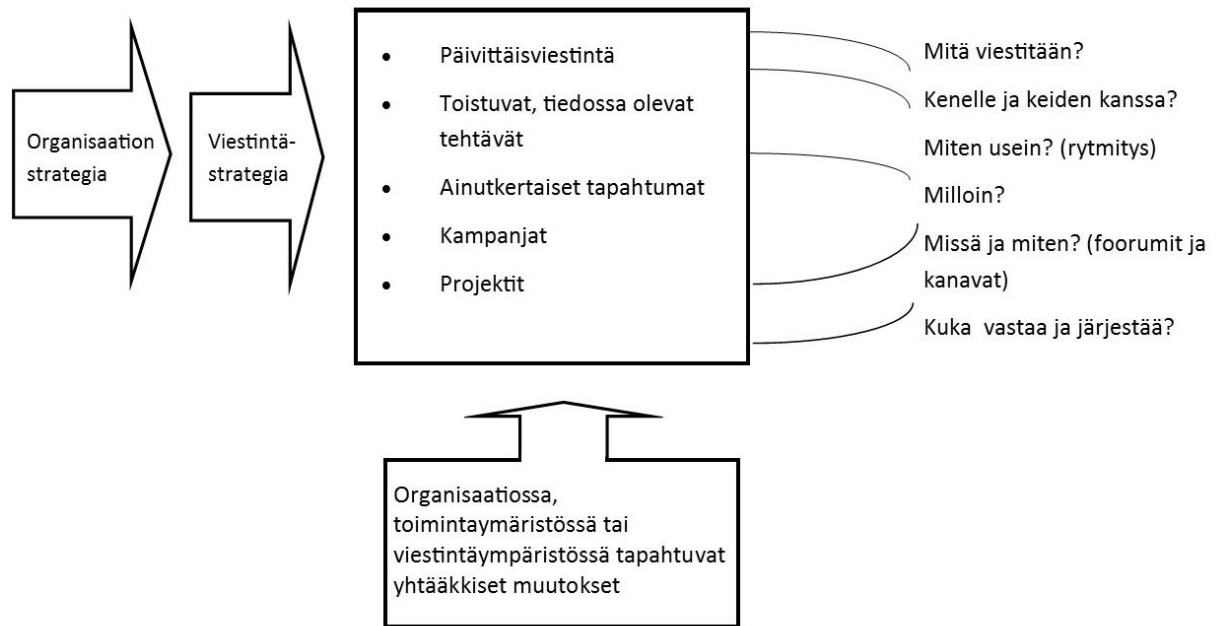


Viestinnän pohjana voidaan myös pitää viestintäsuunnitelmaa, jonka mukaan toimitaan. Holtz (2004, 55) kertoo, että yrityksen viestintäsuunnitelma tulisi olla yhdenmukainen toimintastrategian kanssa. Toimintastrategia on suunniteltu saavuttamaan yrityksen missio työntekijöiden strategisen johtamisen välityksellä. Eli kuinka henkilöstö työskentelee, miten he käyttävät yrityksen resursseja ja omaisuutta. Toiminta-ajatus puolestaan auttaa työntekijöitä määrittämään tukeeko heidän tekemänsä työ yhtiön missiota. Holtz korostaa, että viestinnän tulisi tukea kaikkia näitä toimia. Mikäli viestintäsuunnitelmaa ei ole käytössä, tulisi sellainen luoda. Manka (2010, 33) ym. kirjoittavat, että jos viestintä ei toimi työyhteisössä, tulisi sisäisen viestinnän toimintatavasta sopia. Manka (s.43) ym. painottavat, että viestintäsuunnitelma on hyvä laatia, jotta viestinnän myötä kaikille osapuolille syntyisi yhdenmukainen ymmärrys viestittävästä asioista. Viestintäsuunnitelman avulla varmistetaan viestinnän oikea-aikaisuus sekä myös se, että kaikki osapuolet tietävät omat viestinnälliset vastuunsa. Manka ym. (mp.) katsovat, että viestintäsuunnitelman tulisi kertoa mitä, kenelle ja milloin viestitään? Kuka vastaa viestinnästä? Kuinka ja mitä kanavia käyttäen viestitään? Miten pidetään huoli, että viesti on ymmärretty oikein sekä yhdenmukaisesti?

Juholin (2013, 143) näkee viestinnän suunnittelussa neljä osa-aluetta:

- päivittäisviestinnän linjaukset
- velvoittavat, toistuvat tai tiedossa olevat tehtävät
- prosessikuvaukset, ohjeet ja politiikat
- yksittäiset toimenpiteet, kampanjat, projektit sekä muut operaatiot, jotka toteuttavat strategiaa.

Myös Juholin (2013, 143) katsoo viestintästrategian pohjautuvan organisaation strategiaan. Juholin (mp.) on laatinut käytännön suunnittelun viitekehysten, joka on esitetty kuviossa kolme:

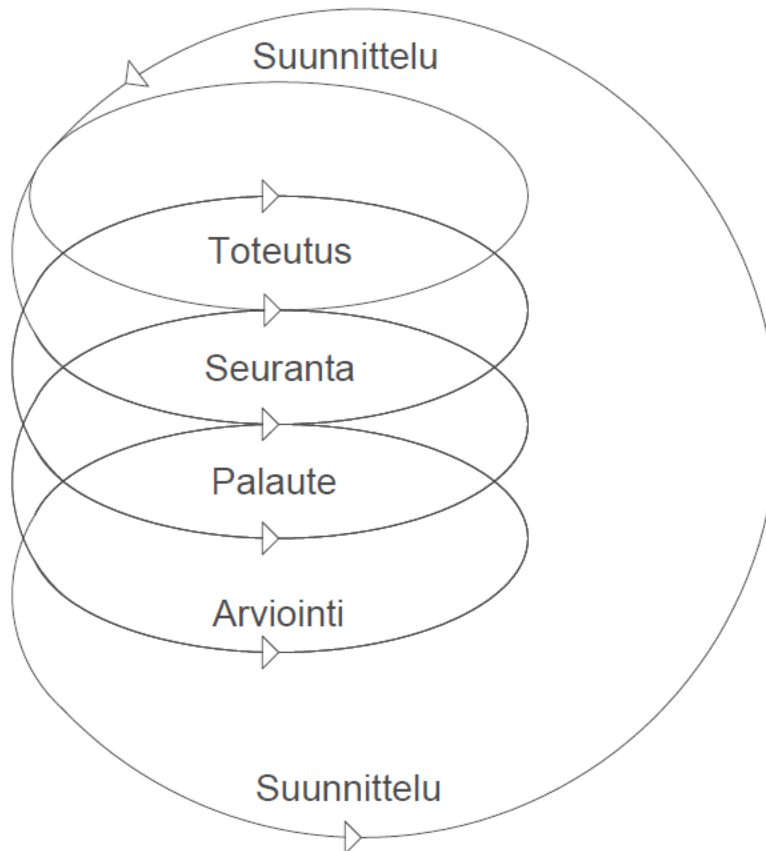


Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143).

### 3.4 Viestinnän seuranta

Juholin (2013, 414) kertoo viestinnän olevan hetkessä ja elävän aaltolina. Siksi hän kokee, että viestinnän välittömiä tuloksia on usein vaikea todentaa. Siksi viestintää olisikin seurattava tässä hetkessä, kuin myös joissain tilanteissa myös pidemmällä aikavälillä. Juholin (s. 469) kirjoittaa luotauksen olevan viestinnän prosessin seuraamista tässä hetkessä, jotta löydettäisiin mahdollisia muutossignaaleja yhteisön sisällä sekä toimintaympäristössä. Puolestaan pitkän aikavälin viestinnän seuraamista Juholin (s.414) katsoo olevan viestinnän mittaaminen ja arviointi.

Ikävalko (1999, 26) katsoo, että viestinnän palaute ja sen arviointi pitäisi saada osaksi viestinnän suunnittelua ja viestinnällisten tavoitteiden asettamista. Ikävalko kokee, että viestinnän suunnittelusta, sen toteutuksesta, tuloksista ja näiden arvioinnista muodostuu kehä, jossa eri osa-alueet ruokkivat toisiaan. Aikaisemmasta viestinnästä saatu palaute toimii pohjana uuden suunnittelulle. Kuviossa on 4 on esitetty viestinnän jatkuvuuden kehä:



Kuvio 4. Viestinnän jatkuvuuden kehä (Ikävalko 1999, 27).

### 3.5 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

Juholin (2013, 415) kertoo viestinnän olevan prosessi, jonka avulla pyritään saamaan vastauksia toiminnan näkökulmasta oleellisiin kysymyksiin. Juholin kirjoittaa mittarin olevan arvioinnissa käytettävä instrumentti, jolla saadaan kuvailevaa ja numeraalista tietoa mitattavasta asiasta. Hänen mukaansa mittaamista voidaan tehdä esimerkiksi kysymysten tai väitteiden tai kyselylomakkeen avulla. Arvioinnin Juholin (s.416) näkee olevan organisaatiolähtöinen prosessi, jonka tavoitteena on toiminnan kehittäminen. Se on kokonaisvaltaista ja jatkuvaa, joka pohjautuu organisaation tavoitteisiin, yleisiin toiminnan kriteereihin tai tilivelvollisuuden täyttämiseen.

