

HUOMIO SISÄISEEN VIESTINTÄÄN

Henkilöstön näkökulma onnistumiseen

Case: Sandvik Mining and Construction Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2011
Ruusa Aalto

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

AALTO, RUUSA: Huomio sisäiseen viestintään
Henkilöstön näkökulma onnistumiseen
Case: Sandvik Mining and Construction Oy

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 61 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2011

TIIVISTELMÄ

Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden yksikkö on kokenut viime vuosien aikana talouden laskusuhdanteesta johtuen suuria muutoksia, jotka osaltaan nostivat esiin tarpeen sisäisen viestinnän tutkimiselle ja kehittämiseksi. Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää, millaisena henkilöstö kokee organisaation sisäisen viestinnän tällä hetkellä. Kvalitatiivisesti suoritettu tutkimus antaa pohjan yrityksen tulevalle kehitystyölle.

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon etenkin tämän vuosituhatosen aikana, mutta näkökantoja löytyy lähes yhtä useita kuin asiaa tutkineitakin. Sen välttämättömyyttä ei kuitenkaan kiellä kukaan: hyvin hoidettuna sisäinen viestintä on yksi menestymisen tukipilareista. Tyytyväisyys viestintään heijastuu myös yleiseen työtyytyväisyyteen ja vaikuttaa näin aina tuloksellisuuteen saakka. Sisäisen viestinnän onnistumisen arviointi voi kuitenkin olla hankalaa ja lähestymistapa kannattaakin valita jokaiseen tilanteeseen erikseen.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu alan kirjallisuuteen. Empiirinen osio suoritettiin käyttäen kyselylomaketta, joka lähetettiin kaikille Lahden yksikön työntekijöille.

Tulokset osoittavat, ettei sisäiseen viestintään olla täysin tyytyväisiä nykyisellään. Eniten kritisointia saa esimiesten toiminta työntekijöiden puolelta: tieto ei liiku tarpeeksi, esimiehet eivät kuuntele tai jos kuuntelevatkin, saatua palautetta ei oteta vakavasti. Omia vaikutusmahdollisuuksia ei nähdä olevan. Toimihenkilöt arvostelevat eniten tiedon kohdentamista ja Intranetin nähdään vaativan kehittämistä. Vastausprosentti oli henkilöstön joukossa vain 37,7, mutta tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja tulokset antavat suuntaviivat viestinnästä vastaaville toiminnan kehittämiseen. Tutkimuksen avulla nähdään tällä hetkellä toimivat osa-alueet sekä myös ne, joiden kehittämiseen kannattaa resursseja käyttää.

Avainsanat: sisäinen tiedotus, organisaatioviestintä, henkilöstö, viestintätyytyväisyys

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

AALTO, RUUSA: Attention to Internal Communication
The Personnel Point of View on Succeeding
Case: Sandvik Mining and Construction Oy

Bachelor's Thesis in Management and Communications, 61 pages, 3 appendices

Spring 2011

ABSTRACT

Sandvik Mining and Construction Oy in Lahti has undergone great changes during the last few years due to the economic situation. A need to study and develop internal communication has appeared. The aim of this thesis was to find out how the personnel currently feel about the internal communication of the company. Qualitative research creates a basis for development in the future.

Internal communication has been a subject of many studies, especially during the current millennium, but there are almost as many viewpoints as there are researchers. However, it is a necessity that no-one denies. Internal communication is an important factor in success if it is well managed. Satisfaction with communication has an impact on the overall work satisfaction and the effect can be seen through the company's profit. Assessing the success of internal communication can, however, be quite difficult and the approach should be selected appropriately and specifically to every situation.

The theoretical background of the study is based on the literature on the subject. The empirical section was performed using a questionnaire sent to all employees in Lahti.

The results show that the personnel are not completely satisfied with the internal communication as it currently is. The main problem can be found in administrative communication: factory workers feel the information is not moving, the superiors do not listen, and if they do, they do not take the feedback seriously. Clerical employees criticise the targeting of the information and they feel that the Intranet should be more organised. The response rate was only 37,7 but the study was a success as it gives good guidelines for development for those in charge of communication in the company.

Key words: internal communication, organizational communication, personnel, communication satisfaction

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	3
1.3	Tutkimuksen rakenne	5
2	VIESTINNÄN MONET KASVOT	7
2.1	Ympäristönä organisaatio	8
2.2	Pysyvät tarpeet	10
2.3	Kokonaisviestintä osiin	12
2.3.1	Sisäinen viestintä	12
2.3.2	Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat	14
3	TAVOITTEENA SISÄISEN VIESTINNÄN ARVIOINTI	19
3.1	Arviointimenetelmiä	20
3.2	Sisäisen viestinnän haasteet	22
3.3	Ymmärrettävää viestintää	24
3.4	Viestintätyytyväisyys	25
4	CASE: SANDVIK MINING AND CONSTRUCTION OY	27
4.1	Breakers Lahti	27
4.2	Henkilöstöjohtaminen ja sisäinen viestintä	28
4.3	Tutkimuksen laadinta ja toteutus	30
4.4	Tutkimuksen tulokset	31
4.4.1	Taustamuuttajat	32
4.4.2	Käytetyt viestintäkanavat	35
4.4.3	Väittämät	37
4.4.4	Avoimien kysymysten aihealueet	46
4.5	Johtopäätökset	51
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	62

1 JOHDANTO

Viestintä on terminä monelle tuttu. Kysyttäessä ”Mitä viestintä on?”, suurin osa meistä kuvittelee tietävänsä vastauksen. Lähemmin asiaa katsottuna aihe ei olekaan aivan niin yksinkertainen.

Viestintä yksinkertaistettiin aiemmin prosessiksi sanoman lähettäjän ja sen vastaanottajan välillä (Åberg 1993, 12). Tutkijoista riippuen käsitys nykyaikana vaihtelee sanomien siirrosta merkitysten jakamisen kautta sosiaaliseen suhteeseen ja rituaaliin (Juholin 2006, 32). Jokainen meistä on kuitenkin omalta osaltaan aiheen asiantuntijoita; kaikki ihmisten välinen vuorovaikutus koostuu viestinnästä (Juholin 2006, 30; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11).

Organisaatioviestintä eroaa muusta viestinnästä muun muassa sen virallisten puitteiden takia. Joku on vastuussa, ja viestinnällä on – tai ainakin tulisi olla – selkeät tavoitteet ja suunnitelmat. Viestintä on yrityksessä välttämätöntä ja hyvin hoidettuna yksi menestymisen tukipilareista.

Yksi organisaatioviestinnän määrittelytapa on jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Sisäinen viestintä on nimensä mukaisesti yrityksen sisällä tapahtuvaa, ja siihen sisältyvät muun muassa perehdyttäminen, työviestintä ja sisäinen markkinointi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

Sisäistä viestintää säätelevät myös lait, mutta saadakseen siitä maksimaalisen hyödyn yrityksen kannattaa mennä pidemmälle (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224-225). Sisäisellä viestinnällä on oma osuutensa muun muassa kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa (Juholin 2006, 141-142). Luonnollisesti vaikutukset yltävät aina myös tulokseen asti – joskin epäsuorasti; toimiva viestintä tekee henkilöstöstä tyytyväisempää, ja tyytyväisempi henkilöstö vaikuttaa tulokseen pelkästään positiivisesti. Tämä epäsuoruus saattaa kuitenkin hankaloittaa viestinnän arviointia. (Åberg 2000, 272; Juholin 2006, 145.)

1.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tyytyväinen henkilöstö on oleellisessa roolissa yrityksen toiminnassa. Yksi osa yleistä tyytyväisyyttä on myös viestintätyytyväisyys, joka tarkoittaa yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon, sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa; puhutaan siis sisäisen viestinnän onnistumisesta (Juholin 1999, 70).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden yksikössä. Yritys on kokenut suuria muutoksia viime vuosina: talouden laskusuhdanne sai aikaan lomautuksia, YT-neuvotteluja ja lopulta myös irtisanomisia. Sandvik on aina panostanut työntekijöidensä työhyvinvointiin ja -tyytyväisyyteen. Sisäinen viestintä on yksi vaikuttava osa-alue, jota ei ole tähän mennessä tutkittu sen tarkemmin. Toive aiheesta tuli suoraan yritykseltä, joten oikea tarve on olemassa.

Tutkimusongelma on:

- Millaisena viestin saajat, tässä tilanteessa case-yrityksen työntekijät, kokevat sisäisen viestinnän tällä hetkellä?

Alaongelmia ovat:

- Mitä viestintä organisaatiossa yleisesti tarkoittaa ja mihin sitä tarvitaan?
- Kuinka viestinnän onnistumista tulisi arvioida, mistä tietää henkilöstön olevan tyytyväinen?

Alaongelmat ovat nimensä mukaisesti tutkimuskysymyksen alaongelmia, ja niihin vastaamalla lähestytään myös itse pääongelmaa.

Tavoitteena on löytää vastaukset ja teoreettinen perusta esitetyille tutkimuskysymyksille niin, että työstä on samalla mahdollisimman paljon hyötyä case-yritykselle. Kun nykyiset tavat ja tilanteet on dokumentoitu ja saadaan tietoa siitä, mikä ei toimi, on työkalu sisäisen viestinnän kehittämiseen olemassa.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan pelkästään työntekijän näkökulmaa yrityksen sisäisestä sanomien välityksestä. Työssä ei käsitellä teoriaa, joka koskee pelkästään työnantajaa eikä suoraan näy työntekijälle niin, että sen toimivuudesta tai onnistumisesta voisi muodostaa mielipiteitä. Tällaisia seikkoja ovat muun muassa viestinnän suunnittelu ja johtaminen. Myös erikoistilanteet on jätetty pois, kuten kriisiviestintä ja muutokseen liitettävä luotaus.

Kaiken sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alainen-verkko (Åberg 1993, 112). Kyseessä on kuitenkin niin laaja alue, että sille voisi kohdentaa täysin oman tutkimuksensa. Aihetta sivutaan tämänkin tutkimuksen puitteissa, mutta painotus kohdistuu silti yleiseen sisäiseen viestintään organisaation tiedottajalta suuremmalle kohderyhmälle, kuin vain yksittäiselle työntekijälle tai pienryhmälle.

Empiriaosuuden kysely pidettiin case-yrityksen toiveesta yksinkertaisena: henkilöstö on lähiaikoina osallistunut useampaankin laajaan tutkimukseen eikä työntekijöitä haluttu rasittaa liikaa.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen sanotaan usein olevan toistensa vastakohtia. Useampi tutkija on kritisoinut termejä ja niiden välisistä eroista on keskusteltu runsaasti. Yleisimmin vastakkainasettelu tulee esille muun muassa strategiassa ja teorian osalta. Puhutaan määrällisestä ja laadullisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus on strukturoitu, kvalitatiivinen strukturoimaton eli avoin. Kvalitatiivinen tutkimus luo uutta teoriaa, kun toisessa ääripäässä keskeistä ovat aiemmat teoriat ja johtopäätökset. Käytännössä nämä kaksi tutkimusmenetelmää ovat kuitenkin vain lähestymistapoja, eikä niitä kategorisesti edes tarvitse pitää nykyaikana erillään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135-140.)

Analysointimenetelmä tarkoittaa tapaa, jossa kerätyllä aineistolla kartoitetaan nykytilanne ja sen perusteella etsitään kehittämismahdollisuuksia (Tampereen yliopisto 1999). Tässä tapauksessa menetelmä on perusteiltaan laadullinen eli kvali-

tatiivinen. Tutkimuksella kuvataan todellista elämää ja tarkoituksena on tosiasioiden löytäminen, ei ennakoasetusten todentaminen. Kyseessä on siis induktiivinen analyysi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Perinteisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa ei kerätä kyselylomakkeen avulla, kuten nyt. Lomakkeessa esiintyvät avoimet kysymykset kuitenkin antavat vastaajalle mahdollisuuden tuoda omat ajatuksensa ja näkemyksensä esille omin sanoin. Lisäksi myös laadullista aineistoa voi analysoida käyttäen määrällisiä suhteita, kun tapauksia vain on riittävästi (Juholin 2006, 352). Tässä opinnäytetyössä tuo ehto täyttyy.

Kvalitatiivisesta tutkimusotteesta kertoo myös tutkimusongelman asettelu siitä, *kuinka* jokin asia on (Juholin 2010, 73). Määrällistä vastausta ei siis olla hakemassa. Tutkimus on hypoteesiton ja eteneminen suoritetaan aineistosta käsin mahdollisimman vähin ennako-odotuksin. Tukena käytetään taustateoriaa, jota vasten kerättyä aineistoa arvioidaan.

Tutkimusstrategiana on case- eli tapaustutkimus, joka on yksi kvalitatiivisen tutkimuksen laji. Case-tutkimuksella tarkoitetaan sellaista empiiristä tutkimusta, jossa hankitun tiedon perusteella analysoidaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa luonnollisissa tilanteissa. Tutkimuskohteena voi olla yksilö, ryhmä tai yhteisö. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134-135.) Tutkimus etenee tiettyjen vaiheiden mukaan:

- tutkimuksen tavoitteiden määrittely
- tutkimussuunnitelman laatiminen
- aineiston koonti teoriassa sekä kyselytutkimuksen avulla
- saadun informaation järjestäminen
- tulosten raportointi ja merkitsevyyden tarkastelu.

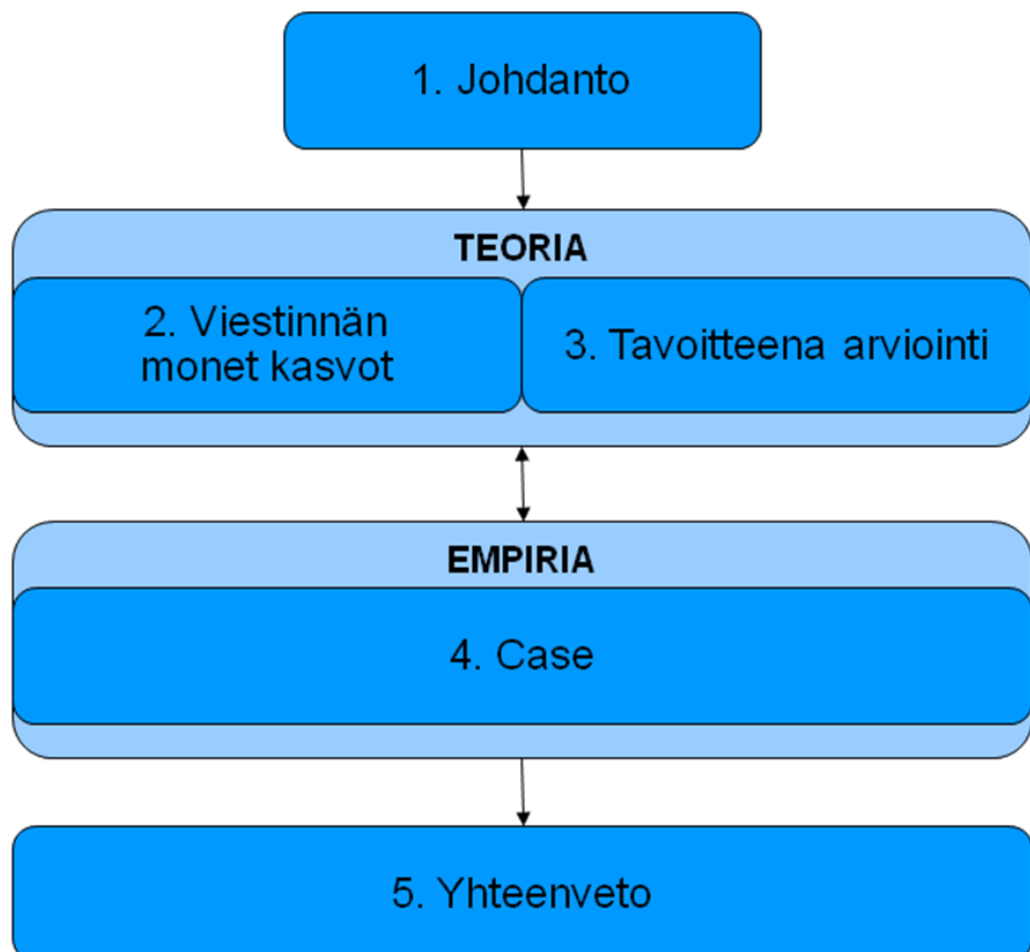
Tutkimusaineisto kerätään kyselylomakkeella, joka lähetetään kaikille SMC:n Lahden yksikön työntekijöille. Kyselylomake laaditaan pohjaten aiheeseen liittyvään teoriaan sekä case-yrityksen omiin toiveisiin.

Kun tutkimuksen tulokset ovat luotettavia ja valideja, tutkimus mittaa haluttuja asioita eivätkä tulokset ole sattumanvaraisia. Heikko reliabiliteetti, eli luotetta-

vuus, voi johtua esimerkiksi huolimattomuusvirheestä aineistoa kerättäessä. Huono validiteetti taas voi olla seurausta ongelmista tutkimuksen suorituksessa tai tulkinnoissa. (Helsingin yliopisto 2005.) Tämän tutkimuksen empiirisen osion validiteettia ja reliabiliteettia arvioidaan pääluvun 4 alla.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoriapohja luodaan käyttämällä useita henkilöstöjohtamista, yritysviestintää ja viestinnän arvioimista koskevia teoksia sekä sähköisiä materiaaleja. Näiden avulla rakennettu teoreettinen viitekehys kuvaa tutkimuksen lähtökohdat, oletukset sekä asetetut rajat, joiden avulla varmistetaan myös asiassa pysyminen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuvio 1 osoittaa tutkimuksen rakenteen. Lukuja on yhteensä viisi. Ensimmäinen luku on johdanto, jossa selvitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat sekä käydään läpi rajaukset, tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen rakenne.

Teoria- ja empiriaosa koostuvat yhteensä kolmesta pääluvusta. Teorian pääluvuis- ta ensimmäinen liittyy yleisesti viestintään, sen erilaisiin määritelmiin ja jaotteluihin. Toinen osa keskittyy sisäisen viestinnän arviointiin, sen eri mahdollisuuksiin ja hyväksi havaittuihin keinoihin. Myös mahdollisiin ongelmakohtiin perehdytään haasteiden muodossa.

Empiriaosa esittelee case-yrityksen sekä itse tutkimuksen. Tutkimuksessa määritellään yrityksen sisäisen viestinnän nykytilanne työntekijän näkökulmasta. Aineisto on kerätty kyselylomakkeen avulla.

Viimeinen luku on yhteenveto, jossa teoria- ja empiriaosuudet kohtaavat muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden.

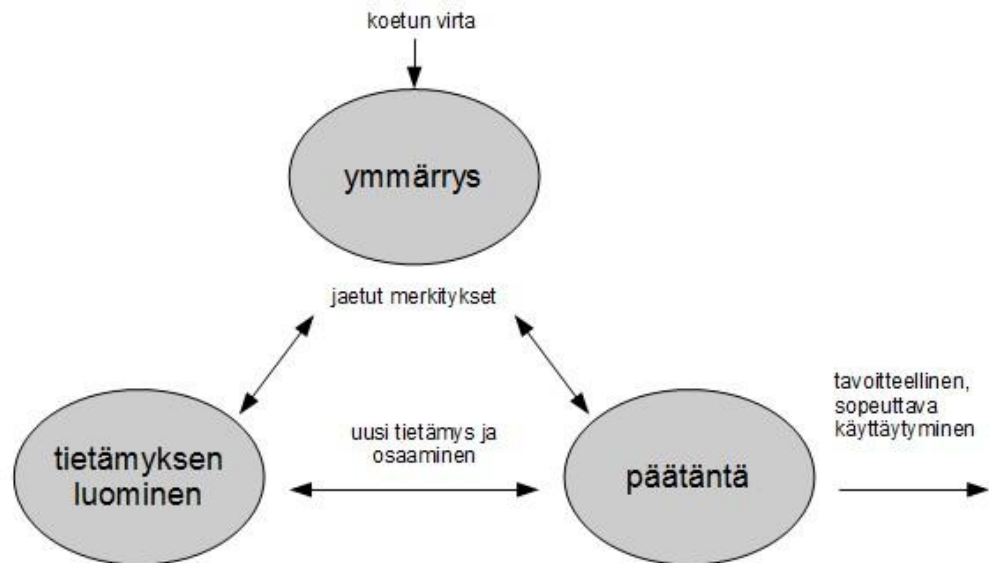
2 VIESTINNÄN MONET KASVOT

Viestintä käsitteenä on muuttunut vuosien saatossa ja tiedon lisääntyessä. Kyseessä on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat teknisten asioiden lisäksi aina myös ihmiset. Tämä tekee viestinnästä tapahtuman, jonka vaikutuksia on vaikea ennustaa. (Juholin 2006, 16.)

