

## **Puolustusministeriön Casual Friday –tilaisuuden kehittämismahdollisuudet**

Tanja Lahti

Opinnäytetyö  
Johdon assistenttityön ja kielten  
koulutusohjelma  
2016



<b>Tekijä(t)</b> Tanja Lahti	
<b>Koulutusohjelma</b> Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Puolustusministeriön Casual Friday –tilaisuuden kehittämismahdollisuudet	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 64 + 13
<p>Henkilöstöön kannattaa satsata, sillä se tuottaa tuloksia. Sen vuoksi tyytyväisyyttä tuetaan lisäämällä yhteisöllisyyttä organisaation sisällä. Edeltävien argumenttien pohjalta käsiteltiin tämän opinnäytetyön aihetta.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin puolustusministeriön Casual Friday –henkilöstötilaisuuden tulevaisuuden kehittämismahdollisuuksia sekä mitattiin muun muassa henkilöstön tyytyväisyyttä tilaisuuksiin kyselytutkimuksen avulla. Tavoitteena oli saada selville näitä näkökulmia, ja niiden pohjalta muodostaa kehittämissuhteita kohdeorganisaation käyttöön. Tutkimusongelmana oli, ettei tilaisuuteen osallistujien mielipiteitä oltu tiedusteltu tutkimuskeinoin, eikä siten tiedetty, olisiko jossain alueessa kehitettävää. Opinnäytetyössä selvitetiin niin ikään syitä, joiden vuoksi ei oltu käyty tilaisuuksissa.</p> <p>Tutkimusaineistona toimivat sisäisen markkinoinnin, työyhteisöviestinnän ja henkilöstöhallinnon painettu kirjallisuus sekä sähköiset julkaisut. Eri näkökulmista tilaisuudet yhdistettiin edellä mainittuihin kokonaisuuksiin. Sisäisen markkinoinnin ja työyhteisöviestinnän kannalta tarkasteltiin tilaisuuksista ja tilaisuuksien arvoista tiedottamista ja markkinointia henkilöstölle. Henkilöstöhallinnon osuudesta otettiin yleisesti esille työilmapiiri ja siihen vaikuttavat tekijät kuten työkuultuuri, jota pyritään edistämään puolustusministeriössä esimerkiksi Casual Friday –tilaisuuksien yhteydessä.</p> <p>Tutkimusongelmaa lähestyttiin määrällisesti, mutta myös laadullisin piirtein. Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-ohjelmaa käyttäen, ja se julkaistiin puolustusministeriön intranetissä, Oivassa, aikavälillä 20.6. – 1.7.2016. Kysely oli avoinna koko ministeriön henkilöstölle ja se sisälsi sekä monivalinta- että avoimia kysymyksiä. Kysymysten avulla selvittiin tilaisuuksissa vierailleilta käyntikerrat, tyytyväisyys niihin, ministeriöläisten omien arvojen näkyvyys niissä sekä tiedusteltiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Heitä, jotka eivät olleet vierailleet tilaisuuksissa, kysyttiin syitä esteeseen sekä tietoisuutta tilaisuuksista. Vastausten ja niiden analysoinnin perusteella tehtiin johtopäätökset tilaisuuden kehittämistarpeista, ja tarjottiin esimerkkejä, kuinka kehittämissuhteita voitaisiin soveltaa tilaisuuksissa.</p> <p>Kyselyyn vastasi 25 ministeriön virkamiestä ja vastausprosentti oli noin 19%. Vastanneiden määrä vastasi suurin piirtein Casual Friday –tilaisuuksien osallistujamäärää, joka on vaihdellut 20 – 40 osallistujan välillä. Tutkimuksesta saatiin selville, että tilaisuuksiin osallistuneet olivat suurimmilta osin tyytyväisiä tilaisuuksiin. Vastausprosentin jäädessä melko pieneksi kyselystä saaduista vastauksista ei voitu tehdä suoria yleistyksiä. Vastanneiden esittämistä kehitysehdotuksista pystyi joka tapauksessa tekemään johtopäätöksiä, kuinka tulevaisuuden tilaisuuksia voisi kehittää. Kehitystarpeina nousivat esille muun muassa rakenteen muutokset sekä ministeriöläisten omien arvojen näkyvyyden parantaminen.</p>	
<b>Asiasanat</b> sisäinen markkinointi, sisäinen viestintä, kehittämishankkeet, työkuultuuri, työilmapiiri, puolustusministeriö	