Juholin (2013, 432) kertoo, että arviointi voi olla sekä kertaluonteista tai toistuvaa. Hän kirjoittaa, että arviointia tehdään uusien tavoitteiden asettamiseksi, sen selvit-

tämiseksi, onko aikaisemmat tavoitteet saavutettu tai sen selvittämiseksi onko toimintatavat perusteltuja sekä relevantteja. Juholin (mp.) näkee, että tavoitteiden saavuttamista, eli viestinnän vaikuttavuutta voidaan selvittää seuraavin kysymyksin:

1. Millaisia muutoksia tai vaikutuksia on saatu aikaiseksi? Ovatko nämä tavoitteiden mukaisia?
2. Palvelevatko saavutukset yrityksen visiota ja strategisia tavoitteita?
3. Kuinka on kehitetty viestintää sekä viestinnän osaamista? Mitä tulevaisuudessa täytyisi kehittää lisää?

Juholin (2013, 432) toteaa, että arvioinnin lopputuloksena pitäisi syntyä kuva, kuinka oikeanlaista viestintää on ollut ja kuinka hyvin käytettävissä olevia resursseja on käytetty.

Juholin (2012, 416) katsoo arvioinnin kohdistuvan siihen, miten suunnitellaan, miten toimitaan, millaisia tuloksia saadaan aikaiseksi ja mitkä ovat välittömiä toimimisen tarpeita tai muita kehittämisen kohteita. Arviointiin ei ole yksittäistä mittaria tai arvioinnin keinoa, vaan ne tulee määritellä organisaatiokohtaisesti tai jopa tapauskohtaisesti. Juholin (mp.) muistuttaa, että useissa yrityksessä saatetaan käyttää pitkään samoja mittareita, jotta voitaisiin verrata helpommin eri ajankohdan eri osa-alueita.

Juholin (2010, 70) näkee yhtenä mittaamisen prosessina tutkimuksen, jossa asetetaan tutkimuskysymys, määritellään aineisto, käytettävät menetelmät sekä kerätään ja analysoidaan aineisto. Näin saadaan vastaus tutkimuskysymykseen ja voidaan tehdä johtopäätökset aiheesta. Juholin muistuttaa, että ennen tutkimuksen aloittamista tulee ottaa selvälle, onko tutkittavaa ilmiötä mahdollista edes tutkia kohtuullisin resurssein ja mahdollisin menetelmin. Näin ei tule yllätyksiä myöhemmin. Juholin suosittelee miettimään seuraavia kysymyksiä ennen tutkimuksen aloittamista:

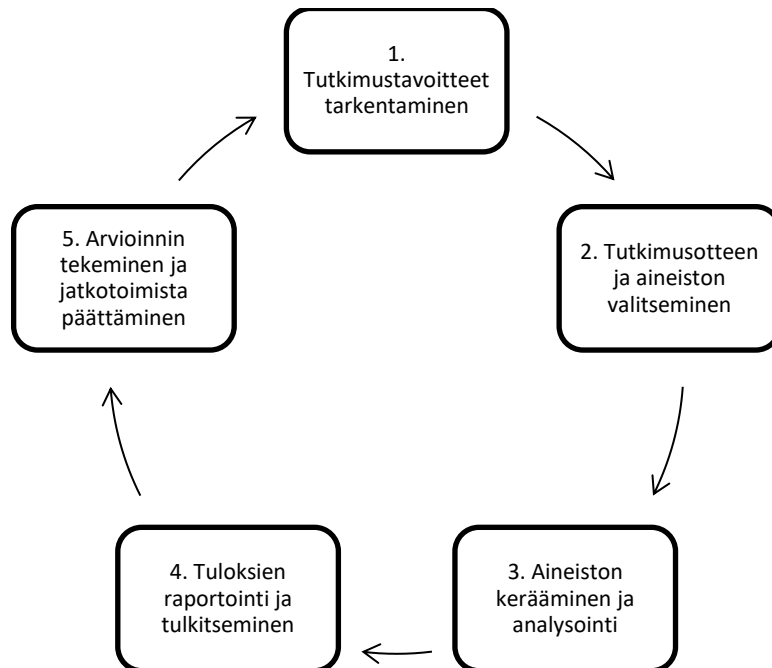
1. Mitä halutaan tutkia ja mihinkä asiaan tai asioihin halutaan saada vastaus?
2. Kenelle tutkimus kohdistetaan tai millaista aineistoja halutaan tutkia?
3. Tehdäänkö tutkimus itse vai hankitaanko ulkopuolinen yritys tekemään se?
4. Millaiset resurssit ovat käytettävissä (aika, raha, teknologia)?

Juholin (2010, 72) on esittänyt tutkimusprosessin etenevän vaiheittain tavoitteen asettamisesta eri vaiheiden kautta tutkimustulosten julkistamiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Tarkemmin tutkimusprosessin eri vaiheista on kerrottu tämän opinnäytetyön luvussa neljä.

Åberg (2000, 269) näkee viestinnän vaikuttaneen silloin, kun se on saanut muutoksia aikaiseksi. Jotta pystyttäisiin arvioimaan viestinnän vaikuttavuutta, tulee aina tuloksia verrata. Åberg kertoo, että tulosten vertailua voidaan tehdä kolmella tasolla: tavoitteisiin vertaamalla, aikaisemman ajankohdan tilanteeseen vertaamalla tai tekemällä vertailua ulkoisten kohteiden, kuten kilpailijoiden, vastaavaan toimintaan. Opinnäytetyön tekijä huomauttaa, että kun arvioidaan yrityksen sisäisen viestinnän onnistumista, on mahdotonta arvioida omaa toimintaa esimerkiksi kilpailijayrityksiin ja siihen, kuinka he ovat onnistuneet omassa sisäisessä viestinnässään. Siksi sisäisen viestinnän arvioinnissa tulisi keskittyä vertailemaan viestintää omiin tavoitteisiin tai aikaisemman ajankohdan tilanteeseen.

## 4 TUTKIMUKSEN PROSESSIKUVAUS

Kuten kolmannessa luvussa kirjoitettiin, Juholin (2010, 72) kertoo tutkimusprosessin kulkevan eri vaiheiden kautta tutkimustulosten julkistamiseen ja johtopäätösten tekemiseen. Kuviossa 5 on esitetty tutkimusprosessin eri vaiheet.



Kuvio 5. Tutkimusprosessin vaiheet (Juholin 2010, 72).

### 4.1 Tavoitteiden asettaminen

Juholin (2010, 72) kertoo ensimmäisen tutkimusprosessin vaiheen olevan selkeiden tavoitteiden asettaminen. Kysymykseksi muotoiltu tehtävä tulee olla konkreettinen kuten esimerkiksi ”Millaisen kuvan muodostamme sosiaalisessa mediassa?”. Tässä opinnäytetyön tutkimuksessa, kun tutkimme sisäisen viestinnän toimivuutta ja etsimme kehityskohteita, on tutkimuskysymykset seuraavan laisia:

- Onko käytössä turhia viestintävälineitä?
- Kuinka uusi infonäyttö tulisi ottaa mukaan yksikön sisäiseen viestintään?
- Kuinka infonäytön tämän hetkistä toimintaa ja käyttöä tulisi parantaa?

## 4.2 Tutkimusotteen valitseminen

Juholin (2010, 72) toteaa, että tutkimusprosessin seuraavana vaiheena on valita tutkimusote ja aineisto. Juholin (s.73) kertoo laadullisen tutkimusotteen olevan järkevä valinta, mikäli halutaan syvällistä tietoa ja ollaan kiinnostuneita hyvin suppean, ennalta hyvin tiedossa olevan ryhmän ajatuksista. Laadullinen, eli kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Määrällinen, eli kvantitatiivinen tutkimus puolestaan vastaa kysymyksiin, miten, mitä, moni, kuinka paljon tai kuinka suuri osuus. Määrällinen tutkimusote on hyvä valinta, jos halutaan tietää, miten esimerkiksi jokin ammattikunta suhtautuu asioihin.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kokonaistutkimuksena. Kyseinen tutkimusmenetelmä valittiin siksi, koska opinnäytetyön tavoitteena on nimenomaan kartoittaa sisäisen viestinnän tämän hetkistä tilannetta ja kuinka sisäisen viestinnän nykytilaan suhtaudutaan, eikä niinkään sitä, miten viestintä koetaan yrityksessä.

## 4.3 Aineiston kerääminen ja analysointi

Tutkimusprosessin seuraavana vaiheena Juholin (2010, 74) katsoo olevan aineistonkeruun. Määrällisen tutkimuksen aineistonkeruun hän kertoo tapahtuvan kyselylomakkeen avulla, joka voi olla verkossa tai puhelinhaastatteluna toteutettu. Kyselylomakkeen tulisi sisältää kysymyksiä tai väittämiä, johon tulee vastata esimerkiksi asteikolla 1–5 tai 1–7. Juholin (s. 75) muistuttaa, että vastaamiseen käytettävä aika ei saisi ylittää kovin paljon 15:ta minuuttia.