Jokainen meistä on tahollaan niin viestien tuottaja, vastaanottaja kuin tulkitusjakin. Ihmisten välinen vuorovaikutus on siis viestintää – sekä sanallista että sanatonta. (Juholin 2006, 16; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11.) Viestinnän kantasana onkin latinan *communicare*; tehdä yhdessä (Åberg 1996, 14; Juholin 2006, 30).

Tapahtumana viestintä koostuu useasta eri osasta, kuten esimerkiksi lähettäjistä, vastaanottajista, kanavasta, viestimestä, häiriöistä, palautteesta ja konteksteista (Åberg 2000, 27), mutta näihin kaikkiin ei sen tarkemmin tämän työn puitteissa ole tarkoituksenmukaista keskittyä.

Usein saatetaan puhua harhaanjohtavasti informoimisesta tai informaation välityksestä. Informaatioteknisesti tämä tarkoittaisi sitä, että sanoman lähettäjä on toimissaan vähentänyt epätietoisuutta ja sanomalla on ollut arvoa kaikille sen vastaanottajille. (Åberg 1996, 17-18.) Toinen kritiikkiä aiheuttanut termi on tiedotus, joka nähdään usein hyvin yksisuuntaisena tapahtumana. Sen onnistuminen oli yleisesti lähinnä kiinni siitä, että viesti saatiin lähtemään oikein. Viestin ymmärtämisestä ja omaksumisesta ei kannettu liikaa huolta. (Juholin 2006, 17.)



KUVIO 2. Tietämyksen syklit (Åberg 2000, 73)

Jokainen saa kuitenkin sanomista irti eri määrän informaatiota – asia riippuu täysin vastaanottajasta itsestään ja vallinneista lähtökohdista (Åberg 1996, 17-18; Juholin 2006, 17). Tätä kuvataan myös kuviossa 2; tulkintaan riippuu aina tulkitsijan sen hetken tilanne ja tietämys (Åberg 2000, 73).

Informointi ja tärkeiden sanomien lähettäminen tulisi luonnollisesti olla kaiken viestinnän tavoite, vaikka lopputulos käytännössä ei koskaan sitä olekaan (Åberg 1996, 17-18). Kuten Osmo A. Wiion (2009, 7) ensimmäinen inhimillisen viestinnän lakikin sanoo: "Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta."

2.1 Ympäristönä organisaatio

Organisaatio, työyhteisö, on ryhmä ihmisiä, jotka pyrkivät yhteisön tavoitteisiin järjestelmällisyydellä ja resursseja säätelemällä. Tämä taas vaatii muun muassa työtä, valtaa ja viestintää. (Åberg 2000, 56.)

Organisaation viestinnällä on kirjallisuudessa useita eri nimityksiä, kuten organisaatioviestintä, yritysviestintä, työyhteisöviestintä sekä pelkkä yhteisöviestintä. Yhteisöviestintä voi kuitenkin tarkoittaa mitä tahansa yhteisöä, yritysviestintä taas

on keskittynyt nimenomaan yrityksen harjoittamaan viestintään (Juholin 2006, 17; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13).

Tieteenalana organisaatioviestintä on nuori ja jäsentymätön. Tulkintoja löytyy useita. Ensimmäiset tulkinnat 1970-luvulla linjasivat sen olevan yksinkertaisesti viestintää työyhteisön puitteissa, tai työyhteisön virallista viestintää. Nämä ovat kuitenkin suhteellisen vajaita tulkintoja, ja jättävät ulkopuolelle monia oleellisia seikkoja. Yksi laajempi tulkinta kuvaili yhteisöviestintää tavoitteiden saavuttamiseksi välttämättömäksi sanomien vaihdannaksi. (Åberg 2000, 91.)

Wiio (2000, 164) kutsuu viestintää liitäntäjärjestelmäksi, joka toimii liittäjänä työyhteisön osien välillä sekä koko työyhteisön liittäjänä ympäristöönsä. Organisaatioviestintä on johtamisen ja työyhteisön työkalu (Kauhanen 2010, 174), jonka avulla tavoitteet on mahdollista saavuttaa (Åberg 1996, 61-62). Eupreran (European Public Relations Education and Research Association) vuonna 2002 julkaistun määritelmän mukaan yhteisöviestinnällä on neljä eri tehtävää:

- Ympäristön luotaus
- Viestinnän johtaminen
- Viestinnän operaatiot
- Koulutus (Juholin 2006, 18-19).

Organisaatioviestintä siis eroaa muusta jokapäiväisestä viestinnästä usealla tavalla, vaikka luonnollisesti yleinen kanssakäyminen sisältyy siihenkin.

Organisaatioviestintää voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Yleisin jako tapahtuu prosessi- ja semioottis-kulttuurisen näkökulman välillä (Åberg 2000, 96; Juholin 2006, 30). Prosessikoulukunta keskittyy viestintään prosessina; miten sanomat siirtyvät ja minkälaisia vaikutuksia se aiheuttaa. Sisältö ei niinkään ole oleellista, näkökulma on lähettäjässä. Semioottinen koulukunta taas tutkii merkityksiä ja yhdistää perusprosessiin sisältöjä, tavoitteita ja tarkoitusperiä.

Åbergin mallinnustaulukko taulukossa 1 esittelee osan käytetyimmistä näkökulmista.

TAULUKKO 1. Organisaatioviestinnän malleja (Åberg 2000, 97)

Malli	Näkökulma
Prosessimallit	Yhteisöviestintä prosessina
Semioottis-kulttuuriset mallit	Yhteisöviestintä kulttuurisena merkitysprosessina
Järjestelmämallit	Yhteisöviestintä osista koostuvana järjestelmänä
Kaaosmallit	Yhteisöviestintä epälineaarisenä, dynaamisena järjestelmänä
Vuorovaikutusmallit	Yhteisöviestintä vuorovaikutteisena järjestelmänä
Sovitemallit	Yhteisöviestintä tilanteeseen sovitettuna järjestelmänä
Funktio- ja käyttösymallit	Yhteisöviestinnän tehtävät ja käytön syyt

Toiminnallisesti viestintä on rinnastettavissa muihin yritystoiminnan funktioihin, kuten laskentatoimeen ja henkilöstöhallintoon (Åberg 2000, 104). Viestintä vaatii siis esimiestyötä, ja viestintäjohtajan vastuulla onkin muun muassa koordinoida omaa aluettaan muihin toimintoihin yhdessä muiden asiantuntijoiden kanssa. Toisaalta taas viestintä on elintärkeä osa esimiestyötä; ilman viestintää ei voi johtaa. (Åberg 2000, 107-108.) Ja ilman viestintää ja johtamista ei ole liiketoimintaa (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13). Eräiden tutkimusten mukaan jopa 80 % esimiesten ja johtajien työajasta on viestintää (Juholin 1999, 85). Konsultointi ja tukeminen ovatkin yhteisöviestinnän ammattilaisten yksi rooli (Åberg 2000, 108; Juholin 2010, 149).

Tulkintoja aiheesta on siis lähes yhtä monta kuin sitä tutkineitakin, vaikka perusidea onkin useimmiten sama. Aina voidaan mennä askeleen syvemmälle ja laajentaa käsitteitä asteen enemmän. Tiivistettynä organisaatioviestinnästä voidaan kuitenkin todeta seuraavaa; se on tavoitteellista, suunnitelmallista ja näin ollen johtamista vaativaa toimintaa.

2.2 Pysyvät tarpeet

Katsoi aihetta miltä kantilta tahansa, kukaan tutkijoista ei kiellä viestinnän välttämättömyyttä. Hyvin hoidettuna se on yksi menestymisen avaimista, huonosti hoi-

dettuna se saattaa pidemmän päälle kaataa koko liiketoimen. Jos omalle henkilöstölle ei viestitä edes liiketoiminnan perusajatuksia, kuinka niitä voisi pystyä heijastamaan jokapäiväiseen liike-elämään?

Kärjistetyksi viestintää tarvitaan kertomaan, mitä organisaatiossa tapahtuu (Kauhanen 2010, 174). Asiasta riippuen kohde voi olla sekä oma henkilöstö että ulkoinen taho ja luonnollisesti tavat ja aiheet riippuvat tilanteesta. Oman henkilöstön ollessa kohteena esimerkiksi Juholin (1999, 43) pelkistää viestinnän tehtävät kolmeen kategoriaan: tiedonkulkuun, vuoropuheluun ja henkilökohtaiseen vaikuttamiseen sekä keskeisten tietosisältöjen, esimerkiksi vision ja strategian, käsittelyyn.

Åberg (1993, 42) puhuu vaikuttamisesta. Viestinnän avulla voidaan yrittää vaikuttaa yksittäisen vastaanottajan arvoihin, asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen ja käyttäytymiseen. Tiedottamalla annetaan myös yhteinen tiedollinen perusta henkilöstön yhteistyölle (Åberg 1993, 114). Hän (2000, 99-100) jakaa kokonaisviestinnän viiteen eri lohkoon:

- Perustoimintojen tukeminen
- Profilointi
- Informointi
- Kiinnittäminen
- Sosiaalinen vuorovaikutus.

Neljä ensimmäistä osaa ovat niin sanotun tulosviestinnän alakäsitteitä ja edelleen jaettavissa pienempiin lohkoihin, joiden toiminnot liittyvät joko sisäiseen tai ulkoiseen viestintään. Tulosviestintä on työyhteisön vaikutettavissa, sosiaalinen vuorovaikutus taas ei ole ohjattavissa. (Åberg 2000, 100.)

Juholin (2006, 36-37) viittaa myös Åbergin jakoon, vaikka käyttääkin hieman eri termejä. Päivittäisviestinnän, sitoutumisen, informoinnin, profiloinnin ja spontaanin vuorovaikutuksen lisäksi hän listaa samaan myös markkinoinnin sekä yhteiskunnallisen keskustelun ja vaikuttamisen.

2.3 Kokonaisviestintä osiin

Yksi viestinnän määrittelytapa on jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään: keskinäinen viestintä on sisäistä, ulkopuolisten kanssa käyty viestintä ulkoista (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Juholin (2006, 36) kuitenkin muistuttaa, ettei jako ole aina mielekäs. Eri yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa ollaan yhteydessä eri tavoin eikä rajanvetoa voida siksi välttämättä suorittaa näin mustavalkoisesti.

Åberg (2000, 99) arvostelee yritysviestinnän liikaa alistamista markkinoinnin alle, jota tapahtui aiemmin varsinkin Amerikassa. Hän on pitänyt aiheesta myös luentoja. Åberg olisikin todennäköisesti tyytyväinen Kauhasen (2010, 174) todetessa viestinnän olevan yhä useammin organisoitu yhtenäiseksi erilliseksi toiminnoksi. Myös Juholin (1999, 101) mainitsee viestinnän sijaitsevan usein omillaan toimitusjohtajan vieressä hierarkkisessa linjaorganisaatiossa. Oli tilanne mikä tahansa, henkilöstöasiantuntijan kanssa tulisi joka tapauksessa tehdä tiivistä yhteistyötä (Österberg 2005, 162).

Ulkoisen viestintä liittyy toki markkinointiin – tai markkinointi liittyy ulkoiseen viestintään – mutta vain osana sitä. Markkinointiviestinnän lisäksi ulkoiseen viestintään kuuluvat myös muun muassa yhteydet ulkoisiin yhteistyö- ja kohderyhmiin, kuten tavarantoimittajiin, alihankkijoihin ja verkostokumppaneihin, sekä ulkoinen tiedottaminen ja -luotus. (Åberg 2000, 102-103.) Tehtävällisesti ulkoista viestintää tarvitaan esimerkiksi tunnettuuden lisäämiseen sekä myönteisen yrityskuvan ylläpitämiseen ja parantamiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 234).

Sisäisen viestinnän osia ovat taas esimerkiksi työviestintä, perehdyttäminen sekä sisäinen markkinointi, -tiedotus ja -luotus (Åberg 2000, 103).

2.3.1 Sisäinen viestintä

Elisa Juholin (2006, 153) määrittelee sisäistä viestintää seuraavasti:

Sisäinen viestintä on mahdollisuus ja kriittinen tekijä organisa-

tioiden menestyksessä. Viestinnällä on monet kasvot: se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista mutta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja.

Määritelmä tiivistää hyvin usean tutkijan nykypäivän näkemykset sisäisestä viestinnästä. Aihe on kaikkea muuta kuin yksinkertainen ja yksioikoinen, mutta tärkeydessään kuitenkin ensiluokkainen.

Sisäistä viestintää säätelee virallisesti yhteistoimintalaki ja työnantajan tiedotusvelvollisuus. Tämä määrittelee kuitenkin vain vähimmäisvaatimukset, joihin ei yhdenkään yrityksen kannata jäädä. Velvollisuus sisältää muun muassa selvityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstösuunnitelman sekä näissä tapahtuvat muutokset. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224-225.)

Sisäinen viestintä kohdistuu perinteisesti omalle henkilöstölle. Nykyaikana työntekijöihin ei kuitenkaan voida suhtautua kuin yhteen massaan; kansainvälistyminen ja organisaatioiden laajentuminen muuttaa ryhmä- ja aluejakoja ja viestintää tulisi yksilöidä enemmän. (Juholin 2006, 140.)

Juholin (1999, 133-138) jakaa sisäisesti viestittävän sisällön kahteen: yhteisön perusoletuksiin ja arkiasioihin. Perusoletuksiin lukeutuvat muun muassa visio, arvot ja strategia. Arkiasioita on huomattavasti enemmän: taloudelliset asiat, muutokseen liittyvä viestintä, työllisyystilanne, koulutus, henkilöstöedut ja -palvelut sekä toimialaan liittyvät ajankohtaiset asiat.

Sisäinen luotaus on yksi sisäisen viestinnän osa-alue ja se tarkoittaa niin sanotusti henkilöstön kuuntelua ja muutosten havaitsemista. Sen eri muotoja ovat esimerkiksi huhujen tunnistaminen, poissaolojen seuranta sekä työilmapiirin ja tiedonkulun seuraaminen. Valintojen tekeminen on organisaatiokohtaista ja tärkeintä on löytää ne asiat, joiden seuranta auttaa havaitsemaan ajoissa olennaiset muutokset. Useimmiten tietoa kerätään erilaisilla kyselyillä ja keskusteluilla. (Juholin 2006, 335.)

Sisäinen viestintä sisältää virallisen viestinnän lisäksi myös epävirallisen puolen (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Åberg (2000, 100) kutsui tätä osaa sosiaalisiksi vuorovaikutukseksi. Lohtajan ja Kaihovirta-Ravon (2007, 14) mukaan johto voi vaikuttaa siihen ainoastaan hitaasti yrityskulttuuria ja ilmapiiriä kehittämällä. Tämä osa viestinnästä tapahtuu tauoilla, käytävillä, kotona ja ystävapiirissä – epävirallisissa tilanteissa. Epävirallista viestintää ei voi estää, toisaalta se on myös välttämätöntä muun muassa työntekijöiden paineiden purkamiseen ja asioiden henkilökohtaiseen käsittelyyn. Myös Juholin (2006, 160) toteaa, ettei niin sanottua puskaradiota tarvitse pitää vain uhkana. Se on omalta osaltaan tärkeää ja ainoastaan täydentää virallista viestintää. Jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa tiedon vaihdannasta, kysymisestä ja asioiden puheeksi ottamisesta; tätä nimitetään viestintäosaamiseksi, ja se on jokaiselle kuuluva työyhteisötaito (Juholin 2010, 98).

Kuten jo mainittiin, sisäisellä viestinnällä on tehtävällisesti useampi merkitys kuin vain asioista tiedottaminen ja viestintäjärjestelmän ylläpitäminen. Se toimii omalta osaltaan kulttuurin ja yhteisöllisyyden rakentajana muun muassa arvojohtamisen yhteydessä. Usea yritysjohtaja vannoo johtamiseen käskyjen sijasta arvopohjalta ponnistaen. (Juholin 2006, 141-142.) Tavoitteiksi tehokkaan sisäisen tiedonkulun lisäksi määritellään usein myös muun muassa strategiset puolet sekä jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen (Juholin 2006, 153).

2.3.2 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

Sisäinen viestintä voi olla joko välitettyä viestintää, jolloin käytetään viestintävälinettä, tai kasvoitusten tapahtuvaa suoraa viestintää (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16).

Välitetty viestintä

Välitetty viestintä on yleensä kirjallista, kuten tiedotteet, muistiot, henkilöstölehdet, ohjeet, raportit ja esimerkiksi vuosikertomukset. Tämä mahdollistaa tiedon tarkkuuden ja sen säilyvyyden. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16-17.) Jos

tilanne vaatii erittäin nopeaa viestintää, myös matkapuhelimen tekstiviestitoiminto on joissain organisaatioissa otettu käyttöön (Juholin 2006, 180).

Viestinnän välineet ovat luonnollisesti muuttuneet vuosien saatossa. Jyrki Pietilän mukaan ensimmäinen henkilöstölehti julkaistiin vuonna 1912 (Siukosaari 1999, 14). Suurin muutos koettiin kuitenkin vuosituhannen vaihteessa verkkoviestinnän yleistyessä. Sitä pidetään jopa suurempana yksittäisenä tapahtumana, kuin kirjapainotaidon keksimistä. (Juholin 2006, 28.)

On etu, että viesti tavoittaa jokaisen samassa muodossa. Julkaisujen ilmestymistiheydet vaihtelevat tarpeen mukaan. Usein tiedotteet lähetetään heti, kun tiedotettava asia tapahtuu. Henkilöstölehdet taas ilmestyvät harvemmin ja niissä käsitellään yleisempiä, koko työyhteisön asioita. (Åberg 1993, 113.)

Kirjalliset viestit voivat myös toimia kasvokkaisviestinnän tukena ja täydentäjänä. Esimerkiksi palavereissa ja kokouksissa käsitelty asia voidaan antaa myös kirjallisessa muodossa niin sanotusti annetun tiedon ”virallistajana”. (Juholin 2006, 181.)

Sähköisiä viestimiä, kuten sähköpostia, Intranetiä, tekstiviestiä ja radiota käytettäessä etuja ovat nopeus ja maantieteellinen riippumattomuus. Tekstien tuottaminen voi kuitenkin olla hidasta ja vuorovaikutteisuuden vähäisyys voi tuoda ongelmia. Tekniset ongelmat, kuten sähkökatkot ja tietoturvariskit, tulee myös ottaa huomioon. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16-17.)

Yhteisöviestinnällä on siis useita eri kanavia ja viestin välitysmahdollisuuksia. Tässä opinnäytetyössä pääkeskittyminen tapahtuu viiteen case-yrityksen käyttämään viestinnän keinoon ja kanavaan: infomonitoriin, ilmoitustauluun, sisäiseen tiedotteeseen, Intranetiin ja sähköpostiin.

Infomonitori on nykyversio 1980-luvulla nousun kokeneesta sisäisestä televisios-ta. Keskustelevisio ja organisaation omat lähetykset eivät kuitenkaan jääneet pysyvään käyttöön, vaikka jotkut yritykset tekivät sitä varten varsin suuriakin panostuksia. Monitoreja on sen sijaan nykyisin useassakin yrityksessä sekä henkilöstön

että vieraiden nähtävillä. Niihin syötetään tuoreita tietoja joskus jopa päivittäin. (Siukosaari 1999, 118.)

Ilmoitustauluun suhtautuminen on ollut varsin ristiriitaista. Ongelmia on tuottanut taulun ylläpito ja viestien järjestelmällisyyden puute. Nykyaikana, varsinkin sähköisten kanavien yleistyttyä, ilmoitustaulua käytetäänkin usein tuoreen tiedon sijaan esittelemään yleisiä infoja ja tietoja, jotka siitä on tarpeen tullen helppo löytää. (Juholin 1999, 151.)