## Sisällys

1	Henkilöstöön panostaminen on koko organisaation etu.....	1
1.1	Casual Friday –tilaisuudet.....	2
1.2	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	3
1.3	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	4
2	Työkulttuuri ja sen edistäminen puolustusministeriössä.....	6
2.1	Työkulttuuria edistävät tahot.....	8
2.2	Ministeriöläisten arvot.....	9
2.3	Työtyytyväisyys puolustusministeriössä.....	11
3	Työkulttuurin ja myönteisen ilmapiirin muodostuminen.....	12
3.1	Työkulttuurin merkitys ja arvot kulttuurin osana.....	12
3.2	Työhyvinvoinnin linkittyminen työkulttuuriin ja –yhteisöön.....	13
3.3	Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen.....	14
3.4	Organisaation kehittäminen ja vaikutukset työskentelytehokkuuteen.....	16
3.5	Henkilöstötilaisuudet työyhteisössä.....	18
3.6	Assistentti tapahtumajärjestäjänä.....	18
4	Organisaation sisäinen markkinointi ja työyhteisöviestintä.....	20
4.1	Markkinoinnin käsite ja määrite.....	21
4.1.1	Markkinoinnin eri muodot.....	22
4.1.2	Markkinoinnin sisäinen ympäristö.....	25
4.2	Sisäisen markkinoinnin merkitys työyhteisössä.....	25
4.2.1	Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja.....	26
4.2.2	Markkinointiviestinnän kohderyhmät ja tavoitteet.....	28
4.3	Työyhteisöviestinnän vanha ja uusi agenda.....	28
4.3.1	Erilaiset foorumit työyhteisöviestintään.....	31
4.3.2	Osallistaminen mukaan viestintään ja työyhteisön kehittämiseen.....	32
4.4	Arvoista viestiminen.....	32
5	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen.....	34
5.1	Kysely.....	35
5.2	Lomake.....	35
5.3	Tutkimusjoukko.....	36
5.4	Tiedonkeruu.....	37
6	Tulokset.....	39
6.1	Taustamuuttajat.....	39
6.2	Tilaisuus ja sen rakenne.....	41
6.3	Tilaisuuden aiheet ja työkulttuuri.....	43
6.4	Tilaisuuteen osallistumattomuuden syitä.....	48
6.5	Yhteenveto.....	49

7	Johtopäätökset ja suositukset .....	50
7.1	Casual Friday –tilaisuuden kehittämisehdotusten soveltaminen .....	50
7.2	Sisäisen markkinoinnin keinot lisätä tietoisuutta arvoista ja tilaisuudesta .....	52
7.3	Erilaiset viestinnän foorumit tilaisuuden aihealueiden soveltamisessa .....	55
8	Arviointi .....	57
8.1	Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus .....	57
8.2	Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi .....	58
8.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi .....	58
	Lähteet .....	60
	Liitteet .....	65
	Liite 1. CF-kysely .....	65
	Liite 2. Saate .....	68
	Liite 3. CF -kyselyn Webropol-vastaukset .....	69
	Liite 4. Kuva. Casual Friday –tilaisuuksien kehittäminen .....	76
	Liite 5. Lyhenneluettelo .....	77

# 1 Henkilöstöön panostaminen on koko organisaation etu

Henkilöstöön panostaminen tuo tulosta, väittää Kettunen artikkelinsa otsikossa. Hän väittää myös, että panostukset henkilöstön hyvinvointiin rahan ja ajan muodossa parantavat yrityksen tulosta enemmän kuin mitä ne maksavat. ” – – yhteisöllisyyden lisääminen organisaatiossa tukee työtyytyväisyyttä” (Kettunen 25.7.2011). Kettunen kertoo sen voivan tapahtuvan taukokulttuurin kehittämisenä tai yhteisten henkilöstötilaisuuksien järjestämisenä. (Kettunen 25.7.2011.)