Tulee myös muistaa, että tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä tutkimusongelmien mukaan on tarkoitus saada selville. Heikkilä (2014, 27) muistuttaa, että mikäli tutkimukselle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteita, tulee helposti tutkittua vääriä asioita. Heikkilä kertoo, että validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista, eli validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat hänen mielestään keskimääräisesti oikeita. Hän muistuttaa, että mikäli ei ole tarkoin määritelty mitattavia käsitteitä ja muuttujia, eivät voi mittaustuloksetkaan olla valideja. Heikkilä painottaakin, että validius tulee varmistaa etukäteen kyselyn huolellisella suunnittelulla ja tarkoin mietityllä tiedonke-

ruulla. Myös validin tutkimuksen toteutumista edesauttaa perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti. Heikkilä (s. 28) kertoo reliabiliteetin tarkoittavan tulosten tarkkuutta. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Heikkilän mielestä tutkimuksen reliabiliteettia parantaakseen, tutkijan tulee olla koko tutkimuksen ajan kriittinen ja tarkka. Jos otoskoko jää kovin pieneksi, ovat Heikkilän mielestä (mp.) tulokset silloin sattumanvaraisia. Siksi otantaa suunniteltaessa tulisi myös huomioida kato, jolloin lomakkeen palauttamatta jättäneiden määrä on suuri.

Tutkimus suoritettiin koko ABC Seinäjoen henkilöstölle 21.3. - 9.4.2017. Vastausaika oli siis melkein kolme viikkoa. Kyselyyn asetettiin pitkä vastausaika, koska kyselyn aikoihin vielä osa henkilöstöstä vietti talvilomiaan. Kysely toteutettiin Webropol-verkkokyselynä. Henkilöstölle lähetettiin Tempus-viesti matkapuhelimiin, jossa kerrottiin kyselystä ja ohessa oli myös vastauslinkki kyselyyn. Tempus on S-ryhmän henkilöstönohjausjärjestelmä, jonka kautta voidaan tarjota henkilöstölle lisätyötä, mutta myös lähettää yleisiä tekstiviestejä henkilöstön puhelimiin. (Case SOK, [viitattu 8.5.2017].) Kyselyyn oli siis mahdollista vastata omalla puhelimellaan tai työpaikan tietokoneen työpöydältä löytyvästä linkistä. Lisätietoa kyselystä sai kyselyn saatteesta, joka oli sijoitettu työpaikan tietokoneen läheisyyteen.

Kyselylomakkeessa oli yhteensä 11 kysymystä liittyen sisäisen viestinnän nykytilaan, käytössä oleviin viestintäkanaviin, palautteen antamiseen työyhteisössä, perehdytykseen ja infonäyttöön. Mukana oli myös kaksi vastaajan taustoihin liittyvää kysymystä. Kyselyssä oli strukturoituja sekä avoimia kysymyksiä. Strukturoitujen kysymysten vastausvaihtoehdot olivat pääosin Likertin viisiasteisessa asteikossa. Heikkilä (2014, 51) kertoo Likertin asteikon olevan mielipideväittämissä käytetty, useimmiten 4- tai 5-portainen asteikko, jonka toisena ääripäänä on yleensä täysin eri mieltä ja toisena ääripäänä täysin samaa mieltä. Heikkilä huomauttaa, että arvoja voi olla asteikoilla jossain tapauksessa enemmän kuin viisi. Heikkilä (mp.) kertoo, että vastaajan tulee valita parhaiten omaa käsitystään vastaava vaihtoehto asteikolta.

Kyselypohjaa testattiin usealla eri henkilöllä ennen sen varsinaista käyttöönottoa. Testauksella saatiin selville epäselvät tai monella eri tavalla ymmärrettävät kysymykset sekä vastausvaihtoehdot. Näin saatiin parannettua tutkimuksen validiutta.



Mahdollisuudella vastata kyselyyn millä tahansa laitteella, tavoiteltiin suurta vastausprosenttia ja otosta. Myös näin pyrittiin parantamaan kyselyn validiteettia ja reliabiliteettia.

Kun aineisto on kerätty, on aineiston analysoinnin aika. Juholin (2010, 76) kertoo, että tutkimuksen aineiston analysointi alkaa vastausprosentin selvittämällä, eli kuinka moni vastasi kyselyyn. Vastausprosentti kertoo kuinka luotettavia tutkimustulokset ovat. Juholin katsoo, että organisaation sisäisissä tutkimuksissa 50 – 60 prosenttia voidaan pitää hyvänä vastausprosenttina. Juholin (mp.) mukaan tilastollisia menetelmiä käytetään määrällisen tutkimuksen analyysissa. Tavallisinta on laskea vastaajaryhmittäin suoria jakautumia tai tehdä eri muuttujilla ristiintaulukointia. Tämän tutkimuksen aineiston käsittely kävi nopeasti, koska kysely toteutettiin Webropolilla. Webropol keräsi aineiston yhteen, josta se oli helppo siirtää Exceliin käsiteltäväksi. Ennen Exceliin siirtämistä aineisto muutettiin Webropolissa prosenteiksi. Excelissä tehtiin erilaisia diagrammeja aineiston pohjalta. Avoimien kysymysten vastaukset kerättiin Webropolista ja analysoitiin kirjoittaen.

#### **4.4 Tuloksien raportointi ja tulkitseminen**

Tutkimusprosessin neljäntenä vaiheena Juholin (2010, 72) toteaa olevan tulosten raportointi ja tutkimustulosten tulkitseminen. Juholin (s.80) jakaa organisaatiotutkimuksen tulkinnan kahteen osaan: niin sanottuihin suuriin johtopäätöksiin ja selittävään, yksilöityyn osaan. Juholin katsoo, että useimmiten yksiköitä, osastoja ja tiimejä kiinnostaa miten asiat ovat omalla kohdalla ja kuinka ne asettuvat koko organisaation tuloksiin.

#### **4.5 Arvioinnin tekeminen ja jatkotoimista päättäminen**

Viidentenä ja viimeisenä vaiheena Juholin (2010, 72) katsoo olevan arvioinnin tekeminen ja jatkotoimista päättämisen. Juholin (s.80 – 81) kertoo, että arvioinnin tulisi olla yhteisöllistä, jotta kaikki olisivat vähintään edes tietoisia siitä mitä on tekeillä ja mahdollisimman monella olisi mahdollisuus päästä vaikuttamaan. Eli organisaation jäsenille tulisi kertoa mitä ja miksi ollaan selvittämässä. Juholin muistuttaa, että tulisi

myös kertoa miten tulosten jälkeen edetään ja keitä toivotaan mukaan jatkokehittelyyn. Juholin (mp.) muistuttaa, että tulosten julkistaminen tulisi tehdä julkisesti ja mahdollisimman laajasti. Aineistot tulisi myös olla kiinnostuneiden saatavilla. Tulosten esittelyn ohessa Juholin suosittelee jatkon pohtimista yhdessä. Kun seuraavista vaiheista on sovittu, edetään suunnitelmia noudattaen ja kerrotaan myös mahdollisesti väliaikatuloksia. Saadut ehdotukset tiivistetään ja saatetaan päätöksentekijälle. Juholin mainitsee, että kun päätös on tehty, tulee se julkistaa laajasti ja siirtyä toteutusvaiheeseen. Hän muistuttaa, että yhteisöllisen prosessin tuloksien käyttöön vieminen on sujuvaa, kun useimmiten prosessiin osallistuneet ovat sitoutuneita toteuttamaan käytäntöjä ja asioita. Tämän opinnäytetyön kuudennessa luvussa on esitelty tutkimuksen tuloksien pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehittämissuhteet.

## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

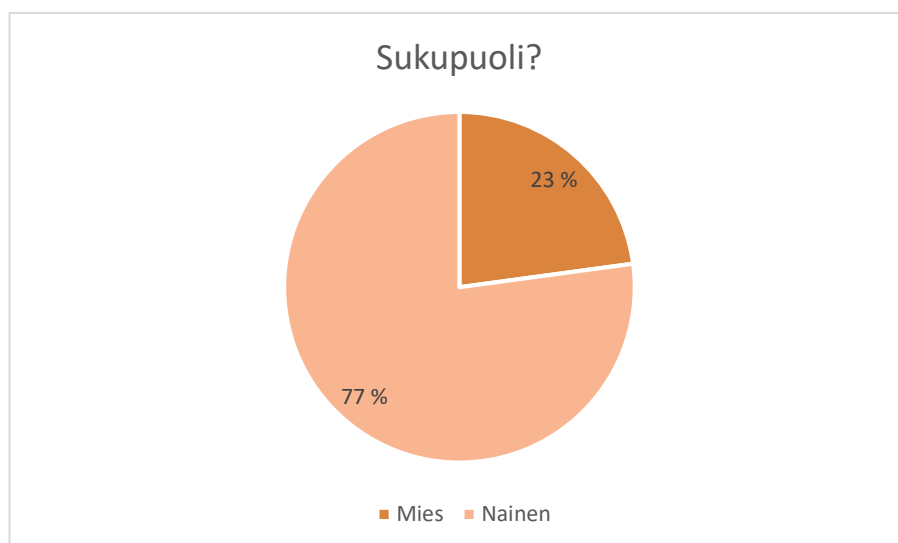
Tässä luvussa käydään läpi, millaisia tuloksia henkilöstölle tehdystä tutkimuksesta ilmeni. Tulokset on käyty läpi erilaisten kuvioiden avulla ja kyselyn avoimet kysymykset on analysoitu auki kirjoittaen.