Sisäinen tiedote on viestinnän perustyökalu. Se on edullinen ja nopea tapa välittää ajankohtaista tietoa työntekijöille. Kun tiedote laaditaan oikein, sen sisältö tulee todennäköisimmin ymmärretyksi. (Juholin 2006, 180-181.) Rakenteeseen ja ilmaisuun liittyviä yleisiä ohjeistuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.3. Tiedotteen jakelukeinot ovat moninaiset: ilmoitustaulut, pöytäjakelu, lokerojakelu, intranet, sähköposti tai esimerkiksi televisioruutu (Juholin 2006, 182).

Intranet hyödyntää samaa teknologiaa kuin Internet, mutta on ainoastaan yrityksen sisäisessä käytössä. Tietoverkon ansiosta sama tieto on kenen tahansa saavutettavissa, huolimatta asemasta tai fyysisestä sijainnista. Se on tehokkaimmillaan kanavana, työskentely-ympäristönä ja tietovarastona. (Juholin 2006, 266-267.) Monessa organisaatiossa Intranet onkin korvannut erilliset kirjalliset tiedotteet (Juholin 1999, 152-153).

Sähköposti on toimiessaan tehokas informointi- ja keskustelukanava. Tämä vaatii kuitenkin tiedon tarvittavan kohdentamisen; sähköpostitse on liiankin helppo jakaa tietoa ”varmuuden vuoksi” sellaisillekin ihmisille, joille se ei olisi lainkaan tarpeellista. Usein sähköposti nähdäänkin rasittavimpana työkaluna jatkuvan viestivöryn takia. (Juholin 1999, 155; Puro 2004, 61-66.)

Suora viestintä

Tiedotustilaisuudet, kokoukset, palaverit ja neuvottelut lasketaan suoraksi viestinnäksi. Etuna on välitön palaute, mutta nykyajan työympäristössä aikataulujen yh-

teensovittaminen voi olla hankalaa ja tärkeiden ihmisten koolle saanti saattaa tulla kalliiksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16-17.)

Tiedotustilaisuuksia pidetään yleensä silloin, kun käsiteltävät asiat koskevat suurta vastaanottajaryhmää. Etuna onkin mahdollisuus välittää tieto samansisältöisenä samaan aikaan ja liittää mukaan myös keskustelua aiheesta. (Juholin 1999, 141-142.) Henkilöstö odottaa tilaisuuksilta usein enemmän, kuin kirjallisissa tiedotteissa on asiasta aiemmin kerrottu (Juholin 2006, 178).

Viestintäkanavien yhdistäminen

Sähköiset viestimet ja teknologian kehitys ovat tuoneet mahdolliseksi myös suoran ja kirjallisen viestinnän yhdistämisen. Teleneuvottelut, virtuaalikoulutukset ja verkko-oppimisympäristöt ovat tästä hyviä esimerkkejä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 61.)

Mahdollisia kanavia on siis useita ja oikea tulee valita tilanteen ja kohderyhmän mukaan. Toisaalta aina ei ole tarvetta tyytyä ainoastaan yhteen; kohderyhmän tavoittaminen ja tiedon siirtyminen on varmempaa usean eri kanavan ollessa käytössä samanaikaisesti. Tällainen tilanne voi tulla eteen esimerkiksi uusista asioista tiedotettaessa – niin sanottu puskaradio laittaa informaation liikkeelle, virallinen tiedotustilaisuus kertoo asiat virallista reittiä ja jälkikäteen uusi info on saatavilla vielä Intranetin välityksellä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 19-20.)

Tämänkaltainen tilanne ja eri viestimien yhtäaikainen käyttö vaatii kuitenkin taitoa, eikä vastaanottaja saa kokea tietoa tulvivan liikaa liian monesta paikasta. Tällöin vaarana on tiedon hallinnan vaikeus, tietoähky. Kohderyhmä tulee miettiä tarkkaan – viestin tulisi lähteä vain sille ryhmälle, jolle siitä on jotain hyötyä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.) Useaa eri kanavaa käytettäessä vastaanottajien tulisi myös olla tietoisia, mistä on löydettävissä tuorein tieto ja mitä kautta saa tarvittaessa lisätietoja (Juholin 2006, 162).

Samantyyppisten asioiden viestimiseen kannattaa myös käyttää järjestelmällisesti samaa kanavaa. Tämä helpottaa paitsi viestijän töitä, myös vastaanottajaa, joka

tietää mitä kautta mitäkin on odotettavissa. Ja jos tieto jää jostain syystä joltakin saamatta, sen etsiminen on helpompaa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 102.)

Samana asiaa, vaikkakin hieman eri tavalla, mainitsee Juholin (1999, 159). Työntekijät saattavat olla hämillään, jos sama tieto tarjotaan useampaa eri kanavaa pitkin. Epäselvää on tällöin se, mistä viesti on löydettävissä täydellisimmillään.

Epäviralliset viestintäkanavat

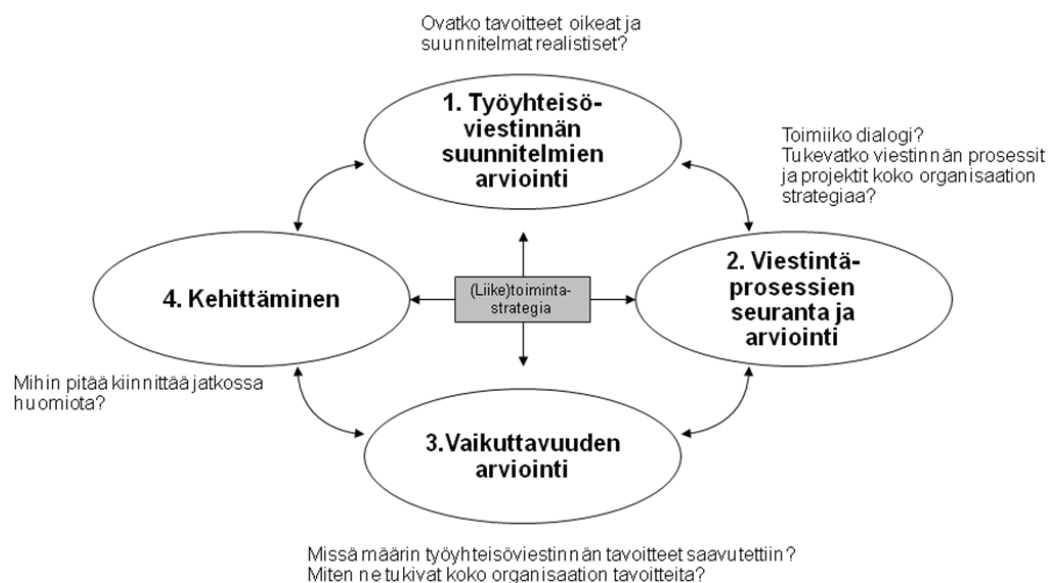
Jo mainittu puskaradio on yksi epävirallisista viestintäkanavista. Työntekijöiden väliset ja työpaikan ulkopuolella käydyt keskustelut parhaimmillaan täydentävät virallisten kanavien viestejä. Ongelmana ovat kuitenkin huhut, joita muodostuu, jos oikeaa tietoa on jaettu liian vähän. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 53.)

3 TAVOITTEENA SISÄISEN VIESTINNÄN ARVIOINTI

Tom Watsonin tutkimusten mukaan viestinnän arviointiin suhtauduttiin vakavasti jo 1990-luvulla, mutta vasta uudella vuosituhanella siirryttiin kunnolla teoriasta käytäntöön (Juholin 2010, 16).

Tietyn viestin tai viestintätoimenpiteen aikaansaamaa vaikutusta on kuitenkin vaikea arvioida. Toisaalta voidaan pohtia, onko arviointi edes mielekästä. Viestinnän tulisi kuitenkin olla vain yksi perustehtävää tukeva toiminto muiden joukossa (Åberg 2000, 266).

Arviointi on silti yleistä ja onnistuminen luonnollisesti kiinnostaa. Sisäisen viestinnän tehoa tutkittaessa oleellisinta on Åbergin (2000, 272) mukaan kuitenkin se, onko asetetut tavoitteet saavutettu, ei niinkään tuloksellisuus. Myös Juholin (2010, 58) toteaa, että helpompi järjestys on ensin määrittellä tavoitteet ja sen jälkeen vasta keskittyä mittaamiskeinoihin. Toisaalta taas arviointia voi suorittaa ilman tavoitteitakin. Niissä tapauksissa tuloksia voi hyödyntää suunnittelussa ja kehittämisessä.



KUVIO 3. Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2010, 86)

Kuvio 3 kuvaa työyhteisöviestinnän arvioinnin etenemistä sykleittäin. Kuvioon voi astua sisälle missä kohtaa tahansa. Jos tavoitteet asetetaan ensin, lähdetään kohdasta yksi. Jos taas kyse on arvioinnin hyödyntämisestä suunnittelussa, ensimmäinen vaihe on kohta kaksi.

Arvioinnin pohjaaminen tuloksellisuuteen voi olla vaikeaa. Sisäisen viestinnän vaikutukset kun ovat yleensä epäsuoria; tutkimusten mukaan työntekijöiden tyytyväisyys viestinnän avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja yksilöiden kunnioittamiseen on suoraan verrannollinen heidän tyytyväisyyteensä työhön ja koko organisaatioon. Luonnollisesti tyytyväisempi henkilöstö vaikuttaa tulokseenkin positiivisesti, mutta sen suoria vaikutuksia on hankala osoittaa. (Åberg 2000, 272; Juholin 2006, 145.)

3.1 Arviointimenetelmiä

Eri arviointimenetelmiä esiintyy kirjallisuudessa useita. Muodot vaihtelevat riippuen siitä, kenelle arviointitietoa tuotetaan, ja mistä näkökulmasta. Kehittämisarvioinnin tavoite on toiminnan kehittäminen, tiedontuotantoarviointi taas tähtää ymmärryksen lisäämiseen organisaation viestinnästä kokonaisuudessaan tai esimerkiksi jostain sen osa-alueesta (Juholin 2010, 30). Arvioijana voi toimia viestintäammattilainen itse, kollegat, esimiehet tai ulkopuoliset ammattilaiset (Juholin 2006, 339). Eri tasoina erotellaan itsearviointi, vertaisarviointi, joka tarkoittaa useampien järjestöjen yhdessä tekemää arviointia, sekä ulkoinen arviointi (Åberg 2008).

Itsearviointiin tulisi olla jatkuva ja suunnitelmallinen prosessi. Jotta parantaminen on mahdollista, on tiedettävä mitä tällä hetkellä tehdään. Itsearviointitapoja on useita. *Prosessin kuvauksessa* määritellään tarkasti jonkun tietyn prosessin työvaiheet kriittisten pisteiden löytämiseksi. Mahdollisiin ongelmakohtiin on näin helpompi löytää ratkaisut jo etukäteen. Yksi vaihtoehto on myös niin sanottu ”*Kolme kysymystä viikossa*” -tekniikka. Tällöin tiedottaja kyselee säännöllisesti eri ihmisiltä oman työnsä tuloksista ja dokumentoi ne muistiin. Kyselyä voi myös järjestää

sähköisesti. *Omia barometreja* käytettäessä työntekijät itse määrittelevät omat tuntemuksensa päivittäin sähköisesti esimerkiksi plus- ja miinusmerkein. *Omat kyselyt* taas antavat toistettuna jatkuvaa tietoa halutuista asioista ja helpottavat muutosten seuranta. (Juholin 2006, 339-341.)

Tiedottajat voivat arvioida itse omaa työtään myös esimerkiksi KVAŠT-testillä (Juholin 2006, 345). Se on ProCom ry:n (entinen Suomen Tiedottajien Liitto) testi ja syntynyt viestinnän ammattilaisten yhteistyön tuloksena. Toinen hyvä vaihtoehto on VISA, joka on valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä. (Åberg 2008.) VISA-mallin avulla arvioiminen onnistuu kaikilla kolmella aiemmin mainitulla tasolla (Valtioneuvoston kanslia 2005). Molemmat ovat saatavilla Internetistä.

Muita tunnettuja testejä sisäisen viestinnän tyytyväisyyden ja ilmaston mittaamiseen ovat jo 1970-luvulla kehitetyt Osmo A. Wiion OCD-mittaristo (Organisational Communication Development) sekä ICA Audit (International Communication Association), joka luotiin Yhdysvalloissa. Näistä molemmista on edelleen käytössä useita eri versioita. (Juholin 2010, 23.) OCD-menetelmän keskeisiä käsitteitä ovat kanava- ja tietovajeet, jotka kertovat halutun ja todellisuuden erotuksen. Mitä suurempi kanavavaje, sitä enemmän tietystä kanavasta haluttaisiin tietoa. Tietovajeen suuruus taas kertoo siitä, kuinka paljon tiettyä tietoa kaivataan. (Juholin 2006, 151.)

Cooperridern ja Whitney (2000) lähestyminen arviointiin on erilainen. Arvostava haastattelu -menetelmä keskittyy organisaation ja sen viestinnän hyviin puoliin. Myönteinen kysymyksenasettelu auttaa tunnistamaan toimivia ratkaisuja, joihin organisaation kehittäminen perustetaan. (Juholin 2006, 152.)

Vaikka itsearviointi on oleellista jokaisessa organisaatiossa, se ei kuitenkaan itsessään riitä. Rinnalle tarvitaan aina myös puolueeton näkökanta. (Juholin 2010, 96.)

Auditointi tarkoittaa riippumatonta ulkoista arviointia. Kohteena voi olla esimerkiksi viestintäjärjestelmän toimivuus, viestintäilmasto, viestinnän rakenne tai jo-

kin pienempi osa-alue, kuten julkaisut. Menetelmiä ovat muun muassa kyselylomake, erilaiset haastattelut, ryhmäkeskustelu ja havainnointi. Näistä yleisin on kyselylomake, jolla on mahdollista saada edullisesti ja nopeasti tietoa työntekijöiden havainnoista ja kokemuksista. Kysymykset ja vastausvaihtoehdot saattavat kuitenkin rajata vastaajien ilmaisua ja tämän ongelman välttämiseksi käytetään myös avoimia kysymyksiä. (Juholin 1999, 172-175.)

Åberg (2000, 280) viittaa Huttusen (1994) tutkielmaan työyhteisön viestintäntehon mittaamisesta. Kohderyhmien osalta voidaan tutkia muun muassa viestintäkanavien käyttöä; saavatko vastaanottajat omasta mielestään tarpeeksi tietoa ja miten he arvostavat eri kanavat.

Resurssitehon arviointi tai resurssianalyysi on myös yksi tutkinnan vaihtoehto. Onko voimavarat kohdennettu oikein; kuinka usein henkilöstölehteä luetaan ja verkkosivuja tai ilmoitustauluja seurataan? (Åberg 2000, 280; Juholin 2006, 95.)

3.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Vaikka viime vuosikymmeninä viestintää on tutkittu enemmän ja sitä ymmärrettään nykyaikana entistä paremmin, tietyt haasteet ovat esillä yhtä paljon nyt kuin aiemminkin. Esimerkiksi Åberg (1993, 116) jaotteli 1990-luvulla sisäisen viestinnän haasteita, jotka pätevät edelleen. Hän tiivisti haasteet neljään:

- tietojen liikkuminen
- tietovarastot
- esimiehet
- tietotorit ja ahaa-aukiot.

Vain sellaisen tiedon tulisi liikkua, johon kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaatiomuutokset ja nimitykset. Kun taas tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiöitä, jotka mahdollistavat puskaradion käynnistymisen tuota tyhjiötä täyttämään. (Åberg 1993, 116.) Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2004, 224), Juholin (2006, 151) sekä Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 53) mainitsevat tämänkaltaisten huhujen olevan ongelma.

Kun tiedontarpeet ovat yksilöllisiä, tieto tulisi löytyä niin sanotusta tietovarastosta, johon tietoa tarvitseva halutessaan pääsee (Åberg 1993, 116). Tiedontarvetta on vaikea ennakoida, kun kyseessä ovat esimerkiksi henkilöstöedut ja menettelyt erilaisissa erikoistilanteissa. Tämän takia tiedolle tarvitaan pysyvä, helposti löydettävä paikka. Tiedon saatavuus on varmistettava. (Åberg 1993, 116; Juholin 2006, 48, 157.)

Esimies on linkkinä oman yksikkönsä ja johdon välillä. Hänen vastuullaan on yleisten tietojen räätälöinti oman yksikön tarpeisiin sekä toisaalta viedä oman yksikkönsä ajatuksia ylöspäin. (Åberg 1993, 116; Juholin 2006, 164-165.)

Åberg (1993, 116) kutsuu tietotoreiksi ja ahaa-aukioiksi epävirallisempia tiloja, joissa työntekijät voivat olla ajattelematta liikojia ja ehkä sitä kautta saada uusia ja innovatiivisia ajatuksia. Juholin (2006, 174) nimittää näitä tiloja vapaamuotoisiksi kohtaamispaikoiksi. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että tällainen satunnaisviestintä olisi tarpeellista useassa yrityksessä.

Juholin (1999, 148-149) mainitsee viestintään liittyvän myös heikkouksia. Nykyaikaiset vaatimukset lähes tosiaikaisesta tietojen jakamisesta saattavat aiheuttaa huolimattomuusvirheitä ja vaikeuttaa näin oikeiden tietojen välittymistä. Johto odottaa viestinnän ammattilaisilta yhä enemmän yhä paremmin, mutta onnistuminen täytyy yhtä lailla tapahtua työntekijöiden päässä arkipäiväisissä tilanteissa (Juholin 2006, 29).

Kansainvälistyvä yritysmaailma tuo myös omia haasteitaan viestinnän saralle. Kun vastaanottajaryhmä sisältää ihmisiä eri kulttuureista, eri ideologioin ja arvoin, tulee viestinnän ammattilaisen osata ottaa nämä huomioon joustavasti ja moniarvoisuutta kunnioittaen. (Puro 2004, 101-104; Juholin 2006, 367.) Eri kulttuureissa on eri tapoja, mutta käytäntöjen yhtenäistämistä tulisi ajatella myös kannattavuuden kannalta. Tuleeko viestinnästä liian epäselvää, jos se on eri suuntiin erilaista? Jos taas ihmiset pakotetaan pois tutusta ja turvallisesta, tulisiko varautua asemasotaan? Jokaisen organisaation tulisi tehdä päätökset omalta näkökannaltaan ja –

mikä tärkeintä – perustella ne henkilöstölle ymmärrettävästi. (Puro 2004, 101-104.)

”Mitä enemmän viestitään sitä huonommin viestintä onnistuu”, kuuluu neljäs Wiion (2009, 64) kuuluisista laeista. Viestintää ei saa olla liian vähän, mutta ei myöskään liian paljon; ääripäät ovat huonoja. Liasta viestinnästä on vaikea valikoida ja sulattaa olennainen, liian vähäinen viestintä taas ei anna tarpeeksi tietoa ja näin vaikeuttaa asian sisäistämistä. Wiion lait ovat alun perin 1970-luvulta, mutta tämäkin asia tulee esille nykykirjallisuudessa muun muassa Lohtajan ja Kaihovirta-Ravon (2007, 50) sekä Juholinin (2006, 147) taholta.

3.3 Ymmärrettävää viestintää

Lähtökohta tehokkaalle viestinnälle on ymmärrettävyys (Åberg 1993, 13). Kun vastaanottaja vastaanottaa viestin, ymmärtää ja kokee sen tarpeelliseksi, voidaan kärjistäen sanoa prosessin olleen onnistunut. Kirjallisuus tarjoaakin koko joukon ohjeita siitä, kuinka tavoittaa tämä olemalla parempi viestijä.

Yhteen viestiin tulisi sisällyttää vain yksi uutinen. Useampi tärkeä asia yhdessä vievät toisiltaan tehoa, eikä vastaanottaja välttämättä osaa keskittyä olennaiseen. Jos viestintä tapahtuu kirjallisesti, on kiinnitettävä huomiota myös muotoseikkoihin. Otsikko on tärkeä, ja siihen sekä alkukappaleeseen tulisi tiivistyä koko viestin sisältö. Hyvä otsikko saa lukijan kiinnostumaan. Henkilöstölle informoitavat asiat tulisi esittää myös niin selkeästi, ettei vastaanottajille jää tarvetta ns. epäviralliselle viestinnälle ja sitä kautta huhujen muodostamiselle. Kysymyksiin tulisi vastata, ennen kuin ne kysytään. (Juholin 2006, 181; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 100-102.)