”Panostukset henkilöstöön kannattavat. Aina.”, lisää Kettunen (25.7.2011) lopuksi.

Henkilöstöön panostamisella on siis merkitystä, ja sen vuoksi opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui henkilöstötilaisuuksia käsittelevä tutkimus. Opinnäytetyöni aihe käsittelee puolustusministeriössä lähes kuukausittain järjestettävää ministeriön henkilöstölle suunnattua luento- ja kahvitilaisuutta, Casual Fridayta, sekä sen järjestävän tahon, YTF:n, eli puolustusministeriön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumin toimintaa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin järjestetyt tilaisuudet palvelevat työskentelyedellytysten kehittämistä ja arvojen toteutumista. Lisäksi kartoitetaan tilaisuuden kehittämismahdollisuuksia.

Suoritin työharjoitteluni keväällä 2016 puolustusministeriön kansliasihteeristön sihteeriharjoittelijana, ja työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi tuli minulle tutuksi osallistuessani Casual Friday – tilaisuuksien järjestelyihin muiden työtehtävieni ohessa. Vastuullani oli muun muassa tilan varaus, tarjoilujen tilaus, tilaisuuden tiedotteen julkaiseminen puolustusministeriön intrassa sekä ilmoittautumislomakkeen julkaiseminen ja osallistujalistan ylläpito. Lisäksi olin yhteydessä sähköpostitse tilaisuuksiin saapuviin luennoitsijoihin sekä hankin heitä varten tarvittavan esitystekniikan. Osallistuin myös työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumin kokouksiin. Johtuen siitä, että olin mukana järjestämässä tilaisuuksia, kiinnostuin selvittämään opinnäytetyöni aiheena tyytyväisyyttä YTF:n toimintaan sekä kuulemaan, onko jossakin alueessa kehitettävää.

Casual Friday –tilaisuudet saivat alkunsa puolustusministeriön henkilöstötilaisuudessa 8.10.2013, jossa kaikki ministeriöläiset ideoivat työpajoissa työskentelykulttuurin kehittämistä. Työpajojen läpivientisuunnitelman laati työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi (YTF) ja henkilöstötilaisuudessa toteutuksesta vastasi ministeriön sisäinen henkilöstöhallinto, joka jakoi osallistujat kymmeneen työpajaan ylittäen toimintayksiköiden

ja eri henkilöstöryhmien rajat. Kun työpajojen tulokset koottiin yhteen, niiden pohjalta alettiin kehittää ministeriöläisten toiveiden mukaisesti tilaisuutta, joka tukisi työskentelykulttuurin edistämistä. Yhteistyöfoorumi käsitteli tulokset kokouksissaan 15.10. ja 12.11.2013. YTF:n tehtävänä oli laatia ylimmän johdon strategiaseminaarin ohjauksen perusteella puolustusministeriön työskentelykulttuurin kehittämisohjelma kansliapäällikön hyväksyttäväksi maaliskuun 2014 loppuun mennessä.

## **1.1 Casual Friday –tilaisuudet**

”Casual Friday” käsitteenä on yleisesti sekä kansainvälisesti tarkoittanut yrityksissä työviikon viimeistä päivää, jolloin on tapana pukeutua rennommin kuin muina työpäivinä. Viikon neljänä ensimmäisenä päivänä monissa yrityksissä on pukeuduttu pukukoodin mukaan, jota voidaan pitää vanhahtavana (York 2006, 11C). Casual Fridaysta on ajan saatossa tullut kulttuurinen normi, eikä se ole käsitteenä enää aivan uusi. Sen juuret johtavat myöhäiselle 1950-luvulle Yhdysvaltoihin, jossa se ensimmäisen kerran esiteltiin työvoimalle. (Shepherd 2006, 1.) Casual Friday –termin rinnalla toimii ”Dress Down Friday”, joka kuvastaa myös pukeutumisen vapautumista, mutta silti työpaikan henkeen sopivasti (PR Week, London ed. 2014, 66). Rennomman pukeutumisen ohella joissakin toimistoissa sallitaan työntekijöiden lähteä töistä tavallista aikaisemmin, kuten vaikkapa kesäisin Casual Fridayna. Siinä tapauksessa Casual Friday –käsite on viety uudelle ulottuvuudelle, mikä tarkoittaa muutakin kuin vain perinteistä rennompaa toimistopukeutumista. (Huval 2010.) Puolustusministeriössä ajatus Casual Fridaysta on viety vieläkin pidemmälle; siitä on luotu rento henkilöstötilaisuus.