### 5.1 Vastausprosentti

Kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 42 työntekijälle ja kyselyyn vastasi 35 henkilöä. Näin ollen vastausprosentiksi saatiin 83 prosenttia. Tätä voidaan pitää erinomaisena, koska Juholin (2010, 76) kertoo vastausprosentin olevan hyvä, mikäli organisaation sisäisissä kyselyissä vastausprosentti asettuu 50 – 60 prosentin välille. Näin ollen myös vastauksen tuloksia voidaan pitää luotettavina ja melko hyvin koko henkilöstön mielipidettä kuvaavina.

### 5.2 Taustatiedot

Kyselyssä oli kaksi kysymystä liittyen kyselyyn vastanneiden taustoihin: sukupuoli ja kuinka kauan henkilö on työskennellyt yksikössä. Kyselyyn vastanneista 77 prosenttia oli naisia ja 23 prosenttia miehiä.



Kuvio 6. Sukupuoli.

Kyselyn mukaan organisaatiossa on työskennellyt 26 prosenttia yli viisi vuotta. 74 prosenttia vastanneista on puolestaan työskennellyt organisaatiossa alle viisi vuotta. Kyselyn perehdytystä koskevissa kysymyksissä on näin ollen saatu näkökulmaa niin perehdytettävän kuin perehdyttäjän näkökulmasta, koska vastaajissa oli yli viisi vuotta työskennelleitä kuin myös alle vuoden työskennelleitä.

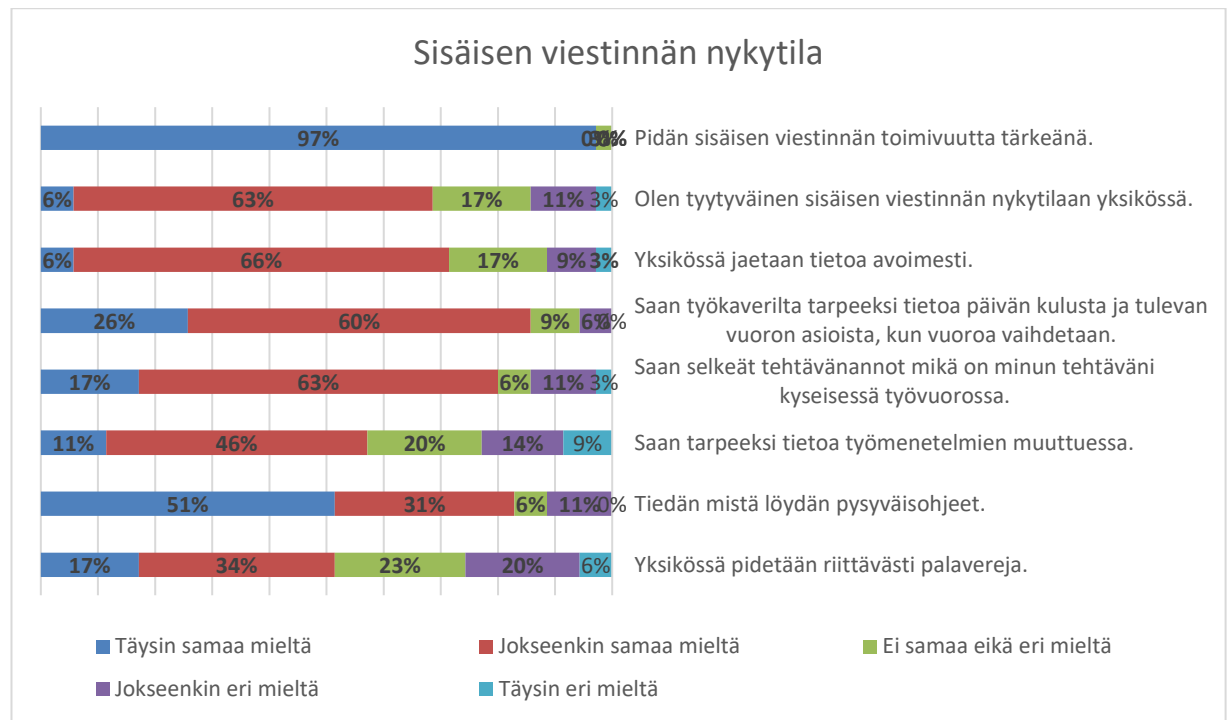


Kuvio 7. Työsuhteen kesto.

### 5.3 Sisäisen viestinnän nykytila

Kyselyn kolmannessa kysymyksessä tuli valita sopivin vaihtoehto esitettyihin väittämiin. Vastausvaihtoehdot olivat viisi asteisessa Likertin asteikossa. Kyselyssä selvisi, että lähes kaikki vastaajat pitävät sisäisen viestinnän toimivuutta tärkeänä. Puolestaan hiukan yli puolet vastanneista olivat jokseenkin tyytyväisiä yksikön viestintään. 72 prosenttia vastanneista olivat sitä mieltä, että ovat täysin ja jokseenkin samaa mieltä, että yksikössä jaetaan tietoa avoimesti. Vastanneista valtaosa oli täysin tai jokseenkin tyytyväisiä siihen, kuinka yksikössä kasvokkaisviestinnän avulla tiedotetaan päivän kulkuun liittyvistä asioista, kuten tarvitseeko kokoustiloihin viedä mitään. Yli puolet vastanneista kokee saavansa selkeät tehtäväannot siitä, mikä on tehtäväni tässä työvuorossa. 57 prosenttia vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että saavat tarpeeksi tietoa, kun työmenetelmät muuttuvat. Kuitenkin jopa 23 prosenttia vastanneista oli myös jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että

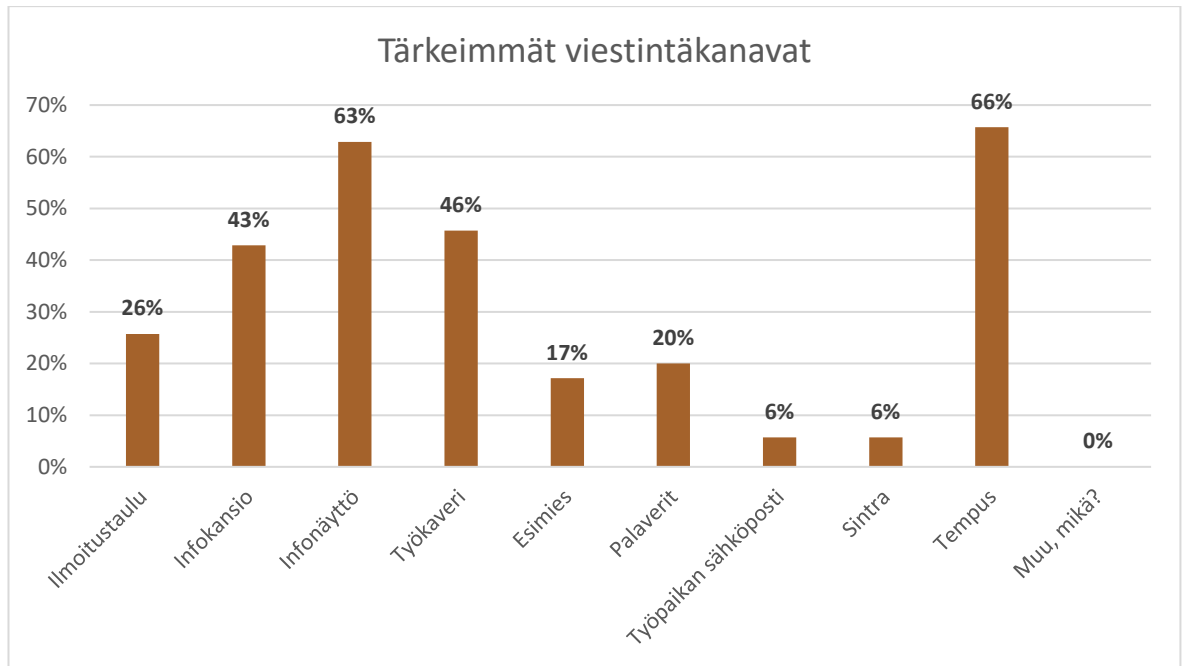
saavat tarpeeksi tietoa mahdollisista muutoksista. Valtaosa vastanneista tietää, mistä löytää yksikön pysyväisohjeet. Kysymyksessä koskien yksikön palaverien riittävyyttä oltiin montaa eri mieltä. 17 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että palavereja on riittävästi ja puolestaan 26 prosenttia vastanneista oli jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että yksikössä pidettäisiin riittävästi palavereja.



Kuvio 8. Sisäisen viestinnän nykytila.