Käytetty kieli kannattaa pitää kotoperäisenä, yksinkertaisena ja tuttuna. Myös lyhyet sanat ja lauseet ovat helpommin sisäistettävissä kuin pitkät. (Åberg 1993, 14.)

Kun työntekijä saa itseään ja omaa työtään koskettavaa tietoa, hänelle kehittyy luottamus tiedonkulkuun (Österberg 2005, 163). Jokaiselle viestille on aikansa ja paikkansa. Tietotulva ja viestiähky eivät hyödytä ketään. Tulee miettiä, mikä aihe on viestinnän arvoista ja ajoittaa viestintä oikein. Esimerkiksi tiedotustilaisuus kannattaa järjestää sellaisena päivänä, jolloin tapahtuu mahdollisimman vähän. Myös kellonaikaan tulisi kiinnittää huomiota; iltapäivällä työntekijöiden mielessä saattavat olla jo kotiinlähtöön liittyvät asiat. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 108.)

Suullisesti käytävään viestintään tulisi myös varautua ennakolta miettien mahdollisia esille tulevia kysymyksiä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 111).

Organisaatio voi sanoa viestintänsä olevan onnistunutta, jos työntekijöiden viestintätyytyväisyys on hyvää. Tällä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon, sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Viestintätyytyväisyys linkittyy useisiin yhteisön olemassaolon ja kehittymisen kannalta oleellisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi yleiseen työtyytyväisyyteen. (Juholin 2006, 146.)

3.4 Viestintätyytyväisyys

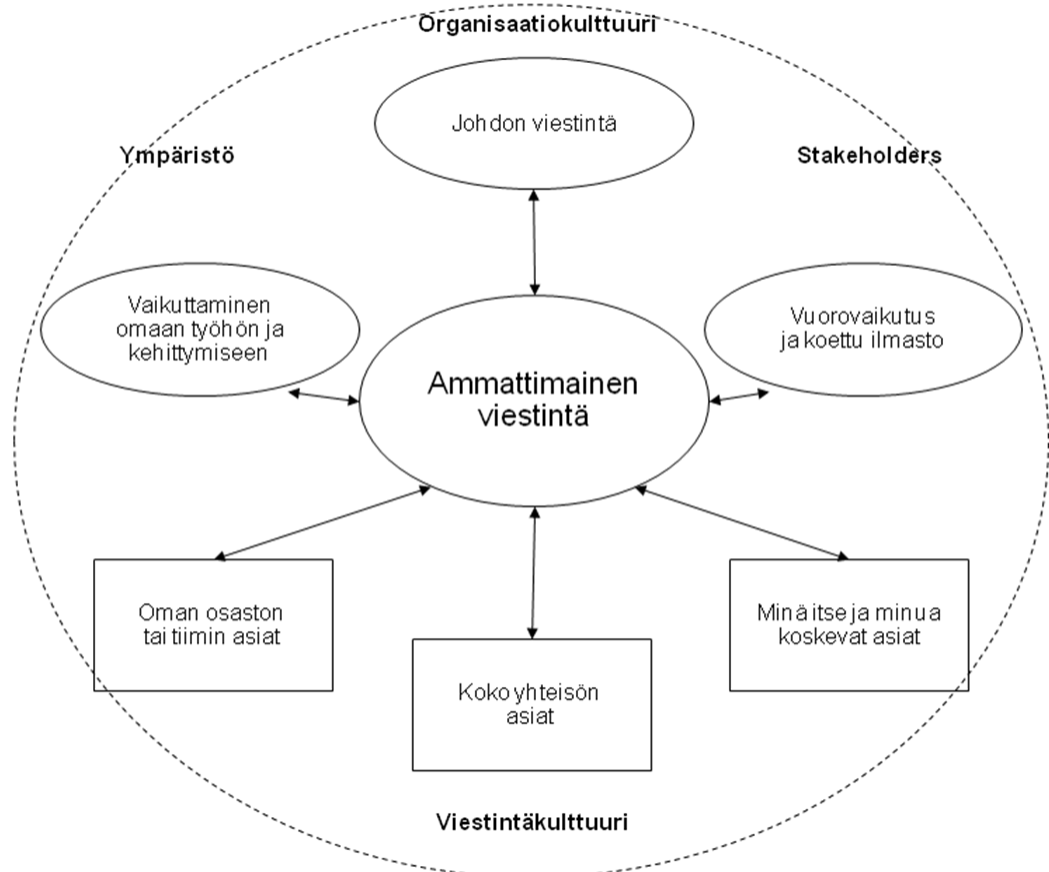
Downs ja Hazen jaottelivat vuonna 1977 viestintätyytyväisyyden kahdeksaan osaan: viestintäilmasto, viestinnässä käytettävien kanavien toimivuus, horisontaalisen eli osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuus, yhteisön kiinteys, yksilöllinen palaute, yhteisön tulevaisuudennäkymät ja esimies-alaisviestinnän toimivuus. Vuotta myöhemmin Osmo A. Wiion kehittämässä OCD-menetelmässä viestintätyytyväisyyden osiksi määriteltiin tyytyväisyys

- omaan työhön,
- viestien sisältöihin eli saatuun tietoon,
- viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä
- viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen. (Juholin 2006, 149.)

Juholinin (1999, 75-80) mukaan viestintätyytyväisyys on riippuvaisin henkilöiden välisestä vuorovaikutuksesta, varsinkin esimies-alaisuudesta ja sen toimivuudes-

ta. Hän jakaa eri ulottuvuudet kolmeen olennaisimpaan, jotka on havainnollistettu myös kuviossa 4:

- johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista
- keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä
- vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen.



KUVIO 4. Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999, 80)

Viestintäammattilaisten työtä pidetään usein itsestäänselvyytenä, eikä sen koeta vaikuttavan erityisemmin työntekijöiden tyytyväisyyteen. Tämä tukee myös sitä ajatusta, että vaikutukset näkyvät henkilöiden välisen viestinnän yhteydessä, ei niinkään viestintäjärjestelmien. (Juholin 2006, 150.)

4 CASE: SANDVIK MINING AND CONSTRUCTION OY

Tämän opinnäytetyön tekijä suoritti osan opintoihinsa kuuluvasta työharjoittelusta case-yrityksessä henkilöstöpäällikön alaisuudessa kesällä 2008. Yritystiedot ovat peräisin tuolta ajalta, ja niitä on päivitetty tutkimuksen edetessä konsultoimalla suullisesti nykyistä henkilöstöasiainhoitajaa Tuija Koskista.

Sandvik Mining and Construction (SMC) Oy on vuonna 1856 perustettu kansainvälinen metalliteollisuuskonserni, joka kuuluu tänä päivänä Sandvik-konserniin. Sandvikilla on 130 maassa 37 000 työntekijää. Yhtiöön on yhdistetty valtaosa Sandvik Mining and Construction liiketoiminta-alueen Suomen toiminnoista sekä Sandvikin kahden muun liike-toiminta-alueen, Sandvik Toolingin ja Sandvik Materials Technologyn, Suomen toiminnot.

Yhtiöllä on viisi pääasiallista toimipaikkaa: Lahden Ahtialassa, Tampereen Myllypurossa, Turun Runosmäessä, Vantaalla Veromiehenkylän alueella sekä uusimpana Hollolassa. Tuotantoa tapahtuu Tampereen, Turun ja Lahden tehtailla; Tampereella valmistetaan poralaitteita, Turussa louheen kuljetuslaitteita ja Lahdessa rikotuslaitteita kuten hydraulivasaroita, puomijärjestelmiä ja leikkurimurskaimia.

Tampereen tehtaan juuret ulottuvat vuoteen 1856, jolloin Tampella perustettiin. Turun tehdas perustettiin 1913 ja Lahden 1978. Nämä erilliset edeltäjäyhtiöt yhdistettiin 1997 ja vuodesta 1998 vuoteen 2006 nimenä oli Sandvik Tamrock Oy. Vantaan toimipaikka sulautettiin yritykseen vuoden 2004 alusta, Hollola kesäkuussa 2008. Yrityksen nimi on ollut 13.3.2006 alkaen Sandvik Mining and Construction Oy, ja sen palveluksessa Suomessa on noin 1200 henkilöä.

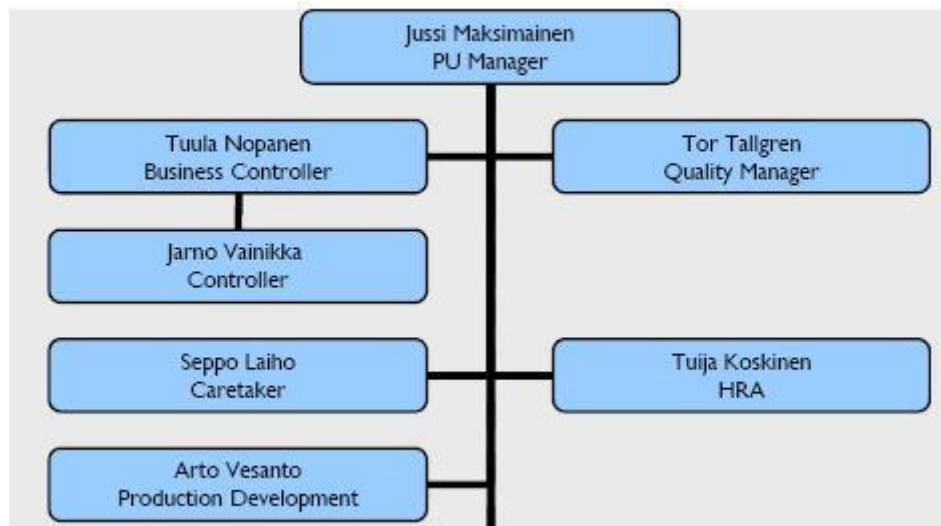
Työntekijöitä Lahden toimipaikassa, Breakers Lahdessa, on noin 160.

4.1 Breakers Lahti

Sandvik Mining and Constructionin Lahden tehtaalla on viime vuosina uusittu organisaatiota huomattavasti. Vuonna 2011 Lahden tehtaan johtajana toimii Jussi

Maksimainen. Teemu Teelahti vastaa myynnistä ja markkinoinnista maailmanlaajuisesti Breakersin osalta. Suomen myynti, huolto ja varaosat on ulkoistettu omalle yritykselleen. Tuotelinjapäällikkönä toimii Ola Ulmala. Tuotekehityksestä vastaa Seppo Jurvanen.

Alla kuviossa 5 on nähtävillä Lahden tehtaan organisaatiokaavion haara, jossa näkyy myös sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö, henkilöstöasiainhoitaja Tuija Koskinen.



KUVIO 5. Osa organisaatiokaaviota

4.2 Henkilöstöjohtaminen ja sisäinen viestintä

Sandvik Mining and Construction ymmärtää, kuinka suuri voimavara henkilöstö voi parhaimmillaan olla. Konsernitasolla tämä näkyy ensimmäisenä yrityksen arvoissa: avoin mieli, reilu peli ja ryhmähenki. Henkilöstöhallinnon ohjeiden mukaan arvot heijastuvat suoraan jokaiseen yksikköön, jossa ne muodostavat perustan kaikelle toiminnalle.

Sandvik on suuri konserni, joka haluaa yhtenäistää eri yksikköjensä toimintoja. Tästä syystä suuri osa myös henkilöstöjohdon tehtäväkenttään kuuluvista asioista on päätetty jo toisaalla, ja näitä säädöksiä jokaisen yksikön omat henkilöstöpalvelut soveltavat käytännössä. Ulkoistettuja toimintoja ovat muun muassa rekrytointi ja palkkahallinto, mutta yrityksen itse hoitamia toimenpiteitä löytyy edelleen runsaasti. Viestintä on näistä yksi.

Lahden Sandvikilla sisäistä tiedotusta hoidetaan useaa eri reittiä. Intranet ja sähköpostilla lähetetyt tiedotteet tavoittavat enemmistön työntekijöistä. Käytännössä jokaisella toimihenkilöllä on käytettävissään oma tietokone, sähköpostiosoite ja Internet-yhteys. Lisäksi tehtaan puolella on osastokohtaisia päätteitä sähköpostiyhteyksineen. Intranetiin pääsee, mutta Internet-yhteyttä näillä päätteillä ei kuitenkaan pääsääntöisesti ole.

Intranetin päivityksestä huolehtii henkilöstöasiainhoitaja. Se on tällä hetkellä tärkein ja kattavin tiedotuskanava koko Suomenkin laajuisesti. Sähköpostiliikennettä on tietoisesti pyritty vähentämään, sillä tietotulva on huomattava. Sähköpostitiedotteet kulkevat joko henkilöstöasiainhoitajan tai segmentin viestintäpäällikön kautta.

Säännöllisessä käytössä ovat myös neljä eri ilmoitustaulua: ruokalassa, protopajalla sekä kahdessa eri paikassa tehtaalla. Varsinkin tehtaalla ilmoitustaulun käyttö on aktiivista; usein jaetuille tietokoneille tulleet sähköpostitiedotteet tulostetaan myös ilmoitustaululle kaikkien nähtäväksi. Muut näytteille päätyvät tiedotteet ovat henkilöstöasiainhoitajan vastuulla. Tauluilta löytyy myös pysyvästiedotteita muun muassa työterveyshuollolta ja työsuojelutoimikunnalta.

Ilmoitustaulujen lisäksi tietoa jakavat useat infomonitorit, jotka korvaavat muun muassa aiemmin kuukausittain julkaistun tiedotuslehden. Infomonitoreja on tehtaalla kaksi, ruokalassa kaksi ja yksi vastaanottoaulassa. Monitoreihin aineistoa tuottaa henkilöstöasiainhoitajan lisäksi myös toinen vastuullinen.

Säännöllisesti pidettävät yleiset infotilaisuudet sekä osastopalaverit pitävät myös huolen tarpeellisesta tiedonkulusta. Yleisiä infotilaisuuksia järjestetään neljä kertaa vuodessa, ja niihin sisältyvät esimerkiksi taloudellinen katsaus tai tilinpäätösinfo, riippuen ajankohdasta, sekä ajankohtaiset asiat. Yleisten tilaisuuksien tiedotuksesta vastaa johtoryhmä.

4.3 Tutkimuksen laadinta ja toteutus

Sandvikin Lahden yksikön sisäisen viestinnän tutkimus toteutettiin kvalitatiivisesti käyttäen apuna myös joitakin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään yleisesti liitettäviä tapoja. Kysymyslomaketta (LIITE 1) laadittaessa pidettiin mielessä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet sekä tutkimusongelma. Kirjallisuuden sekä lomakkeen avulla saatujen vastausten perusteella oli tavoite saada vastaus asetettuun tutkimusongelmaan.

Lomakkeen kysymykset ja väittämät laadittiin yhteistyössä case-yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Ne perustuvat lähdekirjallisuuteen, ennalta tutkittuun teoriaan sekä yrityksen toiveisiin ja näin ollen jokainen kohta on perusteltavissa. Näin myös kyselyn validiteetti on mahdollisimman korkea.

Kyselylomake oli ainoastaan kaksisivuinen, jotta se olisi nopea ja helppo täyttää. Pituus on myös yksi kriteeri vastaajan päättäessä, ryhtyykö hän ylipäätään vastaamaan (Juholin 2006, 353). Lomakkeen ensimmäinen sivu koostui rasti ruutuun - kysymyksistä sekä väittämistä. Alkuun oli sijoitettu helpompia ja nopeampia kysymyksiä, jotta vastaajalle kynnyks osallistua tutkimukseen olisi alhaisempi ja mielenkiinto saataisiin herätettyä. Usein strukturoidun kyselylomakkeen heikkoutena pidetään sitä, että kysymysvaihtoehdot ovat ennalta määriteltyjä eikä vastaaja saa välttämättä omaa ääntään ja mielipidettään kuuluviin (Juholin 2006, 353). Tämä tilanne vältettiin lisäämällä lomakkeen toiselle sivulle myös avokysymyksiä. Ne osaltaan täydensivät ensimmäisen sivun väittämiä ja antoivat vastaajalle mahdollisuuden vapaaseen ilmaisuun sekä kehittämisideoiden antamiseen. Ensimmäisellä sivulla kysyttiin myös muutama kohta vastaajan taustatietoja.

Kyselylomakkeen väittämien vastausvaihtoehdot olivat 1-4, yhden tarkoittaessa vastaajan olevan täysin eri mieltä, ja neljän täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Yleisesti esimerkiksi Likertin asteikko on 5- tai 7-portainen, jolloin keskimäinen vaihtoehto kuvaa neutraalia kantaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200). Se on kuitenkin usein liian helppo valinta, ja jättämällä neutraalin vaihtoehdon pois haluttiin vastaajilta selkeämpi mielipide suuntaan tai toiseen.

Kysely täytettiin anonymisti. Se lähetettiin ensin helmikuun alussa case-yrityksen työntekijöille ainoastaan paperilomakkeena, koska tehtaan työntekijöillä ei ole pääsyä Internetiin. Palautuslaatikot sijaitsivat tehtaan kahdessa taukokuoneessa, sekä päärakennuksessa vastaanottotiskillä. Vastausaikaa annettiin lähes kaksi viikkoa, jonka jälkeen vastausprosentti oli kuitenkin vain noin 15.

Koska vastausprosentti jäi niin alhaiseksi, sama lomake päätettiin laatia myös sähköiseen muotoon käyttäen Internetin selaimella käytettävää kysely- ja tiedonkeruuohjelmaa nimeltä Webropol. Linkki tutkimukseen lähetettiin ohjelman kautta kaikille työntekijöille, joilta löytyi oma sähköpostiosoite. Tämä kattoi käytännössä kaikki toimihenkilöt, jotka vastasivatkin sähköiseen kyselyyn huomattavasti hana-kammin; vastaajamäärä lähes kolminkertaistui. Lisäksi tehtaan työntekijöiden paperilomakkeiden palautuspäivää jatkettiin. Kaikki vastaukset oli lopulta kerätty helmikuun loppuun mennessä, ja koko henkilöstön vastausaste nousi 37,7 prosenttiin.

4.4 Tutkimuksen tulokset

Case-yrityksessä on järjestetty viime aikoina useita eri tutkimuksia, mistä syystä tämä tutkimus olikin tarkoitettu yksinkertaiseksi vastata. Henkilöstöä ei haluttu rasittaa liikaa. Tilanne antoi toisaalta kuitenkin etukäteen olettaa, ettei vastausprosentti välttämättä nousisi kovinkaan korkeaksi, jonka vuoksi kyselylomake lähetettiin koko henkilöstölle. Yritysten sisäisissä tutkimuksissa hyvä vastausprosentti on 50-60, vaikka usein ei saavuteta edes tätä (Juholin 2010, 76). Tässä tutkimuksessa vastausprosentti oli vain 37,7. Anssi Siukosaari (1999, 83) pohtii kyselyiden pienten vastausprosenttien kertovan usein henkilökunnan mielipiteistä

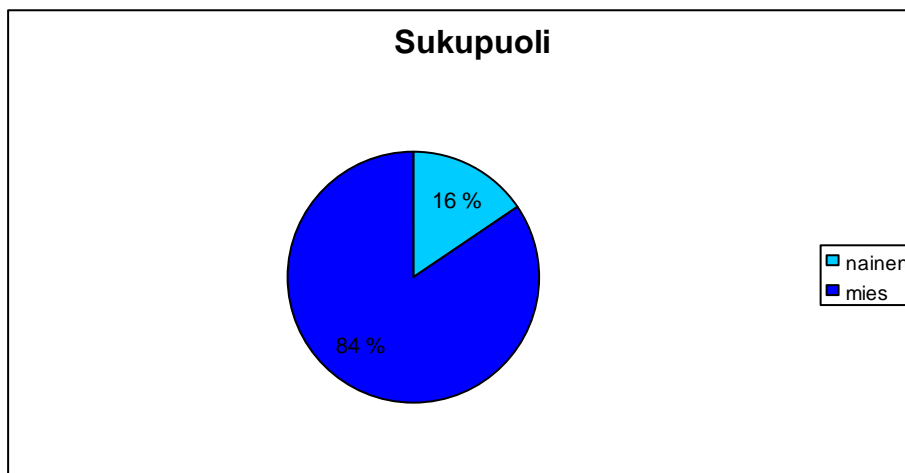
kyselyn kannattavuuden suhteen; onko aiempien tutkimusten yhteydessä selvinneisiin puutteisiin reagoitu niin, että tutkimukseen osallistunutkin sen huomaa?