Puolustusministeriön Casual Friday –tilaisuudet, joista käytetään opinnäytetyössä CF-lyhennettäkin (liite 5.), saivat alkunsa syksyllä 2015, jolloin niitä järjestettiin kahdesti syys- ja marraskuussa. Kevään 2016 aikana tilaisuuksia järjestettiin neljänä kuukautena (tammi-kuussa, maaliskuussa, huhtikuussa ja toukokuussa). Tilaisuuksiin osallistui noin 20 – 40 henkilöä jokaisella kerralla. Casual Friday –tilaisuudet ovat sekä sisäistä markkinointia henkilöstölle, että yhteisen työskentelykulttuurin edistämistä.

Casual Friday –tilaisuus järjestetään lähes jokaisen kuukauden yhtenä perjantai aamupäivänä kello 9.00 – 10.30. Tilaisuuden tarkoitus pohjautuu työskentelykulttuurin kehittämiseen, ja Casual Friday toimii rentona tilaisuutena ministeriön eri osastolaisten kohtaamispaikkana. Tilaisuus noudattaa samaa kaavaa: tilaisuuden avaa alustaja, joka on yleensä vierailija luennoitsija. Noin 45 minuuttista alustusta seuraa samanpituisen kahvitarjoilu, jolloin on varattu aikaa kysymyksille sekä vapaaseen keskusteluun alustuksen aiheesta.

Luennot tulevat yleensä koko henkilöstön luettavaksi ministeriön intranettiin, Oivaan, tilaisuuden jälkeen, jolloin koko henkilöstöllä on mahdollisuus tutustua niihin, vaikka he eivät olisi olleet fyysisesti paikan päällä kuuntelemassa alustusta. Sen lisäksi tilaisuudesta kerrotaan intranetin nettilehden, Puhurin artikkelissa, joka sisältää myös kuvia tilaisuudesta. Osassa tilaisuuksista on käytetty digitaalista viestiseinää, jonne osallistuneet saivat lähettää kysymyksiä luennoitsijalle.

Alun perin tilaisuudet järjestettiin Kaartinkorttelin Paviljongin elokuvasalissa ja kabinetissa, mutta tilaisuudet päätettiin siirtää tammikuun 2016 tilaisuuden jälkeen puolustusministeriön kokoustiloihin, neuvotteluhuone Kaartiin. Tilan vaihtamisen syynä oli tilaisuuden kävijämäärän väheneminen, ja siksi aiemmat tilat koettiin liian suurina tapahtuman järjestämiselle. Puolustusministeriön kokoustilassa on mahdollisuus sekä luennoida että kahvitella. Tilaratkaisu on siis toimivampi, sillä ei tarvitse siirtyä paikasta toiseen kesken tilaisuuden. Vastaisuudessa joudutaan pohtimaan uusia tilaratkaisuja tilaisuuksien järjestämiselle sisäisten tilamuutosten vuoksi.