## 5.4 Viestintäkanavat

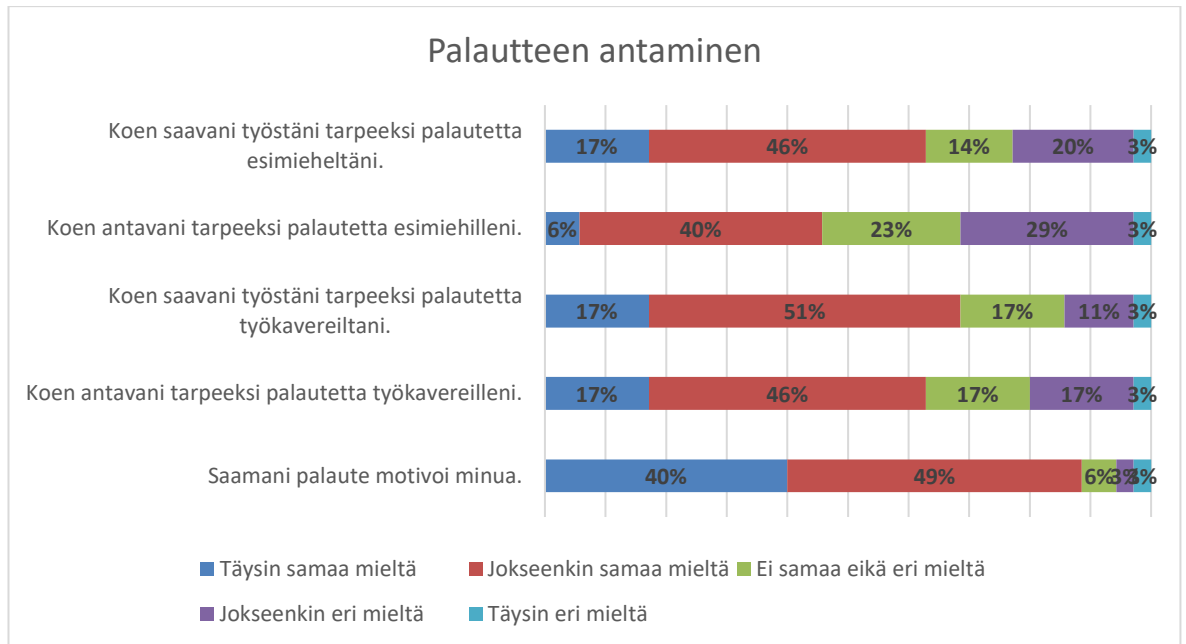
Kyselyssä kysyttiin, mitä viestintäkanavia pitää tärkeimpinä työn kannalta saatavan tiedon kannalta. Kysymyksessä oli mahdollista valita yhdestä kolmeen itselle tärkeää viestintäkanavaa. Kolmena tärkeimpinä viestintäkanavina pidettiin Tempusta, eli tekstiviestejä työntekijöiden henkilökohtaisiin puhelimiin, uutta infonäyttöä sekä työkaveria. Myös infokansio ja ilmoitustaulu olivat olleet usean mielestä myös hyviä viestintäkanavia. Sen sijaan esimiestä, palavereja, työpaikan sähköpostia ja Sint-  
raa, eli työpaikan intranettiä, pidetään kanavina, josta saadaan vähiten työn kannalta tärkeää tietoa.



Kuvio 9. Sisäisen viestinnän kanavat.

## 5.5 Palautteen antaminen työyhteisössä

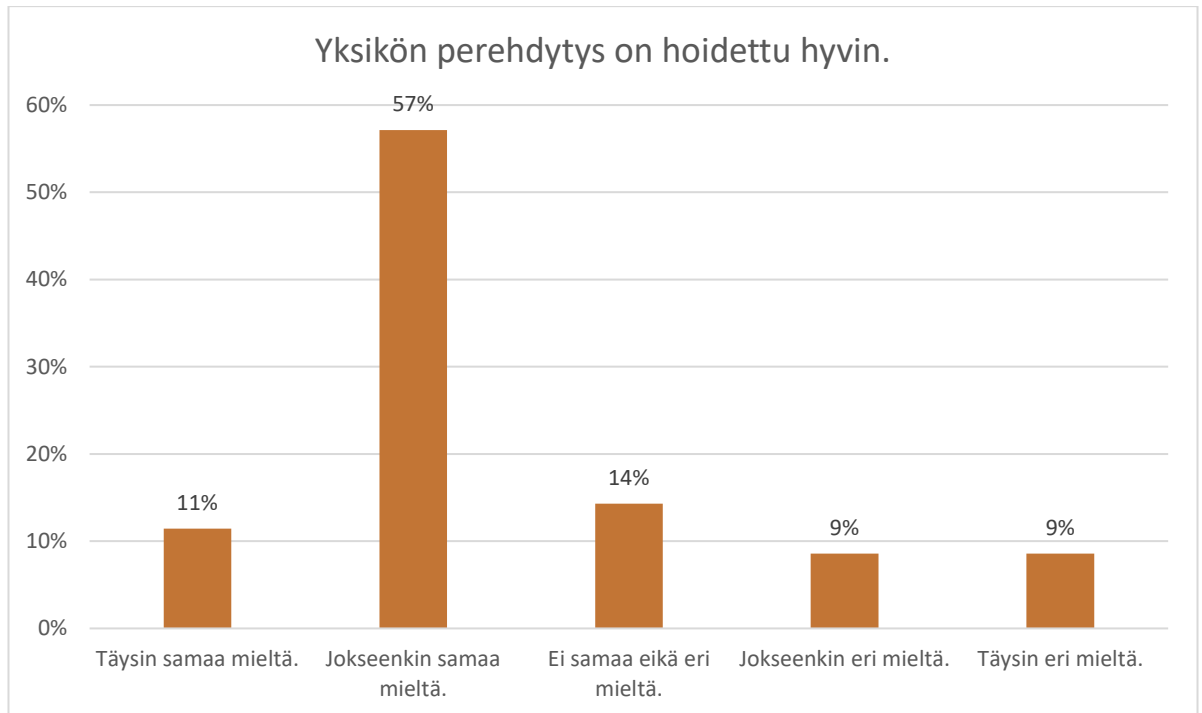
Kyselyn viidennessä kysymyksessä oli väittämiä liittyen palautteen antamiseen ja sen saamiseen. Vastausvaihtoehdot olivat jälleen viisi asteisessa Likertin asteikossa. Väittämät liittyivät palautteen antamiseen ja sen saamiseen. Kysymyksessä liikennemyymälätyöntekijöiden esimiehiksi katsottiin palveluvastaavat sekä liikennemyymäläpäällikkö ja palveluvastaavien esimieheksi vain liikennemyymäläpäällikkö. 63 prosenttia vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että saavat tarpeeksi palautetta esimiehiltään. Puolestaan 40 prosenttia vastanneista koki antavansa jonkin verran palautetta esimiehelleen. Kyselyssä kävi ilmi, että työkaverilta koetaan saavan enemmän palautetta kuin esimieheltä. Myös palautetta kyselyn mukaan annetaan helpommin omalle työkaverille kuin omalle esimiehelle. Kyselyyn vastanneista 89 prosenttia kokivat saadun palautteen motivoivan jollain tapaa työssä.



Kuvio 10. Palautteen antaminen työyhteisössä.

## 5.6 Perehdytys

Yli puolet vastanneista koki, että yksikön perehdytys on hoidettu jokseenkin hyvin. Kyselyssä oli myös avoin kysymys, jossa sai antaa palautetta siitä, mitä parannettavaa yksikön perehdytyksessä olisi. Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esille, että perehdytys saisi olla pidempi, yhden henkilön tulisi hoitaa perehdytys alusta loppuun, Hesburgerin perehdyttämiseen tulisi varata enemmän aikaa ja vakituisen henkilöstön jatkuvaa perehdytystä ei tulisi unohtaa.

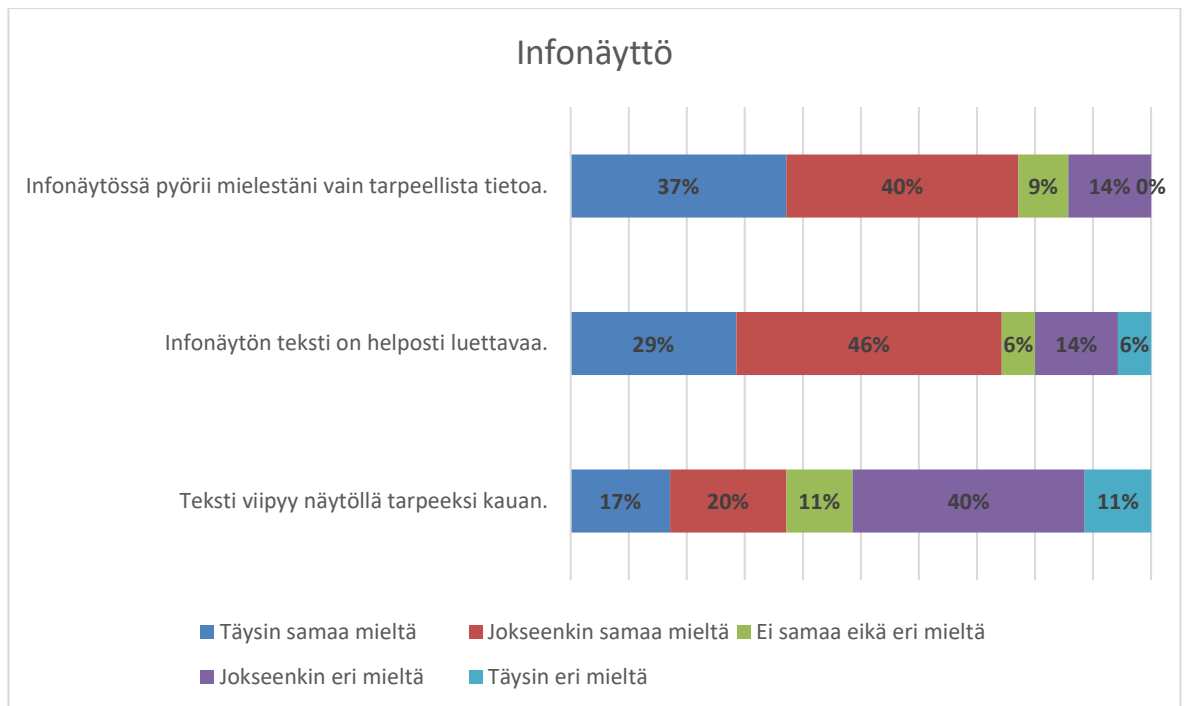


Kuvio 11. Perehdytys.