Tässä tilanteessa vastaajien taustatietoja vertaillen huomataan perusjoukon edustavuus, joten tutkimus kaikesta huolimatta antaa yrityksen viestinnästä vastaaville osviittaa nykytilanteesta ja mahdollisista kehityksen kohteista. Empiirisen osion reliabiliteetti ei ole kuitenkaan paras mahdollinen.

Seuraavassa käsitellään tutkimustulokset tarkemmin kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

4.4.1 Taustamuuttujat

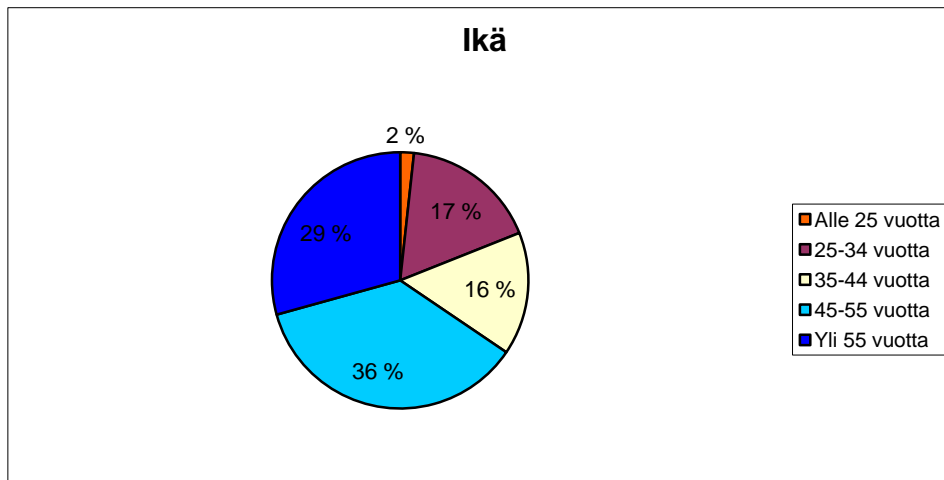
Taustakysymysten avulla selvitettiin vastaajien sukupuoli, ikäryhmä, työskentelypaikka sekä asema.



KUVIO 6. Vastaajien sukupuolijakauma (n=58)

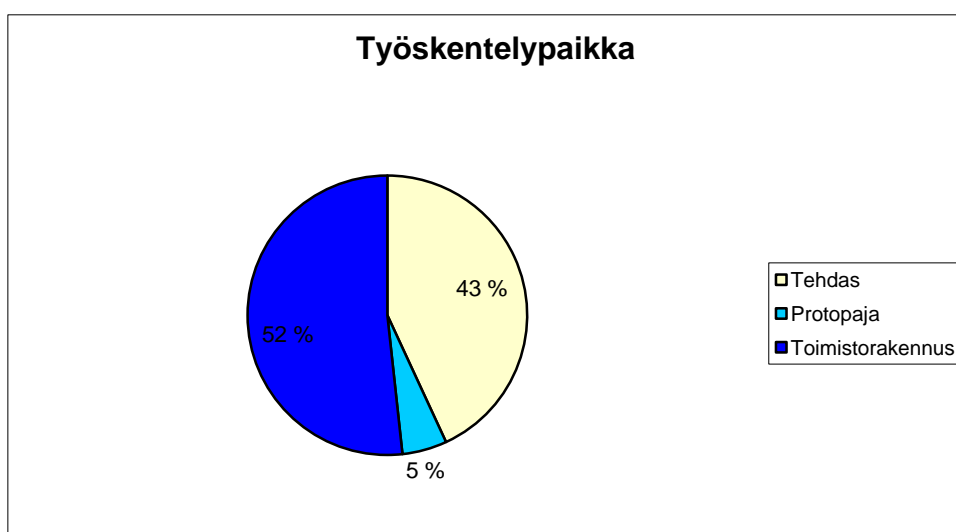
Kuten kuvio 6 osoittaa, suurin osa kyselyyn vastanneista oli miehiä. Tämä oli kuitenkin täysin odotettavissa, sillä koko henkilöstöstä ainoastaan alle 10 % on naisia. Naiset vastasivat kuitenkin suhteessa aktiivisemmin kuin miehet, joten mo-

lempien sukupuolien näkökannat saatiin hyvin esille. Esimerkiksi tehtaan puolella työskentelevistä naisista jokainen vastasi kyselyyn.



KUVIO 7. Vastaajien ikäjakauma (n=58)

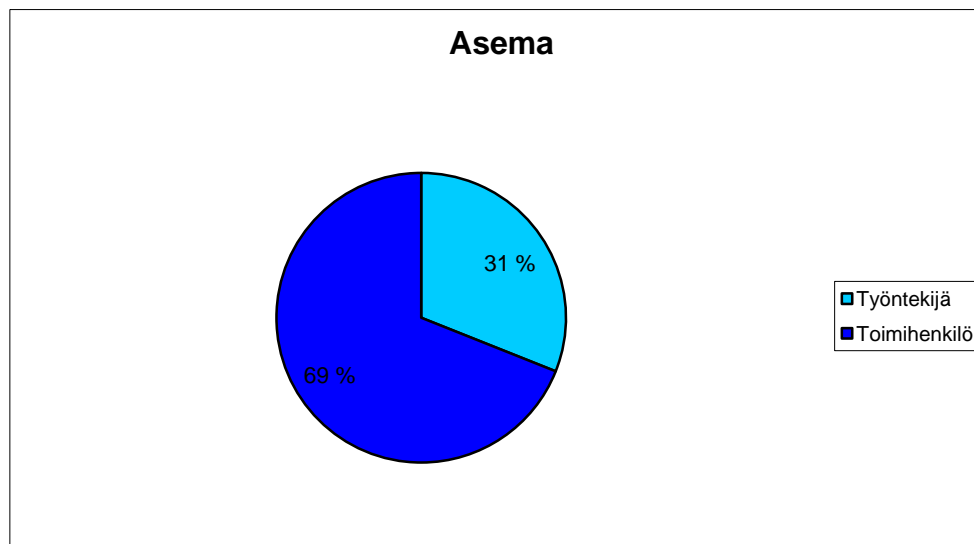
Vastaajien ikäjakauma kuviossa 7 vastaa hyvin case-yrityksen henkilöstön ikäjakaumaa. Henkilöstön keski-ikä on noin 45 vuotta, ja tähän ryhmään sijoittuivat myös suurin osa vastaajista – noin 36 %.



KUVIO 8. Vastaajien työskentelypaikka (n=58)

Case-yrityksessä on käytännössä kolme erillistä työskentelyaluetta. Toimistorakennus sijaitsee erillään tehdasrakennuksesta, mutta silti samassa pihapiirissä. Protopaja on taas täysin eri kadulla.

Suurin osa vastaajista, 52 %, työskentelee toimistorakennuksessa, kuten kuvio 8 osoittaa. Heiltä tuli myös suurin vastausprosentti määrään suhteutettuna; puolet toimistorakennuksen toimihenkilöistä vastasi. Protopajan vastausprosenttia ei ole realistista verrata muihin, koska työntekijöitä on siellä vain seitsemän. Prosentuaalisesti katsottuna protopajalta tavoitettiin kuitenkin yli 40 % henkilöstöstä, joka taas itsessään ei ole huono saavutus.

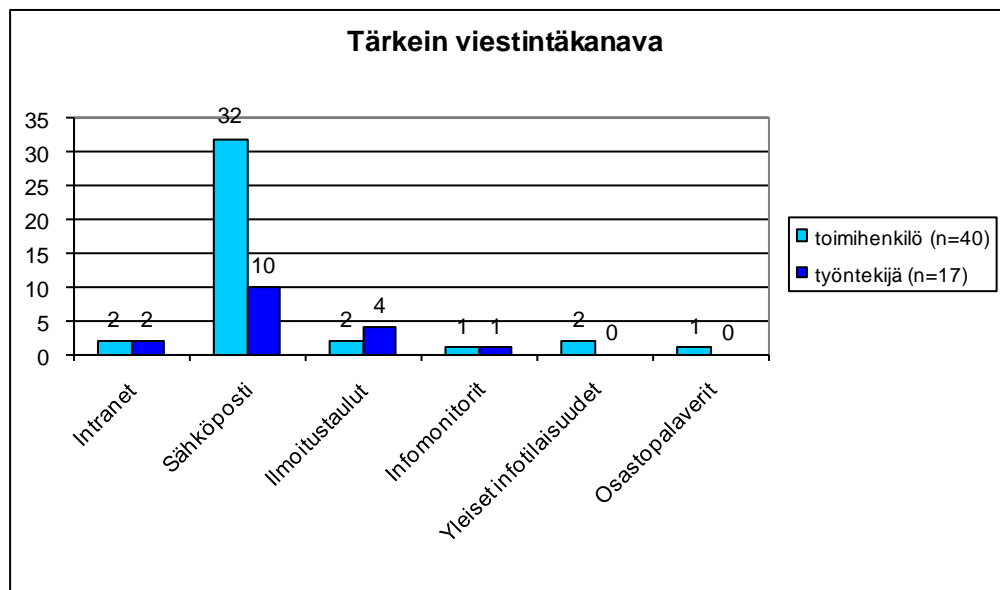


KUVIO 9. Vastaajien asema (n=58)

Koska suurin osa vastaajista työskentelee toimistorakennuksessa, tarkoittaa se myös käytännössä sitä, että suurin osa vastaajista on toimihenkilöitä. Kuviossa 9 ilmenevää 69 %:a lisää vielä tehdasrakennuksessa työskentelevät toimihenkilöt, kuten työnjohtajat, menetelmäsuunnittelijat sekä hankinnan ostajat. Tehtaan työntekijöitä oli vastaajista 31 %.

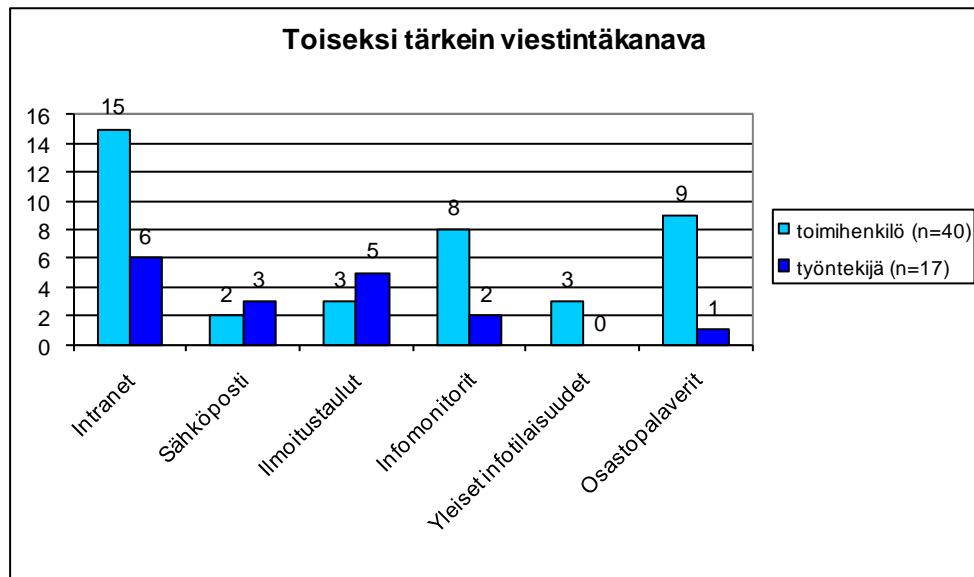
4.4.2 Käytetyt viestintäkanavat

Toinen kohta kyselylomakkeessa kysyi seurattavia viestintäkanavia, ja pyysi vastaajaa listaamaan ne oman mielensä mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Vaihtoehtoja oli kuusi: Intranet, sähköposti, ilmoitustaulut, infomonitorit, yleiset infotilaisuudet ja osastopalaverit.



KUVIO 10. Tärkein viestintäkanava

Jos tuloksia vertaillaan työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä, tietyistä seikoista löytyy yhtäläisyyksiä. Sähköposti on molempien ryhmien ensimmäinen ja tärkein vaihtoehto, kuten kuvio 10 osoittaa. Työntekijöiden joukossa erot kahteen seuraavaan, Intranetiin ja ilmoitustauluihin, ovat kuitenkin huomattavasti pienempiä kuin toimihenkilöillä; työntekijöistä noin 59 % pitää sähköpostia tärkeimpänä viestintäkanavanaan, toimihenkilöillä sama prosenttiluku on jopa 80. Ilmoitustaulu sai työntekijöiden joukossa toiseksi suurimman kannattajamäärän ensimmäiseksi vaihtoehdoksi, kun toimihenkilöiden puolella muut vaihtoehdot saivat tasaisesti ainoastaan yhden tai kaksi ääntä.



KUVIO 11. Toiseksi tärkein viestintäkanava

Myös toiseksi tärkein viestintäkanava oli molemmissa ryhmissä sama – Intranet. Työntekijöiden puolella ero ilmoitustauluun oli kuitenkin jälleen hyvin pieni, kun toimihenkilöillä ero seuraavaan, osastopalaverihin, oli useamman äänen päässä. Kuvio 11 havainnollistaa äänen jakaamaa.

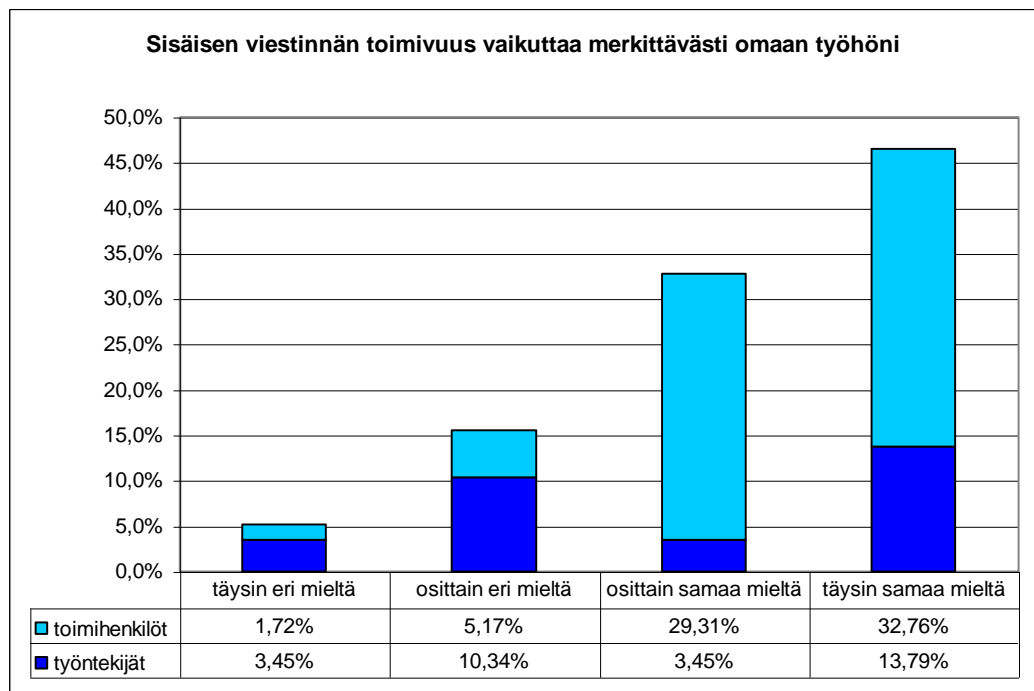
Osastopalaverit olivatkin toimihenkilöiden kolmanneksi tärkein viestintäkanava reilulla 28 prosentilla. Yleiset infotilaisuudet veivät neljännen sijan, infomonitorit viidennen ja selkeästi vähiten vastattiin seurattavan ilmoitustauluja.

Työntekijöiden puolella kaksi vähiten tärkeintä viestintäkanavaa olivat erittäin selkeitä. Lähes 70 % vastaajista arvosteli osastopalaverit viidennelle sijalle kanavien tärkeysjärjestyksessä ja yleiset infotilaisuudet sai yli 80 prosentin äänivyöryn viimeiselle sijalle. Keskikastiin joutuivat infomonitorit sekä ilmoitustaulut, jälkimmäisen kuitenkin saadessa hyvin tasaisesti ääniä kaikissa neljässä tärkeimmässä luokassa.

Kasvokkaienviestintätilanteiden arvostus on toimihenkilöiden ja työntekijöiden kesken aivan eri luokkaa. On mielenkiintoista nähdä, antavatko avoimien kysymysten vastaukset minkäänlaista selitystä tilanteelle.

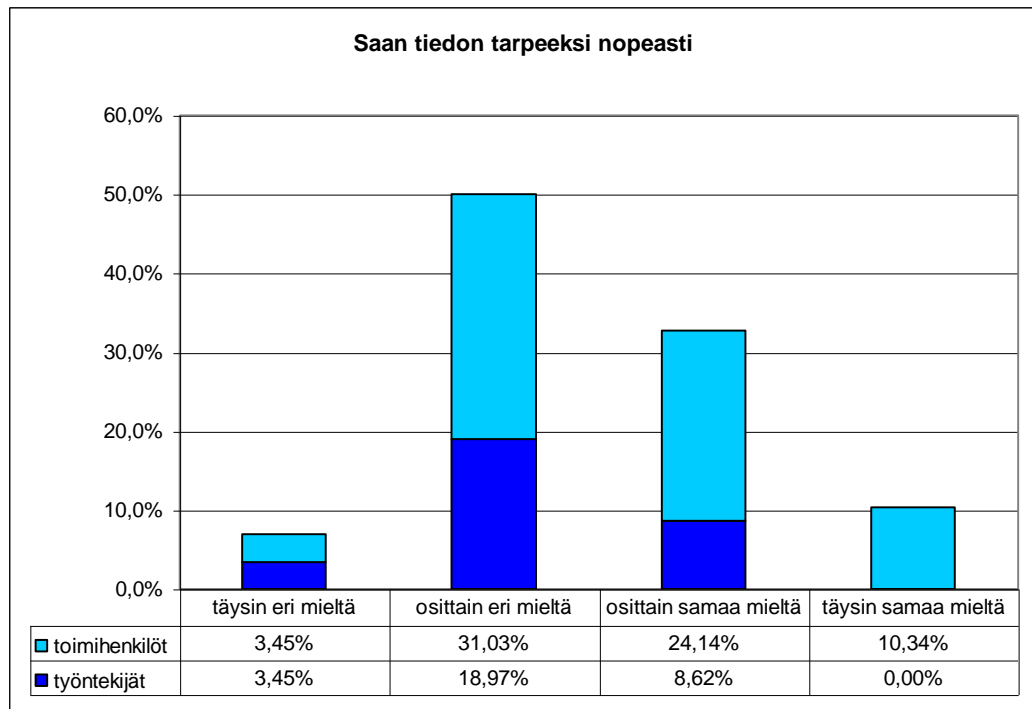
4.4.3 Väittämät

Lomakkeen ensimmäisen sivun päättivät 11 väittämää, jotka koskivat sisäisen viestinnän toimivuutta, sisältöä sekä vastaajan omaa asennetta viestintäkulttuurin osana olemisesta. Seuraavaksi esitetään väittämät ja niiden tulokset yksi kerrallaan grafiikkaa apuna käyttäen.