Casual Friday –lentojen aihealueet ovat käsitelleet laajalti työhyvinvointia niin työyhteisön keskuudessa kuin yksittäisen henkilön keinoja parantaa omaa jaksamistaan. Luennoitsijoina toimii eri alan asiantuntijoita. Aihealueita ovat olleet hyvinvointi työssä ja siihen vaikuttaminen, kiireen hallinta, ihmisläheinen viestintä organisaatiossa, ruokailutottumusten vaikutus jaksamiseen ja toimiva vuorovaikutus. Esimerkiksi luento ruokailutottumuksista liittyi enemmänkin yksittäisen henkilön henkilökohtaisiin valintoihin. Ruokailutottumuksilla on kuitenkin vaikutus työssä jaksamiseen, mikä hyödyttää myös työnantajaa, sillä työntekijät ovat vireämpiä ja jaksavat työssään paremmin.

## **1.2 Opinnäytetyön aiheen valinta**

Opinnäytetyön aiheen valinta sai alkunsa, kun pohdin, olisiko puolustusministeriössä jokin kehityskohde, josta voisin työstää opinnäytetyöni. Puolustusministeriön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumien kokouksissa oli toistuvasti esillä aiheet, jotka liittyivät uusien Casual Friday –tilaisuuksien aihealueiden ideointiin sekä siihen, miten saataisiin enemmän henkilöstöä osallistumaan tilaisuuksiin. Tilaisuuksien järjestelyihin osallistuminen sai minut kiinnostumaan aiheista; parasta olisi selvittää suoraan kohdeyleisöltä eli ministeriön henkilöstöltä, mitä he haluavat vastaisuudessa kuulla. Samalla halusin mitata tyytyväisyyttä tilaisuuksiin ja arvojen näkyvyyttä sekä saada selville syitä, jotka ovat esteenä osallistumiseen.

Ideoin opinnäytetyön varalle eri vaihtoehtoja, jotka kaikki liittyivät Casual Friday –tilaisuuksiin tavalla tai toisella, ja yllä mainittu suunnitelma valikoitui niistä parhaaksi YTF:n kannalta. YTF halusi selvittää tilaisuuden kehittämismahdollisuuksia, kuitenkin radikaalisti muuttamatta tilaisuuden luonnetta ja alkuperäistä päämäärää. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoituksena on siis olla suuntaa-antavana apuna tilaisuuksia kehitettäessä.

Ensimmäisen kerran otin esille opinnäytetyön tekemisen mahdollisuuden CF-tilaisuuksista YTF:n huhtikuun kokouksessa. Asia otettaisiin omaksi asiakohdakseen seuraavassa toukokuun YTF:n kokouksessa. Ennen seuraavaa kokousta kävin keskustelemassa YTF:n puheenjohtajan, Tapani Hyötyläisen, kanssa aiheen rajauksesta. Esittelin Hyötyläiselle aiheet, joista valikoitui muutama seuraavan kokouksen esittelyä varten. Parhaana aiheena pidettiin jo siinä vaiheessa tutkimusta, joka selvittää tilaisuuden kehittämismahdollisuudet. (Hyötyläinen, T. 21.4.2016.) Kevään viimeisessä, toukokuun kokouksessa esittelin aiheet YTF:n jäsenille. Yksi suunnitelmista edusti selkeimmin sitä linjaa, jota haluttiin hyödyntää CF-tilaisuuksien kehityksessä. Muiden jäsenten hyväksytyä aihevalinnan ryhdyin käytännön toimiin.

### **1.3 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset**

Työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi (YTF) järjestää ennen jokaista Casual Friday –tilaisuutta kokouksen, jossa käydään läpi muun muassa tilaisuuden järjestelyihin liittyvät asiat. Joitakin Casual Friday –tilaisuuksien alustusten aiheita voidaan soveltaa ministeriön työskentelykulttuuriin, mutta osa aiheista on tarkoitettu enemmänkin henkilökohtaisen kehittämisen tasolle. Lisäksi kokouksissa ideoidaan tulevia aiheita sekä selvitetään tilaisuuksien linjausta tulevaisuudessa. Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää ministeriöläisten mielipiteitä tilaisuuden nykyrakenteesta sekä ottaa vastaan kehittämisehdotuksia ja aihealueideoita. Opinnäytetyöni aihe on ajankohtainen YTF:lle, sillä ensi syksyn aikana tulisi saada selville tulevien tilaisuuksien aihealueet ja linjaukset. Syksyn ensimmäinen aihealue oli jo etukäteen valittu syyskuun Casual Friday –tilaisuuteen, ja se käsittelee matkustajan hyvinvointia.