## 5.7 Infonäyttö

Kyselyn kahdeksas ja yhdeksäs kysymys koski yksikön uutta infonäyttöä. Ensimmäisessä infonäyttöä koskevassa kysymyksessä oli kolme väittämää, jossa tuli valita väittämiin sopiva vaihtoehto viisi asteisen Likertin-asteikon vaihtoehtoista. Väittämät koskivat infonäytön tiedon tarpeellisuutta, tekstin luettavuutta sekä tekstin viiptymisen kestoa näytöllä. 77 prosenttia vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä, että infonäytöllä pyörii vai tarpeellista tietoa. 75 prosenttia kyselyyn vastanneista kokivat, että infonäytön teksti olisi täysin tai jokseenkin helposti luettavaa. Puolestaan yli puolet vastanneista olivat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että teksti viipyy näytöllä tarpeeksi kauan.





Kuvio 12. Infonäytön toimivuus.

Infonäyttöä koskeva toinen kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajien oli mahdollista kertoa ajatuksiaan ja kehitysideoitaan koskien infonäyttöä. 12 vastaajaa oli ker-tonut ajatuksiaan ja ideoitaan infonäyttöön liittyen. Avoimen kysymyksen vastauk-sissa oli nostettu esiin, että infonäytöllä ei saisi pyöriä liian montaa diaa kerralla, tekstin tulisi olla tarpeeksi suurta, tekstiä ei saisi olla liikaa yhdellä dialla ja infonäyt-töä tulisi päivittää useammin. Myös hyviä kehitysehdotuksia oli tuotu esille. Eräs vastaajista ehdotti kaukosäädintä, jonka avulla voisi vaihtaa dioja. Pitkien diojen välttämiseksi eräs vastaajista ehdotti asian kertomisesta vain lyhyesti infonäytöllä ja lisätiedon kertomisesta esimerkiksi infokansiossa. Myös eräänlaista sisällysluette-loa dioista ehdotettiin näytölle, josta näkisi onko tullut uusia asioita luettavaksi.

## 5.8 Yksikön sisäisen viestinnän vahvuudet ja heikkoudet

Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä oli varattu vapaalle sanalle. Ensimmäisessä avoi-messa kysymyksessä oli mahdollista kertoa mitä hyvää on yksikön sisäisessä vies-tinnässä ja toisessa kysymyksessä puolestaan oli mahdollista kertoa mitä parannet-

tavaa tai kehitettävää kokee olevan yksikön sisäisessä viestinnässä. Yli puolet vastanneista oli kertonut, mikä heidän mielestään on yksikön viestinnässä hyvää. Mainittuja asioita olivat muun muassa, että asioista puhutaan suoraan, muutoksista viestitään hyvin ja että työn kannalta oleellinen tieto tulee aina joltain kautta tietoon. Infonäyttöä ja Tempusta viestintäkanavina kehitettiin monessa vastauksessa. Myös eräs vastaaja pitää yksikön viestinnän avoimuudesta ja toinen vastaaja viestinnän positiivisesta sävystä.

Toisessa avoimessa kysymyksessä oli mahdollista antaa parannusehdotuksia tai kertoa mitä kehitettävää olisi yksikön sisäisessä viestinnässä. Kyselyn 35 vastanneesta 17 oli kertonut parannusehdotuksistaan. Esiin tuotuja asioita olivat muun muassa työntekijöiden kommunikointi ruuhkatilanteissa ja tavoitteiden asettelun ja tulostavoitteiden viestiminen. Myös infon saavutettavuuden parantaminen oli nostettu esille useammassa vastauksessa. Tällä hetkellä infon saavutettavuuden esteenä koettiin useat eri viestintäkanavat. Myös suullista tiedonvälitystä jotkin vastaajat pitivät kehitettävänä asiana. Tähän ratkaisuna muutama vastaaja tarjosi, että kaikki, myös pienimmätkin viestittävät asiat tulisi kirjoittaa ylös, jotta ne tavoittaisivat kaikki. Ei tulisi luottaa liikaa siihen, että tieto etenee kuulopuheena vuorosta toiseen.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen perusteella ABC Seinäjoella sisäisen viestinnän asiat ovat melko hyvällä mallilla. 69 prosenttia kyselyyn vastanneista olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ovat tyytyväisiä sisäisen viestinnän nykytilaan. Lähes kaikki vastanneista pitivät sisäisen viestinnän toimivuutta tärkeänä asiana, joten sisäisen viestinnän toimivuuden tärkeyttä ei tule vähätellä. Etenkin toimeksiantajaorganisaatiossa sisäisen viestinnän toimivuus on erittäin tärkeä asia, koska yksikössä työskentelee myös satunnaisesti henkilöstöä jonkin verran. Tieto tulee siis jakaa sellaisia kanavia käyttäen, jota kautta se kulkeutuu myös niille henkilöille, jotka harvemmin yrityksessä työskentelevät. Yksikössä työskennellään kolmessa vuorossa, ympäri vuorokauden vuoden jokaisena päivänä, joten tämänkin vuoksi viestinnän toimivuus korostuu.

Tehdyn tutkimuksen mukaan valtaosa vastanneista kokee saavansa tarpeeksi tietoa ja selkeät tehtävänannot työkaveriltaan tai esimieheltään töihin tullessaan. Kyselyn tulosten valossa, voidaan siis todeta, että kasvokkaisviestintä toimii yksikössä. Toisaalta kyselyn viimeisessä avoimessa kysymyksessä muutama vastaajista koki, että suullista tiedonvälitystä voisi vielä kehittää. Vastauksissa esitettiin, että kaikki pienimmätkin asiat tulisi kirjoittaa johonkin ylös, jottei tieto katoisi vuorojen välillä, mikäli kaikki eivät muistaisi kertoa asiaa eteenpäin seuraavalle vuorolle. Palaverien riittävyys oli puolestaan asia, joka jakoi eniten mielipiteitä. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että palaveria pidetään yksikössä tarpeeksi ja osa vastaajista oli sitä mieltä, että niitä voisi olla enemmänkin.

Tärkeimpinä viestintäkanavina, josta koettiin saavan työn kannalta tärkeää tietoa, olivat Tempus, infonäyttö ja työkaveri. Tempusta ja infonäyttöä pidettiin hyvinä viestintäkanavina myös avoimessa kysymyksessä, jossa oli mahdollista kertoa mikä oli mielestään hyvää sisäisessä viestinnässä. Tempusta voi siis huoletta käyttää tärkeiden asioiden viestimiseen, vaikka viesti menee työntekijöiden henkilökohtaisiin puhelimiin. Selvästikään Tempus-viestejä ei pidetä vapaa-aikaa häiritsevinä, vaikka viestejä saattaisikin tulla omaan puhelimeen vapaapäivinäkin. Toisaalta tulee muistaa se, että Tempuksen tehokkuus saattaa heikentyä, mikäli sen kautta aletaan vies-

tiä liikaa tai vähemmän tärkeitä asioita. Lisäksi liika viestiminen alkaa varmasti jossain vaiheessa häiritsemään työntekijöiden vapaa-aikaa. Siksi nämä asiat tulee pitää mielessä Tempuksen kautta viestiessä.

Infonäyttö oli myös saanut jo hienosti huomioarvoa yksikön sisäisessä viestinnässä, vaikka se oli otettu käyttöön vain muutama kuukausi ennen tutkimusta ja sen käyttöä on vasta opeteltu. Tämän työn kirjoittaja uskoo, että tehostamalla infonäytön toimintaa siitä saadaan erittäin tehokas viestintäväline yksikköön. Kuten Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, 111) kertoivat, sisäinen televisio sopii yrityksiin tiedotusvälineiksi, jossa ei istuta tietokoneiden ääressä. Heidän mielestään televisiot tulisi sijoittaa esimerkiksi kulkureittien varsille. Tämä pätee myös opinnäytetyön toimeksiantajayritykseen, koska yrityksessä ollaan jatkuvasti liikkeessä. Ainut paikka, missä istutaan ja ollaan työpäivän aikana aloillaan, on yksikön taukotila. Täällä on mahdollista lukea tiedotteita. Siksi infonäyttö on työn kirjoittajan mielestä sijoitettu oikeaan paikkaan, kun se löytyy yksikön taukotilasta. Kyseisessä yrityksessä tuskin toimisi, jos näyttö olisi sijoitettu kulkureittien varrelle. Kuten Siukosaari (2002, 106) huomauttaa ilmoitustaulun sijoittamisesta, että tulisi ottaa huomioon, etteivät ilmoitustauluja lukevat henkilöt tuki kulkuväyliä. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä tämä pätee myös hyvin kyseiseen infonäyttöön.