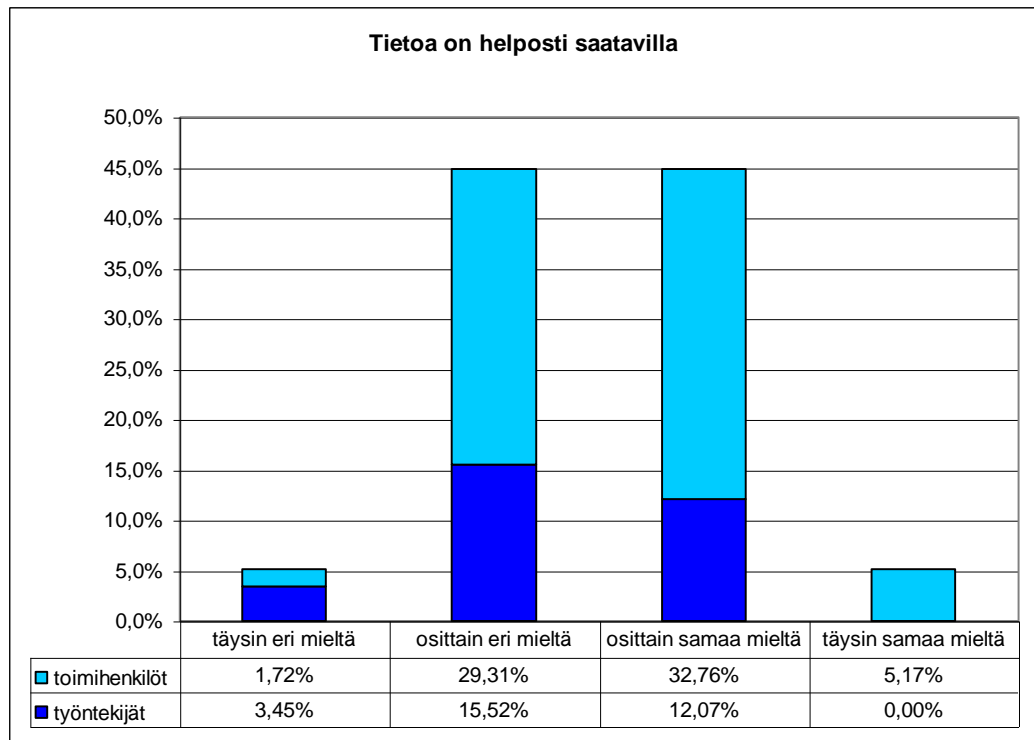
KUVIO 12. Väittämä: Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa merkittävästi omaan työhöni

Kuten kuviosta 12 voidaan havaita, suurin osa vastaajista allekirjoittaa väitteen. Henkilöstö siis tiedostaa viestinnän olevan tärkeä osa jokapäiväistä työtä ja näin sen toimivuuskin todennäköisesti kiinnostaa enemmän.



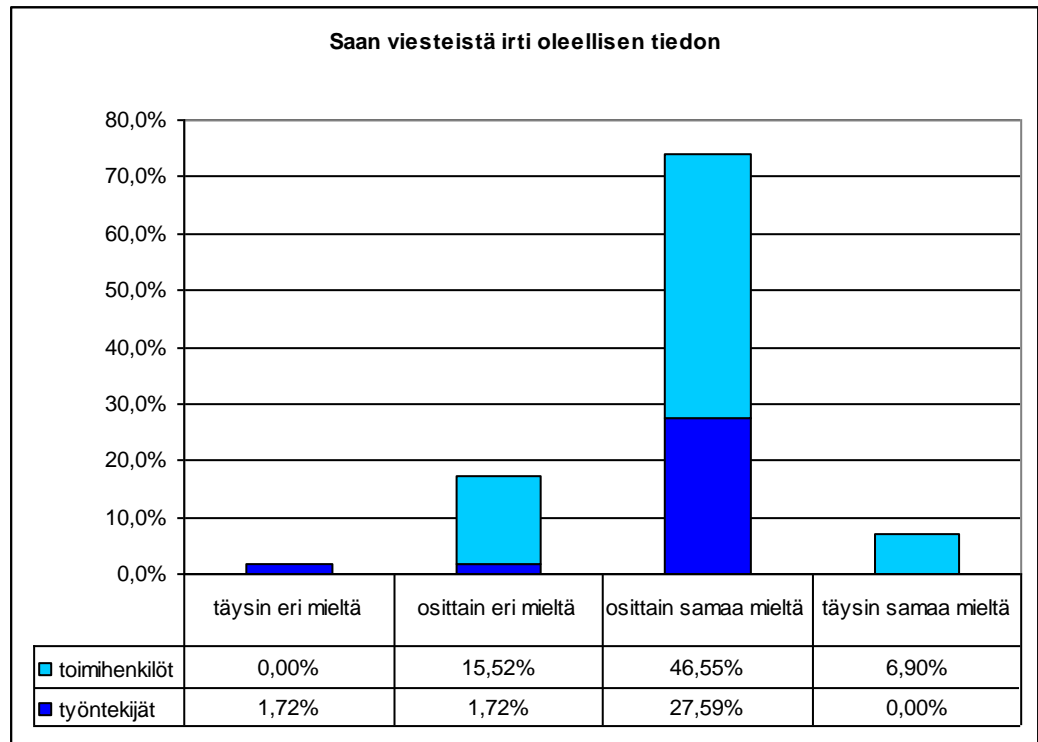
KUVIO 13. Väittämä: Saan tiedon tarpeeksi nopeasti

Kuvio 13 näyttää selvästi, ettei viestinnän nopeuteen olla täysin tyytyväisiä. Vain noin 10 % vastaajista on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, eikä heistä yksikään ole työntekijä. Osittain samaa mieltäkin on ainoastaan reilu 30 %. Suurin ryhmä sekä toimihenkilöistä että työntekijöistä on väitteen kanssa osittain eri mieltä, yhteensä puolet kaikista vastaajista.



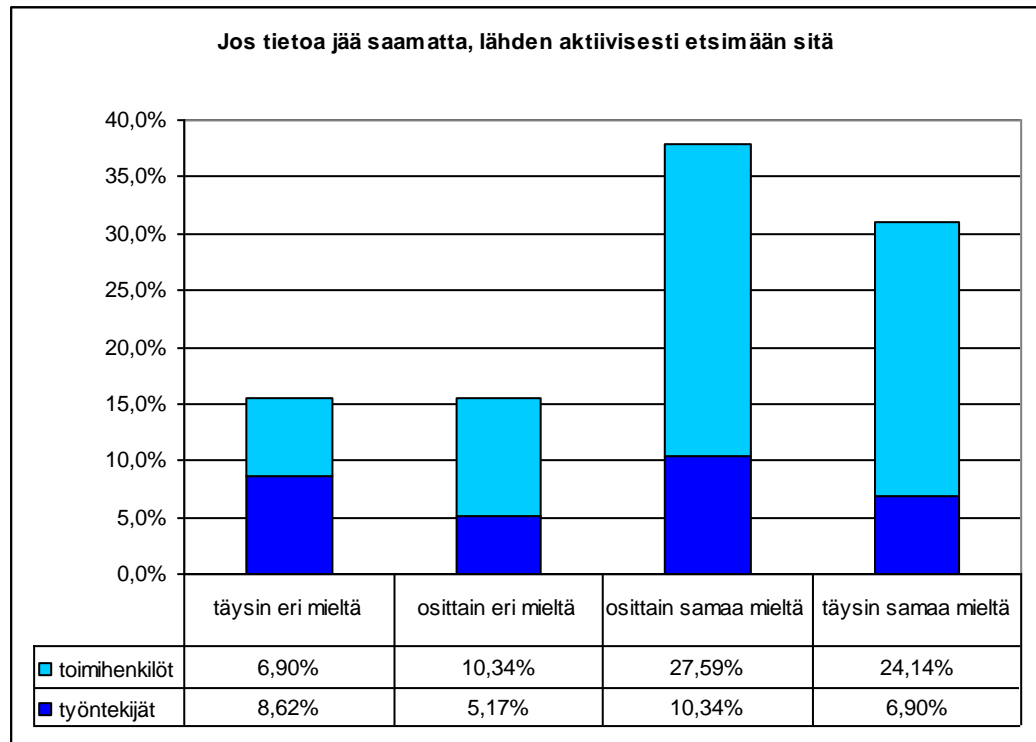
KUVIO 14. Väittämä: Tietoa on helposti saatavilla

Tämä väittämä jakaa mielipiteet täysin kahtia, kuten kuvio 14 osoittaa. Puolet on jotensakin samaa mieltä, puolet eri. Pääpaino on kuitenkin asteikon keskimmaisillä vaihtoehdoilla; osittain samaa mieltä ja osittain eri mieltä ovat noin 45 % kaikista vastaajista. Työntekijöiden vastaukset ovat kuitenkin jälleen painottuneet niin sanotusti negatiivisemmalle puolelle; yksikään työntekijä ei ole väitteen kanssa täysin samaa mieltä ja enemmistö on valinnut ”osittain eri mieltä” -vaihtoehdon.

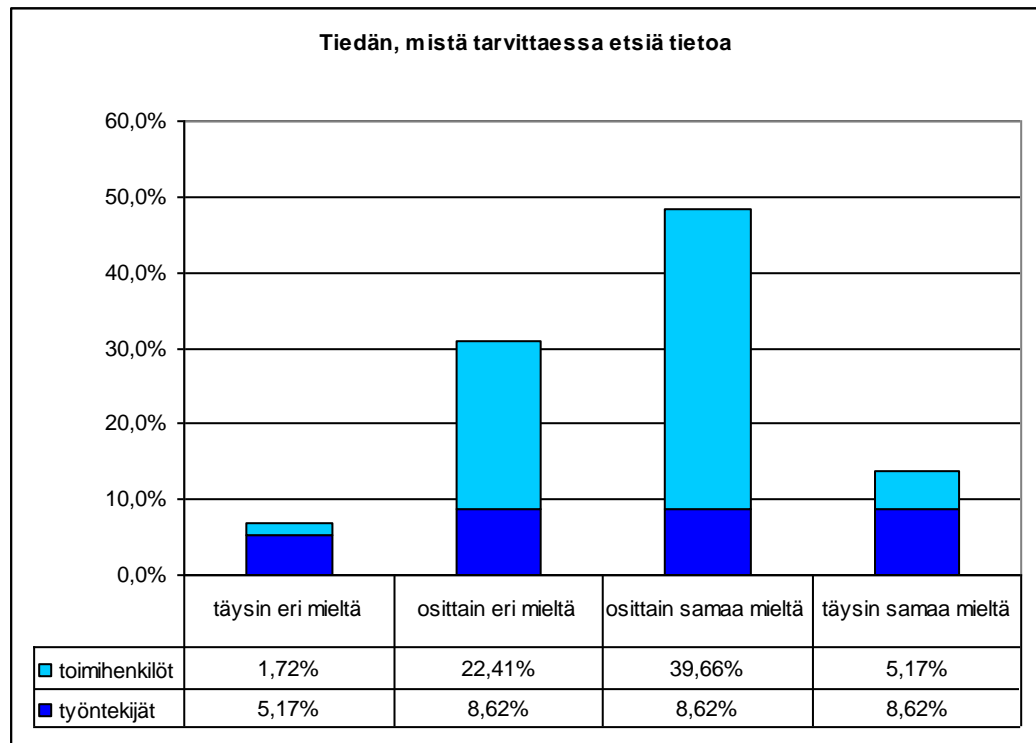


KUVIO 15. Väittämä: Saan viesteistä irti oleellisen tiedon

Huomattavan suuri osa vastaajista, jopa reilu 74 %, ovat kuvion 15 osoittaman mukaan väitteen kanssa osittain samaa mieltä. Tilanne on siis positiivinen, ja välitetyt viestit koetaan ymmärrettäviksi ainakin suurimman osan aikaa.

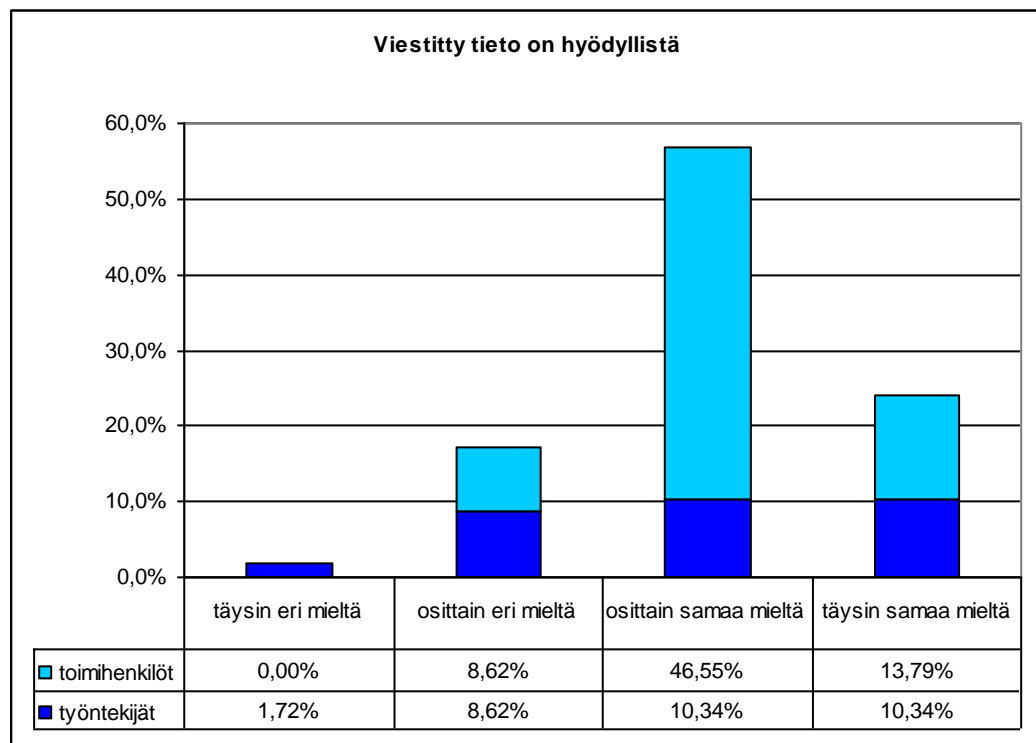


KUVIO 16. Väittämä: Jos tietoa jää saamatta, lähden aktiivisesti etsimään sitä

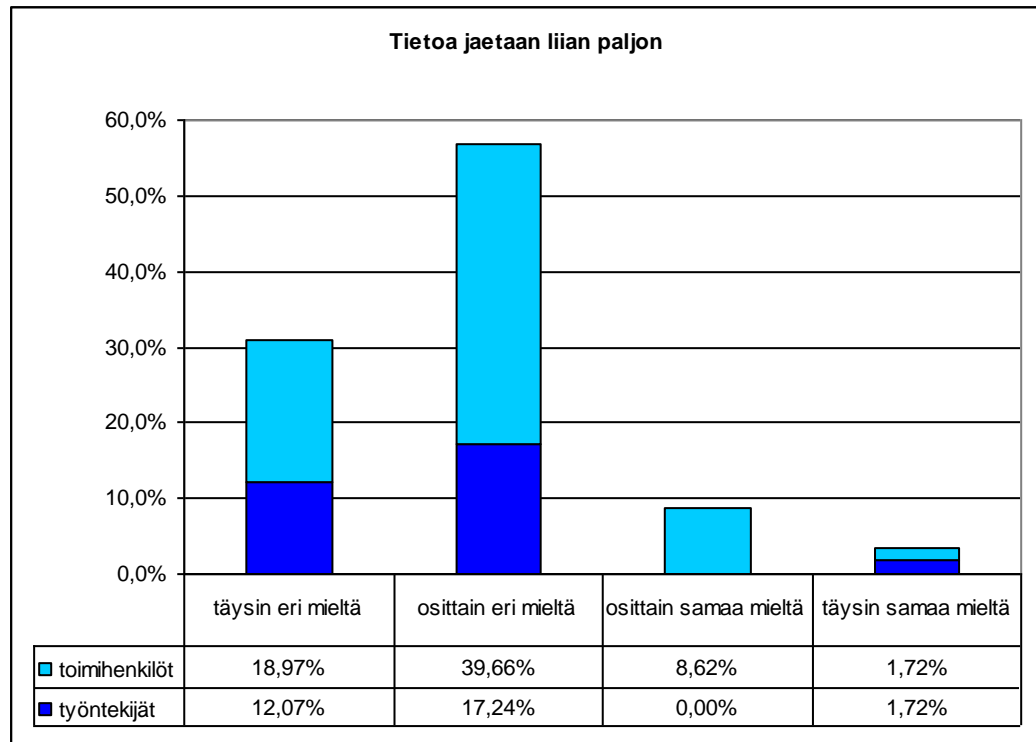


KUVIO 17. Väittämä: Tiedän, mistä tarvittaessa etsiä tietoa

Kuten kuviosta 16 on nähtävillä, suurin osa vastanneista on ”Jos tieto jää saatatta, lähdän aktiivisesti etsimään sitä” -väitteen kanssa joko osittain tai täysin samaa mieltä. Henkilöstö ei siis onneksi jää ihmettelemään mahdollisen vajavaisen tiedon takia, vaan he tiedostavat mahdollisuutensa etsiä puuttumaan jäänyttä tietoa. Kuvio 17 kuitenkin antaa ymmärtää, ettei aina välttämättä olla varmoja, mistä puuttuvaa tietoa kannattaisi lähteä etsimään. Suurin osa, noin 48 % vastaajista, tietävät kohteen ainakin suurimmassa osassa tilanteita, mutta 31 % ovat kuitenkin epävarmoja ja lähes 7 % jopa täysin tietämättömiä.

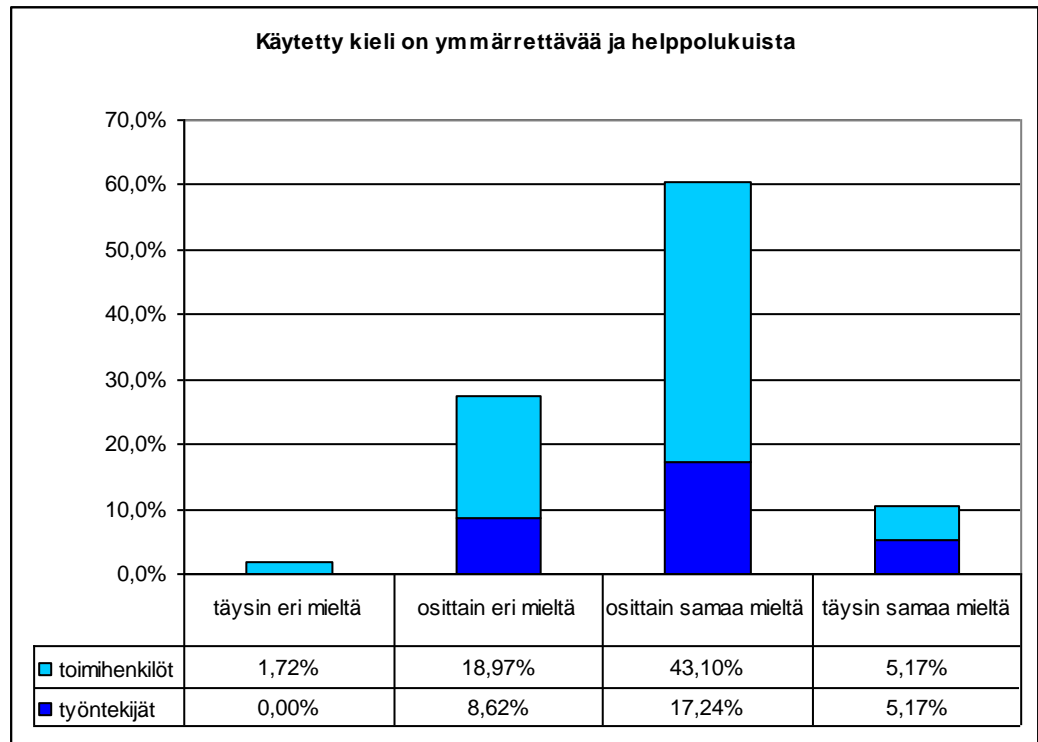


KUVIO 18. Väittämä: Viestitty tieto on hyödyllistä



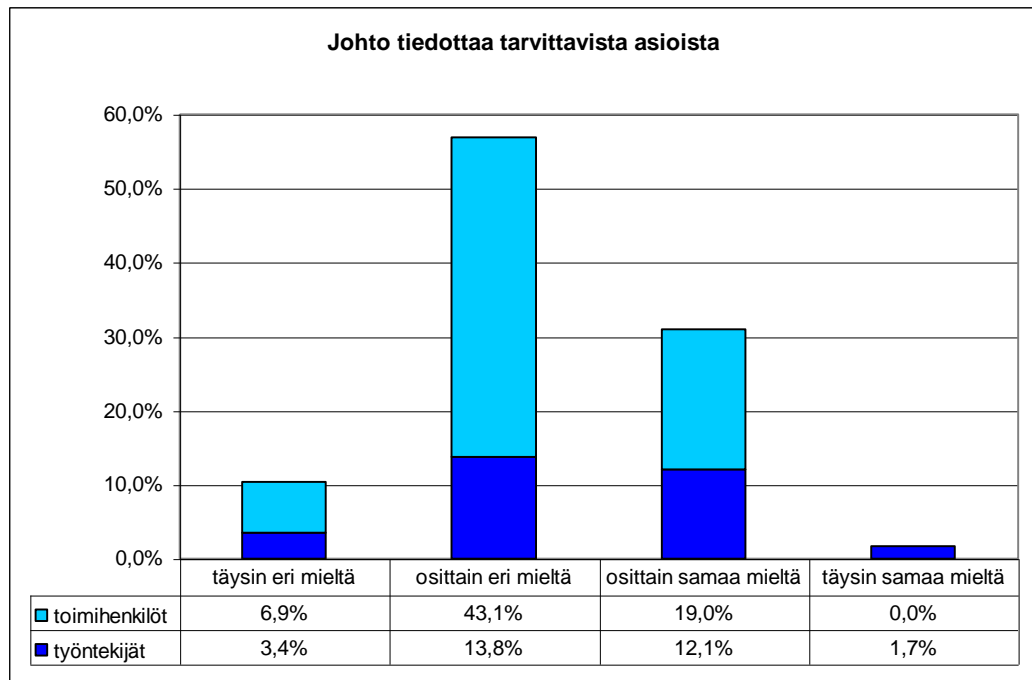
KUVIO 19. Väittämä: Tietoa jaetaan liian paljon

81 % vastaajista on joko osittain tai täysin samaa mieltä viestityn tiedon hyödyllisyydestä, kuten kuvio 18 osoittaa. Tietoa ei myöskään enemmistön mukaan jaeta liikaa (KUVIO 19). Väitteet voisi linkittää myös kuvioon 15, joka kertoi suurimman osan vastaajista saavan viesteistä irti oleellista tietoa. Voisi siis sanoa, että viestityssä tiedossa kokonaisuudessaan ei nähdä ongelmaa ja siihen ollaan suhteellisen tyytyväisiä kaikin puolin.



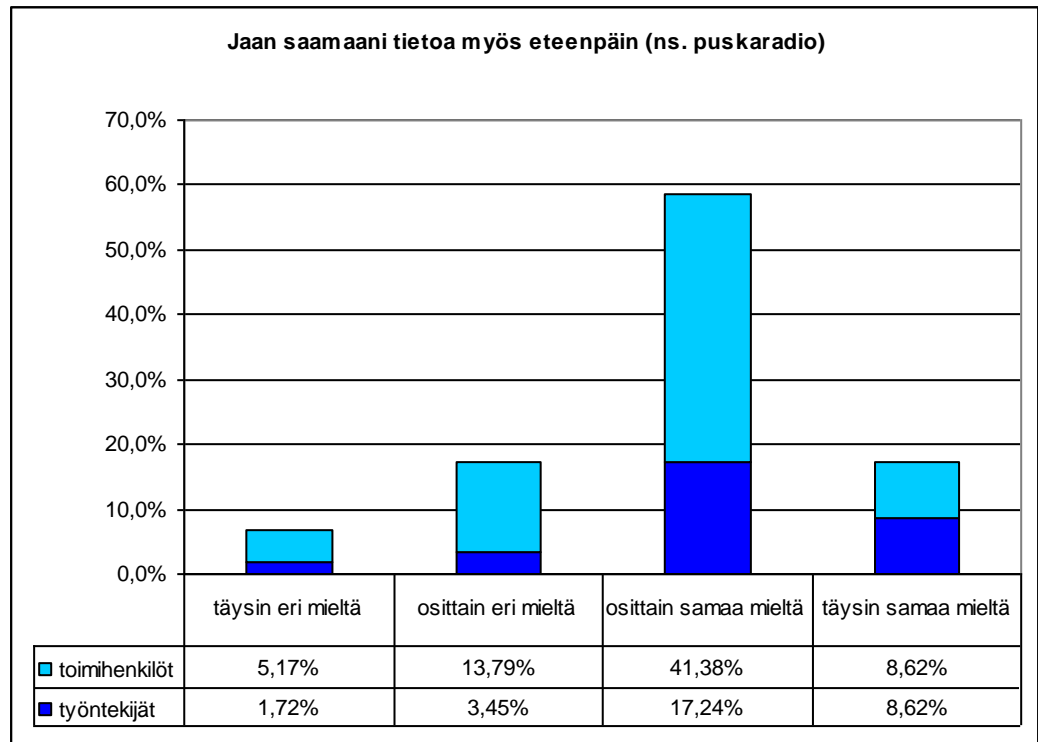
KUVIO 20. Väittämä: Käytetty kieli on ymmärrettävää ja helppolukuista

Hyvän viestinnän kielellisiä piirteitä käsiteltiin luvussa 3.3. Kuviosta 20 voidaan todeta, että tälläkään osa-alueella ei liiemmin nähdä ongelmaa; suurin osa vastaajista, reilu 70 %, on väitteen kanssa joko täysin tai osittain samaa mieltä.



KUVIO 21. Väittämä: Johto tiedottaa tarvittavista asioista

Edellisiin muutamaan kuvioon verrattuna kuvio 21 näyttää selvästi yhden sisäisen viestinnän puutteen. Vain yksi vastaaja on täysin sitä mieltä, että johto tiedottaa tarvittavista asioista. 57 % muodostaa enemmistön, joka on väitteen kanssa osittain eri mieltä ja jopa reilu 10 % vastaajista on asiasta täysin vastakkaista mieltä.



KUVIO 22. Väittämä: Jaan saamaani tietoa myös eteenpäin (ns. puskaradio)

Kuten teoriaosuudessa tuli ilmi, jokaisella työntekijällä on oma vastuunsa tiedon vaihdannasta, kysymisestä ja asioiden puheeksi ottamisesta (Juholin 2010, 98).

Kuviosta 22 voidaan huomata, että case-yrityksen henkilöstö tiedostaa asian ainakin tiedon jakamisen kannalta. Jopa lähes 59 % vastanneista on viimeisen väitteen kanssa osittain samaa mieltä, reilu 17 % täysin.

4.4.4 Avoimien kysymysten aihealueet

Avoimet kysymykset laadittiin täydentämään strukturoitua puolta kyselystä. Kaikki vastaajat eivät kysymyksiin vastanneet, suurin osa kuitenkin. Osa kysymyksistä linkittyi vahvasti väittämiin ja alla käsitelläänkin kysymykset yksi kerrallaan yhdistettynä siihen liittyvään numeeriseen tietoon.

Mitä koskeva tieto on oleellista oman työsi kannalta, minkälaista tietoa haluat vastaanottaa?

Suurimmassa osassa vastauksista lueteltiin omaan työhön liittyviä yksittäisiä asioita. Näiden lisäksi haluttiin yleistä tietoa organisaatiosta ja omasta yksiköstä, sekä luonnollisesti myös ajankohtaisista talon tapahtumista – sekä virallisista että epävirallisemmista vapaa-ajan toiminnoista. Myös tulokseen liittyviä tietoja kaivattiin sekä yleisellä tasolla että yksityiskohtaisemmin esimerkiksi toteutuneista hyvistä kaupoista. *”Kaikki tieto, joka jotenkin koskee omia työtehtäviä, yksikköä tai organisaatiota tai antaa referenssiä suhteessa muihin yksiköihin on hyödyllistä”*, tiivistä eräs vastaajista. Ehdotuksena tuli myös jakaa viestitty tieto selkeämmin suoraan työhön liittyviin ja yleisempään informaatioon.

Työntekijöiden joukossa toiveet keskittyivät nimenomaan käytännön töihin tuotannon puolella: työmääräimet, kiireellisyysjärjestykset, raaka-aineet, muutokset ja ongelmat tuotteissa. Jokunen kaipasi lisäksi yleisempää tietoa koko yksiköstä, YT-neuvotteluista sekä lomista.

Viestitäänkö turhista asioista? Esimerkki?

Suurin osa vastaajista ei kokenut vastaanottavansa turhia viestejä ja usea korosti omaa toimivaa suodatintaan. Tilanne oli monen mielestä pikemminkin päinvas-toin. Tietoa tuli itse asiassa liian vähän, kuten eräs toimihenkilö tilanteen muotoili: *”Tietoa tulee niukasti, joten turhaa ei juuri joukkoon mahdu”*. Ainoa poikkeus oli toisiin yksiköihin liittyvä viestintä; varsinkin Tampereen tehtaaseen liittyviä tiedotuksia ihmeteltiin, kun aihe ei selvästikään lahtelaisiin millään tavalla liittynyt. *”Tieto Tampereen tehtaan vapaista hieronta-ajoista tai porkkanalaatikoiden nou-toajoista on meille turhaa. Toisaalta pieni määrä turhaa (mutta oikeaa) tietoa on parempi kuin vastaavan määrän tarpeellista tietoa saamatta jääminen.”* Viestien kohdentamista siis arvosteltiin monen vastauksen kohdalla.

Vastauksia voi verrata väitteisiin liian tiedon jakamisesta ja viestityn tiedon hyödyllisyydestä, joita käsiteltiin kuvioissa 18 ja 19. Liikaa tietoa case-yrityksessä ei

siis todella nähdä jaettavan. Kuvio 21 taas kertoo yhtäläillä samaa kieltä avoimen kysymyksen vastausten kanssa. Johtoa arvostellaan rankalla kädellä eikä tietoa koeta saatavan tarpeeksi.

Jos tieto jää saamatta tai on epäselvää, kuinka hankit lisätietoa tai varmistusta? Tunnetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi?

Tällä kysymyksellä haluttiin lisätietoja kuvioissa 16 ja 17 esitettyihin väitteisiin. Numeerisesti arvioituna suurin osa lähti etsimään itsenäisesti puuttunutta tietoa, mutta aina ei tiedetty mitä kautta tämä tulisi tehdä. Avoimet vastaukset paljastivat, että tietoa etsivät kääntyvät useimmiten työkavereidensa puoleen, eli niin sanottuun puskaradioon luotetaan. Myös esimiehen sekä viestin alkuperäisen lähettäjän puoleen uskalletaan kääntyä epäselvissä tilanteissa.

”Aletaan kysellä vaikka ”puskaradiosta””

”Kavipöydässä ja palaverissa voi kysellä onko mitään ihmeellistä??”

”Keskustelen kollegoiden kanssa. Keskustelen viestijän tai viestin originaattorin kanssa.”

”Etsin ihmisen, joka on vajavaisen tiedotteen takana ja kysyn suoraan. Jos tämä ei ole sopivaa tai on muutoin vaikeaa, vaikutan esimieheni kautta.”

Kysymyksen jälkimmäinen osa jakoi vastaajat kahtia. Osa tunsi pystyvänsä vaikuttamaan asioihin, toinen osa taas kaikkea muuta. Joku myös kertoi asian riippuvan ihan tilanteesta. Valitettavan usein vastattiin, että mahdollisuus tulla kuulluksi on, mutta kuunnelluksi ei: *”Mahdollisuus tulla kuulluksi on, mutta motivaatio kommentointiin on joskus alhainen, koska tuntuu että viestiä ei halutakaan kuulla (/ymmärtää/ryhtyä toimiin).”* Henkilöstöstä siis iso osa tuntee, ettei omilla mielipiteillä ole juurikaan väliä eikä annettua palautetta oteta vakavasti.

Työntekijöiden vastaukset erosivat toimihenkilöiden vastauksista negatiivisuudellaan. *”Täähän on kuin seinille puhuis”*, vastasi eräskin tehtaan työntekijä eikä missään nimessä kääntyisi kysymystensä kanssa esimiehensä puoleen. Tiedon hakeminen ei aina edes kiinnosta. Ainoastaan yksi työntekijäpuolen vastaajista

kertoo, että mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa on – tai ainakin sitä voi yrittää.

Oletko tyytyväinen nykyisiin viestintäkanaviin?

Voit halutessasi ehdottaa uusia tai vanhoja viestintäkanavia.

Nykyisiin viestintäkanaviin oltiin pääasiassa hyvinkin tyytyväisiä. Uusia kanavia ei nähty tarpeelliseksi, vanhoista kanavista osa kaipasi takaisin pelkästään Lahden yksikköön keskittyviä julkaisuja: uutiskirjettä ja henkilöstölehteä. ”*Melko tyytyväinen. Lahden oma lehti, Lohkare oli kyllä hyvä. Loi hyvää yhteishenkeä. Ennen oli myös jonkinmoinen viikkotiedote, jossa kerrottiin tuotantoluvuista ja ajankohtaisista asioista.*”

Arvostelut koskivat lähinnä tiettyjen kanavien käyttöä; Intranettiin kaivattiin selkeyttä ja yleiseen viestintään järjestelmällisyyttä. Joku viittasi tässä myös aiemmin käsiteltyyn tiedon etsimiseen; aina ei oltu varmoja, mikä tieto mistäkin kanavasta tulisi ja kun jokaista kanavaa ei jaksa seurata, tietoa voi myös mennä kokonaan ohi.

Toimihenkilöiden joukossa kaivattiin enemmän kasvokkaisviestintää, kuten osasto-palavereita. Kaikki eivät luota tulevansa ymmärretyksi ainoastaan sähköpostitse käytävän viestinnän kautta.

Työntekijöiden vastauksissa kritisoitiin tehtaan infomonitorien sijaintia. ”*Paremmiin olisi aikaa katsella esim. taukokuoneessa.*” Myös esimiesten puutteellinen viestintä tuli jälleen esiin työntekijöiden vastauksissa. Erään vastaajan sanoin: ”*tieto ei kulje lattiatasolle*”.

Parannusehdotuksia? Minkälaista on hyvä sisäinen viestintä?

Joitakin parannusehdotuksia tuli esille paitsi tässä, myös jo aiempien kysymysten vastauksissa. Intranet kaipaa monen mielestä selkeyttä, toivoipa joku sitä interaktiiviseksi. ”*Intrassa on ongelmana se, että tärkeä tieto tulee seuloa kolmelta*

sivustolta: Sandvik, Suomi ja Lahti.” Kasvokkavisvintää toivottiin enemmän varsinkin toimihenkilöpuolella, erityisesti erilaisten projektien yhteydessä. Projektit saivat arvostelua muutenkin; toiveissa oli saada tietoja projekteista organisoidummin, yksityiskohtaisempaa dokumentointia esimerkiksi niiden suunnittelusta ja paikka, josta ne olisi helppo löytää myöhemminkin. Viestien kohdentamiseen tulisi myös vastaajien mukaan kiinnittää enemmän huomiota.

Jaettavaan tietoon toivottiin parannuksia lähinnä tulevaisuuden suunnitelmien osalta ja niiden viestittämisen nopeudesta. Uusista asioista olisi vastaajien mukaan mukavampi kuulla virallista reittiä etukäteen, kuin puskaradiosta viime hetkellä tai jopa jälkeenpäin. Yksittäisistä asioista mainittiin muun muassa palohälytykset:

”Samoin palokelloista pitää aina tiedottaa vaikka kyseessä olisi testaus tai väärähälytys. On ollut tilanteita että palohälytys on tullut - henkilöstö kommentoi, ”ei siellä mitään paloa ole, pakkasesta johtuen varmaan ovat menneet päälle!” Koskaan ei tiedä onko tosi kyseessä vai ei jos näin ajatellaan. Aika pelottavaa.”

Työntekijöiden vastauksissa esiin tuli jälleen esimiesten huonot viestintätaidot.

”Taitaa pysähtyä tohon pomotasolle, ja unohtuu.” Myös henkilökohtaista sähköpostia toivottiin paitsi työntekijöiden, myös vuokratyöntekijöiden käyttöön.

Kansainvälistyvä yritysmaailma saattaa tuoda yhteen työyhteisöön työntekijöitä useista eri kulttuureista (Juholin 2006, 367). Myös case-yrityksessä on henkilöstöä, jotka eivät puhu tai lue suomen kieltä. Englanniksi käyty viestintä ärsytti joidakin vastaajia, jotka luonnollisesti suosisivat enemmän omaa äidinkieltään. Tilanne on myös todennäköisesti vaikuttanut kuviossa 20 esitetyn väitteen ”osittain eri mieltä”-kohdan vastausprosenttiin, joka oli lähes 28. Väite esitti käytetyn kielen olevan ymmärrettävää ja helppolukuista.

Hyvä sisäinen viestintä on vastaajien mukaan avointa, salailematonta, nopeaa, selkeää, luotettavaa, asiallista, ajankohtaista, ytimekästä, kohdistettua, ymmärrettävää, jatkuvaa ja tarpeeseen perustuvaa.

”Hyvä viestintä rakentaa me-henkeä!”

4.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisena Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden yksikön henkilöstö kokee sisäisen viestinnän tällä hetkellä. Tutkimus suoritettiin käyttämällä kyselylomaketta, joka oli mahdollista täyttää anonyymisti joko paperisena tai sähköisessä muodossa. Kyselylomake koostui sekä strukturoidusta puolesta että avoimista kysymyksistä ja se lähetettiin koko henkilöstölle. Lopullinen vastausaste oli 37,66 %.

Vastaajista huomattavan suuri osa, 69 %, oli toimihenkilöitä. Eroa työntekijöiden määrään selittää todennäköisesti se, ettei tehtaassa työntekijöillä ole henkilökohtaista postinjakelua eikä käytettävissä olevaa Internet-yhteyttä, ja kyselylomakkeiden jako sekä palautus hoidettiin taukahuoneiden kautta. Tämä saattoi haitata prosessia ja alentaa vastaushalukkuutta. Toimihenkilöillä on käytännössä jokaisella henkilökohtainen mahdollisuus tietokoneen ja Internet-yhteyden käyttöön, ja sähköinen lomake on paperista vaivattomampi täyttää.

Vaikka vastauksissa työntekijöiden ja toimihenkilöiden välillä oli paljon yhtäläisyyksiä, myös eroja tuli esille sen verran, että tulosten jakaminen analysointia varten lienee tarpeen.

Työntekijöiden vastauksissa esiin tulleet pääongelmakohdat ovat jaettavissa kolmeen:

- tiedon saatavuus
- johdon tiedottaminen
- oman äänen kuuluville saaminen.

Työntekijöistä 72 % oli osin tai täysin tyytymättömiä tiedon kulkunopeuteen. Myös tiedon saamisen vaikeudesta kertoi 61 % työntekijöistä. Johdon tiedottamisessa puutteita oli havainnut väittämiin perustuen reilu 55 % vastanneista, mutta avoimet kysymykset paljastivat tilanteen olevan lukua huonompi varsinkin esimiehistä puhuttaessa. Sähköpostia ei käytetä tarpeeksi ahkerasti eikä tieto kulje lattiatasolle – moni vastaaja kertoi, että tiedon päällä niin sanotusti ”istutaan”, eikä

sitä jaeta eteenpäin aina edes niille, joille se kuuluisi. Esimiesten toiminnan vähäinen arvostus tuli esille myös omista vaikutusmahdollisuuksista kysyttäessä; aina ei jaksakaan kiinnostaa edes yrittää, koska vaikutusmahdollisuuksia ei käytännössä koeta olevan. Asioista kysyttäessä pelätään myös päätymistä esimiehen silmätikuksi.

”Miksi vaivautua, kun kuunnelluksi ei tulla kuitenkaan.”

Viestintäkanavista työntekijät pitivät tärkeimpinä sähköpostia, Intranetiä sekä ilmoitustauluja. Ilmoitustaulun suosiota selittää varmasti henkilökohtaisten sähköpostiosoitteiden puuttuminen, joita joku vastaajista kaipasikin. Infomonitorit olivat selkeässä keskikastissa, mutta mielenkiintoista ovat prosenttimäärät, joilla yleiset tilaisuudet ja osastopalaverit valloittivat viimeiset sijat; näitä ei työntekijöiden joukossa arvostettu korkealle. Yli 80 % vastaajista listasi yleiset infotilaisuudet viimeiselle sijalle osastopalaverin saadessa sijaa ylempänä vajaat 70 % äänistä. Yhtenä syynä voidaan varmasti pitää jatkuvasti esiin tullutta tilannetta esimiesten ja alaisten välillä.

Toki positiivista palautettakin annettiin. Tapahtuvasta viestinnästä suurin osa sai omien sanojensa mukaan irti oleellista tietoa, käytetty kieli koettiin ymmärrettäväksi ja viestitty tieto hyödylliseksi; turhasta tiedosta kysyttäessä yksikään työntekijä ei maininnut esimerkkiä. Tietoa ei myöskään jaettu vastaajien mukaan liian paljon, joka toisaalta on looginen vastine verrattuna esiin tulleisiin ongelmiin tiedon huonosta saatavuudesta.