Tutkimuksen mukaan palautetta annetaan yksikössä hyvin. Yli puolet vastanneista ovat olleen samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että saavat esimieheltä tai työ-kaverilta tarpeeksi palautetta. Esimieheltä koettiin saavan vähemmän palautetta kuin työkaverilta, mutta kirjoittaja uskoo tämän selittyvän sillä, että työkaveri on aina läsnä joka ikisessä työvuorossa. Toisaalta tästä asiasta kannattaisi ehkä keskustella esimerkiksi palaverissa ja herättää ajatuksia työntekijöissä, että kuinka asia oikeasti on: eikö esimiehille muisteta antaa palautetta vai onko työkaverille oikeasti helpompi antaa palautetta, koska se on joka työvuorossa läsnä. Voisiko myös esimiehille antaa jatkossa enemmän palautetta? Lähes kaikki vastanneet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että saatu palaute motivoi työssä. Tästä voimme päätellä, että palautteen antaminen puolen ja toisin työssä on tärkeä asia ja siihen tulisi kannustaa. Kuten Ahonen ja Lohjaja-Ahonen (2014, 39) muistuttavat, saadesamme palautetta työkavereiltamme, esimiehiltämme ja alaisiltamme jatkuvasti, varmistamme sen, että kuljemme kaikki yhdessä samaan suuntaan. Lisäksi (s.39)

palautteen antamisella voidaan kasvattaa yksikön itsetuntemusta, näyttää tunteita, osoittaa työn merkitys ja lisätä onnistumisen tunnetta sekä lisätä vuoropuhelua. Palautteen antamisen tärkeyttä ei tule siis missään nimessä vähätellä ja mitä tyytyväisempiä palautteen antamisen nykytilaan ollaan, sen parempi.

Tutkimuksessa oli kritisoitu infon saavutettavuutta ja siihen syynä nähtiin monien eri viestintäkanavien käyttäminen. Opinnäytetyön kirjoittaja ehdottaakin, että yksikköön tulisi laatia viestintäsuunnitelma tai viestintäohjeistus koko henkilöstön käyttöön. Kuten Holtz (2004, 55) on kirjoittanut, tulisi viestintäsuunnitelma luoda, mikäli sellaista ei ole käytössä. Myös Manka (s.43) ym. painottavat, että viestintäsuunnitelma on hyvä laatia, jotta viestinnän myötä kaikille osapuolille syntyisi yhdenmukainen ymmärrys viestittävästä asioista. Viestintäsuunnitelman avulla varmistetaan viestinnän oikea-aikaisuus sekä myös se, että kaikki osapuolet tietävät omat viestinnälliset vastuunsa. Kohdeorganisaatiossa ei vielä ole käytössä sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelmaa, joten suosittelen sellaisen laatimista, jotta kaikki tietäisivät tarkalleen viestintävastuunsa sekä viestintä toimisi oikea-aikaisesti. Tässä sisäisen viestinnän viestintäsuunnitelmassa tulisi kertoa, kuinka ja millaisia asioita tulisi viestiä minkäkin viestintävälineen kautta. Näin saataisiin sisäiselle viestinnälle selkeä punainen lanka ja kaikki viestit tulisi selkeästi samoja kanavia pitkin. Esimerkiksi taukotilan ilmoitustaulua voitaisiin jatkossa käyttää vain seuraavaa vuoroa tai maksimissaan seuraavaa vuorokautta koskevien asioiden tiedottamiseen perinteisesti paperilla. Tempuksen kautta voitaisiin viestiä kuten tähänkin asti, vain tärkeimmät koko henkilöstöä koskevat asiat. Infonäytöllä viestittäisiin kaikki muut koko henkilöstöä koskevat asiat, kuten esimerkiksi tulostavoitteet ja niissä onnistuminen tai tulevat kampanjat.

Viestintäsuunnitelmaan tulisi kirjata myös infonäytön käyttöön liittyviä asioita, kuten esimerkiksi aika kuinka kauan diat tulisi näkyä näytöllä, fontin minimikoko ja kuinka kauan infoa pidetään näytöllä. Lisäksi yksikössä tulisi miettiä, kuinka erotettaisiin näytöstä uusimmat diat? Tulisiko ne laittaa diasarjan alkuun vai erottaa tietyllä taustavärillä? Myös tämä asia tulisi kirjata viestintäohjeistukseen. Ensi tilassa tulisi myös huolehtia, että kaikki infonäyttöä viestimiseen tarvitsevat osaisivat varmasti näyttöä käyttää. Tai mahdollisesti laatia selkeä ohjeistus infonäytön käytöstä helposti kaikkien saataville, jotta kaikki tarvittaessa osaisivat sitä käyttää.

Kyselyssä valtaosta vastanneista oli sitä mieltä, että perehdytys olisi hoidettu jokseenkin hyvin. Tämä kertoo siitä, että perehdytys on melko hyvällä mallilla, mutta parannettavaa olisi. Eniten kritisoitiin sitä, että perehdytykseen tulisi varata enemmän aikaa ja perehdytyksen tulisi hoitaa yksi henkilö alusta loppuun. Liikennemyymälä on työympäristönä monisäikeinen, koska toimitaan kolmella eri toimialalla. Siksi on selvää, että tärkeimpien asioiden oppiminen vie paljon aikaa, koska opittavaa on paljon. Ennen perehdytyksen on saattanut hoitaa useampi henkilö, kuitenkin niin, että yksi henkilö on perehdyttänyt pääosin yhden kassapisteen toiminnot. Jatkossa tulisikin pitää huoli, että yksi henkilö perehdyttäisi perehdytettävälle koko talon. Kuten Juholinkin (2009, 236) kirjoittaa, hyvä perehdyttäminen on prosessinomaista, vuorovaikutteista ja yksilöllistä. Kun jatkossa pidetään huoli, että yksi henkilö perehdyttää yhdelle perehdytettävälle koko talon, olisi perehdytys yksilöllistä. Myös useamman perehdyttäjän perehdyttäessä on riskinä se, että samaa asiaa saatetaan perehdyttää useamman kerran usean perehdyttäjän toimesta ja toisaalta jokin tärkeä asia voi jäädä perehdyttämättä siitä huolimatta, vaikka käytössä on perehdytys suunnitelma.

Tutkimuksessa kritisoitiin myös sitä, että Hesburgerin perehdyttämiseen on useimmiten varattu liian vähän aikaa. Tähän asti perehdytys on aloitettu ABC:n polttonestekassalta, jonka jälkeen on seuraavana päivänä edetty ABC:n ravintolan puolelle ja viimeisimpinä perehdytyspäivänä Hesburgerin puolelle. Mikäli perehdytys ei jostain syystä ole mennyt suunnitellulla tavalla, jää Hesburgerin opetteluun varattu aika lyhyemmäksi. Tämä kannattaa siis ottaa huomioon perehdytettäessä uutta henkilöä työyhteisöön. Juholin (2009, 233) myös muistuttaa, että alkuvaiheessa jokainen huomaa helpommin asioita ja on vastaanottavaisempi kaikille uudelle. Siksi ehdotankin, että perehdytys tulisi aloittaa Hesburgerista, jotta jatkossa olisi paremmat mahdollisuudet onnistua paremmin myös Hesburgerin perehdytyksessä. Myös tutkimuksessa toivottiin, että vakituisen henkilöstön perehdytykseen ja oppimiseen kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Siksi kannattaisi pohtia, voisiko yrityksessä laatia henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat, jotka koottaisiin esimerkiksi kehityskeskusteluissa ja joiden toteutumista seurattaisiin säännöllisesti.

Tutkimuksen tulokset esitetään koko henkilöstölle yhteisessä palaverissa ja tärkeimmät tutkimuksessa esille nousseet asiat käydään yhdessä läpi. Tutkimuksen

tulosten pohjalta toimeksiantajaorganisaatiossa on aloitettu viestintäsuunnitelman laatiminen, johon kirjataan yksinkertaisesti käytössä olevat viestintävälineet, niiden tarkoitus ja käyttötavat. Suunnitelma käydään läpi palaverissa koko henkilöstön kesken ja se myös laitetaan esille kaikkien saataville. Infonäytön käyttöä on jo tulosten perusteella kehitetty: dioille lisättiin aikaa, jotta työntekijät ehtisivät lukea ne paremmin ja näytöltä poistettiin kaikki turha. Lisäksi on sovittu, että infonäyttöä päivitetään jatkossa vähintään kaksi kertaa viikossa. Perehdytykseen on puolestaan lisätty suunnitelmallisuutta: tulevat perehdytykset on otettu entistä paremmin huomioon jo työvuorolistan laatimisvaiheessa. Myös perehdytyspäiviä on lisätty uusien perehdytettävien kohdalla. Tulevaisuudessa olisi hyvä tehdä lyhyt kysely henkilöstölle, jossa selvitetään, kuinka parannuksissa ollaan onnistuttu, eli onko henkilöstö tyytyväisempi sisäiseen viestintään kuin aikaisemmin.

## LÄHTEET

- ABC Seinäjoki. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: S-ryhmä. [Viitattu 8.5.2017]. Saatavana: <https://www.abcasemat.fi/fi/asemat/abc-seinajoki/yhteystiedot-ja-palvelut>
- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen. S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. p. Espoo: Human Interest.
- Case SOK: Työvuorojen tarjonta helpoksi ja tehokkaaksi. [Ei päiväystä]. [Verkkosivu]. Helsinki: Digia. [Viitattu 8.5.2017]. Saatavana: <http://digia.fi/asiakkaamme/asiakastarinoita/sok-tempus/>
- Eepee. Ei päiväystä. Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa. [Verkkosivu]. [Viitattu 3.5.2017]. Saatavana: <https://www.s-kanava.fi/web/eepee/etusivu>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- Heiska, A. 24.1.2013. Sosiaalinen intranet ei ole ilmoitustaulu, vaan sähköinen toimisto. [Blogikirjoitus]. Ambientia. [Viitattu 30.4.2017]. Saatavana: <https://blog.ambientia.fi/2013/01/24/sosiaalinen-intranet-ei-ole-ilmoitustaulu-vaan-sahkoinen-toimisto/>
- Holtz, S. 2004. Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications. [Verkkokirja]. New York: Amacom. [Viitattu 27.4.2017]. Saatavana EBSCO-kirjakokoelmasta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. 4. uud. p. Helsinki: Edita.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen: Yhteisöviestinnän käsikirja. 4. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYPro.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna: viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uud. p. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. p. Helsinki: WSOYPro.



- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008, Yrityksen viestintä. 5. uud. p. Helsinki: Edita.
- L334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään: puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua: -työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. [Verkkajulkaisu.] Tampere: Tampereen yliopisto, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. [Viitattu 25.4.2017]. Saatavana: [https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas\\_lopullinen.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf)
- Microsoft. 2.6.2014. Tutkimus viestintävälineistä työpaikoilla: Viestinnän reaaliaikaisuus ja yhteisöllisyys lisääntymässä, elintärkeä sähköposti säilyttää asemansa. [Verkkosivu]. [Viitattu 30.4.2017]. Saatavana: <https://news.microsoft.com/fi-fi/2014/06/02/tutkimus-viestintavälineista-tyopaikoilla-viestinnan-reaaliaikaisuus-ja-yhteisollisyys-lisaantymassa-elintarkea-sahkoposti-sailyttaa-aseansa/#sm.0001k650n51cwfdi1pvhna0cq9bs3#HLb0tfHbbuogVq6G.97>
- Märsylä, T. 22.2.2017. Opinnäytetyöstä. [Henkilökohtainen sähköpostiviesti.] Vastanottaja: Jonna Vierunketo. [Viitattu 14.3.2017].
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä: osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsinki: Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos. Tutkimusraportti. [Viitattu 2.5.2017]. Saatavana: [http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisu/OSVI\\_raportti.pdf](http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisu/OSVI_raportti.pdf)
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Savolainen, T. 26.12.2012. Hyvästi sähköposti -seuraavaksi yrityksiin tulevat omat "facebookit". [Verkkolehtiartikkeli.] Helsinki: Tekniikka & Talous. [Viitattu 30.4.2017]. Saatavana: <http://www.tekniikkatalous.fi/tyoelama/2012-12-26/Hyv%C3%A4sti-s%C3%A4hk%C3%B6posti---seuraavaksi-yrityksiin-tulevat-omat-facebookit-3312109.html>
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkastettu p. Helsinki: Tietosanomaa Oy.

Tietoa ABC:sta. Ei päiväystä. [Verkkosivu]. Helsinki: S-ryhmä. [Viitattu 12.2.2017].  
Saatavana: <https://www.abcasemat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

## **LIITTEET**

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Verkkokysely

**LIITE 1 Saatekirje**

Saatekirje

21.3.2017

**Hyvä ABC Seinäjoen työntekijä!**

Opiskelen Seinäjoen Ammattikorkeakoulussa tradenomiksi ja opinnäytetyökseni teen yksikössämme sisäisen viestinnän tutkimusta. Opinnäytetyöni käsittelee ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilaa ja kyselyn tarkoituksena on selvittää työyhteisömme sisäisen viestinnän toimivuutta ja löytää mahdollisia kehityskohteita. Kysely toteutetaan verkkokyselynä ja siihen vastaaminen vie n. 5 minuuttia. Kyselyyn voit vastata Tempus-viestin ohessa olevan linkin kautta tai työpaikan tietokoneen työpöydältä löytyvästä linkistä.

Tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti eivätkä kenenkään vastaajan tiedot paljastu tuloksissa. Vastaukset tuhoataan opinnäytetyön valmistuttua. Mikäli tarvitset apua kyselyn kanssa, voit kääntyä allekirjoittaneen puoleen. Kysely on auki 21.3.-9.4.2017.

Opinnäytetyö tullaan julkaisemaan internetissä Theseus-tietokannassa, [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi).

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Jonna Vierunketo

## LIITE 2 Verkkokysely

## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

Kysely sisältää 11 kysymystä koskien yksikön sisäistä viestintää. Tähdellä merkittyihin kysymyksiin tulee vastata päästäkseen kyselyssä eteenpäin.

### Taustatiedot

**1. Sukupuoli? \***

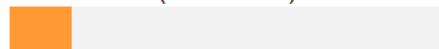
Mies  Nainen

**2. Kuinka kauan olet työskennellyt yksikössä? \***

- Alle vuoden
- 1 - 2 vuotta
- 2 - 3 vuotta
- 3 - 4 vuotta
- 4 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

Seuraava -->

(Sivu 1 / 7)



## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

### Sisäisen viestinnän nykytila

#### 3. Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Pidän sisäisen viestinnän toimivuutta tärkeänä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen sisäisen viestinnän nykytilaan yksikössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössä jaetaan tietoa avoimesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työkaverilta tarpeeksi tietoa päivän kulusta ja tulevan vuoron asioista (esimerkiksi tarvitseeko kokoustiloihin viedä mitään), kun vuoroa vaihdetaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan selkeät tehtävänannot (joko lähiesimieheltä tai työkaverilta) mikä on minun tehtäväni kyseisessä työvuorossa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tietoa työmenetelmien muuttuessa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän mistä löydän pysyväisohjeet (esim. Hesburger - käsikirja).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksikössä pidetään riittävästi palavereja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->

## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

### Viestintäkanavat

**4. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä viestintäkanavia? Valitse 1-3 viestintäkanavaa, josta koet saavasi parhaiten työsi kannalta tärkeää tietoa. \***

- Ilmoitustaulu
- Infokansio
- Infonäyttö
- Työkaveri
- Esimies
- Palaverit
- Työpaikan sähköposti
- Sintra
- Tempus (tekstiviesti omaan puhelimeen)
- Muu, mikä?

<-- Edellinen

Seuraava -->

## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

### Palautteen antaminen työyhteisössä

#### 5. Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto. \*

Tässä kysymyksessä liikennemyymälätyöntekijöiden esimiehellä tarkoitetaan liikennemyymäläpäällikköä ja palveluvastaavia. Kysymyksessä palveluvastaavien esimiehellä tarkoitetaan ainoastaan liikennemyymäläpäällikköä.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Koen saavani työstäni tarpeeksi palautetta esimieheltäni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen antavani tarpeeksi palautetta esimiehilleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen saavani työstäni tarpeeksi palautetta työkavereiltani.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen antavani tarpeeksi palautetta työkavereilleni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani palaute motivoi minua.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<-- Edellinen

Seuraava -->





## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

### Perehdytys

#### 6. Yksikön perehdytys on hoidettu hyvin. \*

- Täysin samaa mieltä.
- Jokseenkin samaa mieltä.
- Ei samaa eikä eri mieltä.
- Jokseenkin eri mieltä.
- Täysin eri mieltä.

#### 7. Mitä parannettavaa mielestäsi olisi yksikön perehdytyksessä?

<-- Edellinen

Seuraava -->

## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

### Infonäyttö

#### 8. Valitse mielestäsi kuvaavin vaihtoehto. \*

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Infonäytössä pyörii mielestäni vain tarpeellista tietoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infonäytön teksti on helposti luettavaa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teksti viipty näytöllä tarpeeksi kauan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 9. Ajatuksia ja kehitysehdotuksia infonäyttöä koskien:

<-- Edellinen

Seuraava -->



## ABC Seinäjoen sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

**10. Mikä on mielestäsi hyvää yksikön sisäisessä viestinnässä?**

**11. Mitä parannettavaa tai kehitettävää mielestäsi olisi yksikön sisäisessä viestinnässä?**

<-- Edellinen

Lähetä

(Sivu 7 / 7)