Tilastollisesti katsottuna toimihenkilöpuolella esiin tulleet tulokset liittyivät hyvin paljon samoihin asioihin kuin työntekijöiden keskuudessa. Sisäisen viestinnän merkitys omaan työhön ymmärretään ja puuttuvaa tietoa osataan ja halutaan lähteä etsimään; oma vastuu tiedon vaihdannasta, kysymisestä ja asioiden puheeksi ottamisesta tiedostetaan. Käytetty kieli on ymmärrettävää, viesteistä saadaan irti oleellista ja hyödyllistä tietoa eikä sitä koeta jaettavan liian paljoa. Suurimmat ongelmat tulivat esiin väittämässä "Saan tiedon tarpeeksi nopeasti" sekä "Johto tiedottaa tarvittavista asioista". Täysin eri mieltä ja osittain eri mieltä olivat jälkimmäisen väitteen kanssa jopa 72,5 % vastanneista toimihenkilöistä. Tiedon no-

peudesta mielipiteet jakautuivat positiivisten ja negatiivisten kantojen kanssa täysin kahtia.

Kun yhdistetään sekä kyselyn strukturoitu että avoin puoli, kehittämistä vaativiksi alueiksi muodostuivat toimihenkilöiden keskuudessa seuraavat:

- tiedon kohdentaminen
- johdon tiedottaminen
- Intranet.

Vastauksissa esiin tullut epäonnistunut tiedon kohdentaminen liittyi pääasiassa Tampereen yksikköön. Ruokalan tiedotteet ja vapaat hieronta-ajat eivät lahtelaisia toimihenkilöitä ymmärrettävästi liiemmin kiinnosta. Myös osastojen sisällä sähköposti-informaatiota jaetaan usein niillekin, joille se ei olisi tarpeen. Yleisen tason viestittely haluttaisiin erilleen niin sanotuista oikeasti tärkeistä asioista. Suomenkieliset vastaajat halusivat myös heille suunnatun tiedottamisen olevan suomeksi, englanninkieliset tiedotteet voisivat olla erillään ja kohdentaa suoraan heille, jotka sitä tarvitsevat.

Ylempää johtoa kritisoitiin pääasiassa siitä, ettei se tiedota kaikesta tarpeellisesta – tai ainakaan tee sitä ajoissa. Puskaradio usein auttaa puuttuvan tiedon vastaanottamisessa, mutta tähän ei haluttaisi turvautua vaan viestit mieluummin vastaanotettaisiin virallisempaa reittiä.

Intranet kaipasi monen vastaajan mukaan ennen kaikkea selkeyttämistä. Asiassa on kuulemma tultu jo eteenpäin, mutta työtä on vielä myös jäljellä. Esimerkiksi Lahden omille Intranet-sivuilla toivottiin tärkeimmät informaatiot myös Sandvikin ja koko Suomen sivuilta, jotta jokaista puolta ei tarvitsisi seurata itse. Intranet arvostettiin kuitenkin kaikista viestintäkanavista toiseksi tärkeimmäksi sähköpostin jälkeen, joten halua ja tarvetta sen seuraamiseen on. Itse asiassa Intranetiä toivottiin liitettävän enemmänkin sähköpostitiedottamiseen. Tiedotteiden ei tarvitsisi olla erillisinä sähköpostiliitteinä, vaan teksti voisi olla viestissä ja mukaan liitettäisiin linkki Intranetiin. Toisaalta toivottiin sähköpostiin vain kaikkein oleellimpia tiedotteita, ja loput voitaisiin lukea halutessa Intranetistä.

Sähköpostin ja Intranetin jälkeen seuraavaksi tärkeimmiksi viestintäkanaviksi arvostettiin osastopalaverit ja yleiset infotilaisuudet, ilmoitustaulut ja infomonitorit pitivät häntäpäätä. Tulokset ovat loogisia ja ymmärrettäviä, ehkä osin jopa ennalta-arvattavia. Henkilökohtaiset päätteet helpottavat sähköisten viestintävälineiden seuraamista, eikä fyysisesti esillä olevia infomonitoreja ja ilmoitustauluja nähdä niin tarpeellisena.

Niin sanotut epäviralliset viestintäkanavat tulivat myös vastauksissa esille sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden puolella. Kirjallisuudessa sisäisen viestinnän haasteeksikin listatut huhut sekä uutistyhjiötä täydentämään käynnistynvä puskaradio huolettavat joitakin työntekijöitä. Jälleen esille tuli sana "avoimuus", jota toivottiin lisää ja jota käyttämällä huhuista uskottiin päästävän eroon.

5 YHTEENVETO

Sisäinen viestintä on aihe, jota yksikään yhteisö ei pysty toimiessaan välttämään. Kyse onkin lähinnä siitä, kuka ottaa asian tarpeeksi vakavasti ja tiedostaa sen merkityksen osana henkilöstön hyvinvointia ja sitä myöten myös osana yrityksen menestymistä. Onnistumisen arviointi voi tämänkaltaisissa aiheissa olla hankalaa, mutta ehdottomasti suositeltavaa ja vaivan arvoista.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytilaa Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden Breakers-yksikössä. Sisäistä viestintää ei ole aiemmin tutkittu Lahdessa, joten oikea tarve yrityksen puolelta oli olemassa. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus hyödyntää sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Päätutkimusongelmaksi muodostui: ”Millaisena viestin saajat, tässä tilanteessa case-yrityksen työntekijät, kokevat sisäisen viestinnän tällä hetkellä?”. Viestinnästä ja sen arvioinnista johdettiin myös kaksi alakysymystä, joiden avulla lähestyttiin itse pääongelmaa. Tutkimus rajattiin koskemaan pelkästään työntekijän näkökulmaa jokapäiväisissä organisaatiojohteisissa viestintätilanteissa. Erikoistilanteet, kuten kriisiviestintä, jätettiin pois.

Rakenteellisesti opinnäytetyö koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuudessa keskityttiin tarkemmin viestintään, sen määritelmiin ja jaotteluihin, sekä sisäisen viestinnän arviointiin, sen yleisesti havaittuihin haasteisiin ja hyvän viestinnän piirteisiin. Empiriaosuuden kvalitatiivisesti suoritettu tutkimus pohjautui tutkittuun teoriaan sekä yrityksen tarpeisiin, ja se toteutettiin koko henkilöstölle lähetetyllä kyselylomakkeella.

Viestintä käsitteenä on muuttunut vuosien saatossa ja tiedon lisääntyessä (Juholin 2006, 16). Kun puhutaan organisaatioviestinnästä, mukaan tulevat tavoitteet, suunnitelmallisuus ja johtaminen. Organisaatioviestintä on tärkeä menestymisen työkalu eikä sen vaikutuksia tule aliarvioida. Esimerkiksi Åberg (2000, 99-100) jakaa kokonaisviestinnän tehtävät viiteen eri lohkoon: perustoimintojen tukeminen, profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Juholin

(2006, 36-37) lisää listaan myös markkinoinnin sekä yhteiskunnallisen keskustelun ja vaikuttamisen.

Yleisin tapa eritellä organisaatioviestintää on jakaa se ulkoiseen ja sisäiseen. Erityisesti sisäinen viestintä on se osa-alue, joka vaikuttaa henkilöstöön ja sen tyytyväisyyteen. Sisäisen viestinnän onnistumista voi kuitenkin olla hankala mitata, koska sen merkitys esimerkiksi tuloksellisuuteen on epäsuora (Åberg 2000, 272). Ensin tulisikin määritellä viestinnän tavoitteet, jolloin tutkimus keskittyisi selvittämään niiden saavutettavuutta, tai arvioinnin tavoitteeksi voi asettaa kehittämistä vaativien osa-alueiden löytämisen (Juholin 2010, 58).

Arviointitapoja löytyy kirjallisuudesta useita. Kehittämiskohteita etsittäessä voidaan keskittyä viestijäosapuoleen esimerkiksi itsearviointin kautta, tai yleisen viestintäilmaston tutkimiseen vaikkapa ulkoisella auditoinnilla. Yleisin menetelmä auditoinnissa on kyselylomake, jolla on mahdollista saada edullisesti ja nopeasti tietoa työntekijöiden havainnoista ja kokemuksista (Juholin 1999, 172-175).

Lähtökohta tehokkaalle viestinnälle on ymmärrettävyys (Åberg 1993, 13). Huomiota tulee kiinnittää myös viestien ulkoasuun, ei pelkästään sisältöön. Lisäksi toimintatapojen tulee olla johdonmukaisia ja perusteltavissa. Yleisimmät sisäisen viestinnän haasteet liittyvät tietojen liikkumiseen, tietovarastoihin ja esimiehiin.

Kun kaikki osa-alueet ovat kunnossa, voidaan sanoa henkilöstön viestintätyytyväisyyden olevan hyvää. Tällä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon, sekä mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa. Viestintätyytyväisyys linkittyy useisiin yhteisön olemassaolon ja kehittymisen kannalta oleellisiin seikkoihin, kuten esimerkiksi yleiseen työtyytyväisyyteen. (Juholin 2006, 146.)

Mielenkiintoista on se, että tutkimuksen kautta useimmat esiin tulleet ongelmat – tiedon saatavuus, johdon tiedottaminen ja oman äänen kuuluville saaminen – ovat kaikki liitettävissä kirjallisuudessa esiintyvään viestintätyytyväisyystermiin, sekä sisäisen viestinnän yleisimpiin haasteisiin. Kyseessä ovat siis toisaalta yleiset ja usein esiintyvät ongelmat, jotka kuitenkin ovat äärimmäisen tärkeitä

osa-alueita organisaation hyvinvoinnissa. Tutkimusten mukaan kun tyytyväisyys viestinnän avoimuuteen, luottamuksellisuuteen ja yksilöiden kunnioittamiseen on myös suoraan verrannollinen heidän tyytyväisyyteensä työhön ja koko organisaatioon (Juholin 2006, 145). Teoria näyttää pätevän, sillä esiin tulleet puutteet näyttävät aiheuttavan muun muassa sisäisen viestinnän vähäisen arvostuksen; lähes puolet (8/18) vastanneista tehtaan työntekijöistä ei näe sisäisen viestinnän vaikuttavan merkittävästi omaan työhönsä.

Tiedon saatavuuteen liitetyt ongelmat tulivat esille työntekijäpuolella ja ne käsitteivät tiedon kulkunopeutta sekä sen saatavilla oloa. Tietovarastot mielletään yleisesti yhdeksi sisäisen viestinnän haasteeksi. Henkilöstöllä tulisi olla tiedossa oleva paikka, josta tietoa voi tarvittaessa lähteä helposti etsimään (Åberg 1993, 116; Juholin 2006, 48, 157). Toisaalta tutkimukseen vastanneet kritisivat ehkä enemmän ajankohtaisen tiedon saatavuutta, vaikka vastauksissa mainittiinkin myös muun muassa lomat.

Johtoa kritisoitiin lähinnä oleellisen tiedon liikkeellelaittamisesta, joka monen vastaajan mukaan tapahtuu usein aivan liian myöhään. Epävirallisiin viestintäkanaviin ei haluttu turvautua. Uutistyhjiöitä täydentävät huhut ovatkin jälleen yksi kirjallisuudessa mainittu sisäisen viestinnän haaste (Åberg 1993, 116; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 224; Juholin 2006, 151; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 53). Toisin kuin työntekijöiden vastauksissa, toimihenkilöt eivät viitanneet suoraan omaan esimieheensä, vaan ylempään johtoon ja yhteisesti jaettavaan informaatioon.

Työntekijöiden joukossa arvostelu kohdistui taas nimenomaan esimiesten viestintään. Hyvän sisäisen viestinnän piirteitä ja parannusehdotuksia kysyttäessä mainittiin tiedon jakaminen ja viestinnän avoimuus lähes jokaisessa vastauksessa. Teoria painottaa jatkuvasti esimies-alais-viestintää ja sen toimivuutta eikä Åbergin (2000, 107-108) mukaan johtaminen ole edes käytännössä mahdollista ilman viestintää. Tämä tilanne vaatisi ehdotonta puuttumista ja esimiesten tulisi oppia tiedostamaan oma merkityksensä viestintäketjussa. Jos esimiesten ja johtajien työajasta jopa 80

% on viestintää (Juholin 1999, 85), ja valtaosa työntekijöistä on toimintaan tyytymätöntä, voidaan päätellä tilanteen kaipaavan pikaista parantamista.

Valitettavan monesta työntekijän vastauksesta esiin paistoi epäusko omiin vaikutusmahdollisuuksiin, jotka kuitenkin ovat olennainen osa yksilön viestintätyytyväisyyttä. Myös vuoropuhelu ja henkilökohtainen vaikuttaminen listataan yhdeksi viestinnän tehtävistä (Juholin 2006, 146), joten on huolestuttavaa huomata yhden näin oleellisen puolen käytännössä puuttuvan kokonaan. Eniten negatiivista palautetta saivat jälleen esimiehet, joiden puoleen on monen vastaajan mukaan täysin turha kääntyä kuulluksi tullakseen.

Edellä mainittujen lisäksi toimihenkilöpuolen tuloksissa esiin tulivat puutteet viestien kohdentamisessa sekä Intranetin selkeydessä. Tietoähkyn välttämiseksi viestin kohderyhmä tulisi miettiä tarkkaan – viestiä on turha laittaa ihmisille, joille siitä ei ole mitään hyötyä (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50). Intranet taas on tehokas viestintäkanava ja sitä halutaankin tulosten mukaan seurata, mutta sen selkeyttämisessä olisi toimihenkilöiden mukaan edelleen työtä tehtävänä.

Päätutkimusongelma määriteltiin alussa seuraavasti: ”Millaisena viestin saajat, tässä tilanteessa case-yrityksen työntekijät, kokevat sisäisen viestinnän tällä hetkellä?”. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että vaikka moni asia on vastaajien mukaan kunnossa, kehittämisen varaakin löytyy. Suurin huomio kannattaisi kiinnittää esimiesten toimintaan käytännön tilanteissa ja viestintätehtävissä etenkin tehtaan puolella, jossa työntekijöiden viestintätyytyväisyys on huolestuttavan alhainen.

Case-kohteen kannattaisi jatkaa viestinnän tutkimista tai vähintäänkin seurata yleisen ilmapiirin muutoksia. Käytettävä tapa on organisaatiossa vastuullisen välittävä itse; jokin itsearviointimenetelmä voi olla helpoin, toisaalta nimenomaan sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen ja ilmaston mittaamiseen kehitetyt mittarit, kuten Wiion OCD, voisivat täyttää tarpeen. Energiaa on turha keskittää liikaa jo tällä hetkellä toimiviin puoliin, kuten esimerkiksi viestinnän tehon tai resurssitehon mittaamiseen.

Vaikka vastausprosentti jäi suhteellisen alhaiseksi, vastaajien taustatiedoista voidaan huomata perusjoukon kattavuus. Myös vastauksista oli löydettävissä tietty kaava, joten tutkimuksen suorittaminen uudelleen tuskin toisi muutoksia tuloksiin. Tutkimuksen avulla saaduilla tuloksilla pystyttiin vastaamaan tutkimusongelmaan ja niitä voidaan hyödyntää tulevaisuuden kehittämistyössä, joten tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Näin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava ja validi.

Tämä tutkimus keskittyi täysin työntekijöiden mielikuvaan tietyistä sisäisen viestinnän toiminnoista ja niiden onnistumisesta. Laajempi sisäisen viestinnän tutkimus olisi myös hyödyllinen case-yritykselle, etenkin keskittyminen esimiesviestintään.

LÄHTEET

KIRJALLISET LÄHTEET

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

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

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

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

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.

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

Wiio, O. 2000. Johdatus viestintään. 6.-9. painos. Helsinki: WSOY.

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta (Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta). Helsinki: Technologos Oy / Deltakirja.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 1996. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

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

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Helsingin yliopisto. 2005. Tutkielmanteon tukisivut [viitattu 18.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.valt.helsinki.fi/staff/psaukkon/tutkielma/Tutkimusmenetelmat.html>.

Tampereen yliopisto. 1999. Tuumasta tekstiksi, perusopas seminaari- ja opinnäytetyön tekijälle [viitattu 18.11.2010]. Saatavissa:

<http://www.uta.fi/laitokset/hoito/wwwoppimateriaali/luku5a.html>.

Valtioneuvoston kanslia. 2005. VISA - valtionhallinnon viestinnän seuranta- ja arviointijärjestelmä, osa I [viitattu 12.1.2011]. Saatavissa:

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2005/j03-VISA1-valtionhallinnon-viestinnan/pdf/fi.pdf>.

Åberg, L. 2008. Toimiva viestintä on järjestön elinehto. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusraportti 1/2008, p. 20 [viitattu 12.1.2011]. Saatavissa Sosiaali- ja Terveysturvan Keskusliiton tietokannassa: http://www.stkl.fi/lehdenpdf/200801_Sotevi.pdf.

LIITTEET

LIITE 1: Saate kyselylomakkeeseen

Hei,

Olen opiskelija Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitokselta. Suuntaudun johtamiseen ja viestintään ja tutkin opinnäytetyötäni varten Sandvik Mining and Construction Oy:n Lahden yksikön sisäistä viestintää.

Oheinen kyselylomake on osa tutkimusta ja tarvitsen siihen teidän apuanne. Kysely on ainoastaan kaksisivuinen ja se koostuu taustatiedoista, väittämistä sekä muutamasta avoimesta kysymyksestä.

Täytetyt lomakkeet voi palauttaa vastaanotossa tai taukokuoneissa sijaitseviin laatikoihin perjantaihin helmikuun 11. päivään mennessä. Kysely täytetään anonyymisti eikä vastaajia voi vastausten perusteella yksilöidä tai tunnistaa.

Lisätietoja saa allekirjoittaneelta numerosta 050 123 4567 tai sähköpostitse osoitteesta ruusa.aalto@lpt.fi.

Kiittäen,

Ruusa Aalto

LIITE 2: Kyselylomake

Vastaa kysymyksiin rastittamalla oikea vaihtoehto tai kirjoittamalla vastaus sille varattuun tilaan.

1. Taustatiedot

Sukupuoli:	<input type="checkbox"/> Nainen	<input type="checkbox"/> Mies
Ikä:	<input type="checkbox"/> Alle 25 vuotta	<input type="checkbox"/> 25-34 vuotta
	<input type="checkbox"/> 35-44 vuotta	<input type="checkbox"/> 45-55 vuotta
	<input type="checkbox"/> Yli 55 vuotta	
Työskentelypaikka:	<input type="checkbox"/> Tehdas	<input type="checkbox"/> Protopaja
	<input type="checkbox"/> Toimistorakennus	
Asema:	<input type="checkbox"/> Toimihenkilö	<input type="checkbox"/> Työntekijä

2. Seuraan työssäni seuraavia viestintäkanavia (numeroi kanavat tärkeysjärjestyksessä alkaen tärkeimmästä (nro 1)):

<input type="checkbox"/> Intranet	<input type="checkbox"/> Sähköposti	<input type="checkbox"/> Ilmoitustaulu
<input type="checkbox"/> Infomonitorit	<input type="checkbox"/> Yleiset infotilaisuudet	<input type="checkbox"/> Osastopalaverit

3. Vastaa väittämiin asteikolla 1-4 (1=täysin eri mieltä, 4=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4
Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa merkittävästi omaan työhöni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan tiedon tarpeeksi nopeasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietoa on helposti saatavilla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan viesteistä irti oleellisen tiedon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jos tietoa jää saamatta, lähdän aktiivisesti etsimään sitä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedän, mistä tarvittaessa etsiä tietoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestitty tieto on hyödyllistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tietoa jaetaan liian paljon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Käytetty kieli on ymmärrettävää ja helppolukuista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Johto tiedottaa tarvittavista asioista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jaan saamaani tietoa myös eteenpäin (ns. puskaradio).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Avoimet kysymykset

Mitä koskeva tieto on oleellista oman työsi kannalta, minkälaista tietoa haluat vastaanottaa?

Viestitäänkö turhista asioista? Esimerkki?

Jos tietoa jää saamatta tai on epäselvää, kuinka hankit lisätietoa tai varmistusta? Tunnetko, että sinulla on mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluksi?

Oletko tyytyväinen nykyisiin viestintäkanaviin?
Voit halutessasi ehdottaa uusia tai vanhoja viestintäkanavia.

Parannusehdotuksia? Minkälaista on hyvä sisäinen viestintä?

Kiitos vastauksistanne!