Tutkimusongelma on, ettei tilaisuuteen osallistujien mielipiteitä ole tiedusteltu tutkimuskeinoin, eikä siten tiedetä, olisiko jossain alueessa kehitettävää. Opinnäytetyössäni selvitan myös syitä, jotka ovat esteenä henkilöille, jotka eivät ole käyneet tai eivät pääse käymään tilaisuuksissa. Tutkimustyön päätarkoituksena on selvittää tyytyväisyyttä sekä ottaa huomioon kehittämismahdollisuudet. Tarkoituksena ei ole niinkään selvittää tarvitaanko tilaisuutta vai ei, sillä Casual Friday on alun perin luotu juuri ministeriöläisten toiveiden pohjalta.



Pääaineeni on markkinointi, joten aihetta tarkastellaan sisäisen markkinoinnin mutta toisaalta työyhteisöviestinnän sekä HR:n eli henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Teoriaosuus on rajattu näihin kolmeen alueeseen. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta korostuu sen merkitys työyhteisössä, kun taas HR-osuus keskittyy organisaation työkuultuuriin ja -ilma-  
piiriin sekä niiden edistämiseen. Työyhteisöviestinnän alue rajautuu pääosin sisäiseen viestintään. Casual Friday –henkilöstötilaisuudet edustavat kaikkia näitä tahoja, sillä tilaisuudet ovat työkuultuuria tukevaa sisäistä markkinointiviestintää puolustusministeriön omalle henkilöstölle.

## 2 Työkulttuuri ja sen edistäminen puolustusministeriössä

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on työharjoittelupaikkani, puolustusministeriön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi eli YTF, jonka tehtävänä on toimia epävirallisena keskustelufoorumina, joka käsittelee hyvin laaja-alaisesti ministeriön työskentelyn kehittämismahdollisuuksia ja tarjoaa kehittämisehdotuksia linjaorganisaation käytettäväksi. Työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumin jäsenenä toimivat lähes kaikilta osastoilta tai erillisyyksiköiltä nimetyt edustajat. Nykytilanteessa YTF on ottanut vastuun Casual Friday –tilaisuuksien järjestelyistä, mutta vielä ei ole varmaa, jatkuvatko tilaisuudet YTF:n vetoisesti tulevaisuudessa vai yhteistyössä muun tahon kanssa. Ainakin syksyn 2016 YTF:n tehtävänä on laatia tilaisuuksien sisältö sekä järjestelyt. Tekemäni tutkimus auttaa valottamaan, millä linjalla tilaisuuksia tulisi jatkaa.

Itse työharjoittelupaikkani, puolustusministeriö, on organisaationa osa julkista sektoria ja julkishallintoa. Valtion keskushallinto muodostuu ministeriöistä ja niiden alaisuudessa toimivista virastoista ja laitoksista. Ministeriöt lukeutuvat valtion keskushallinnon organisaatioiden joukkoon. (Eduskunta 2016.) Organisaationa puolustusministeriö ei tavoittele voittoa eli se on nonprofit-organisaatio (Vuokko 2004, 14.)

Puolustusministeriö toimii osana valtioneuvostoa. Kaikkiaan valtioneuvostossa on 12 ministeriötä, jossa kukin ministeriö vastaa toimialallaan valtioneuvostolle kuuluvien asioiden valmistelusta ja hallinnon asianmukaisesta toiminnasta. Näissä 12 ministeriössä toimittaa virkaansa 14 Sipilän hallituksen ministeriä. Tasavallan presidentti nimitti 29. toukokuuta 2015 nykyisen pääministeri Juha Sipilän hallituksen, joka on itsenäisen Suomen 74. hallitus. Hallituksen muodostavat puolueista Suomen keskusta, Perussuomalaiset ja Kansallinen Kokoomus. (Valtioneuvosto 2016a; Valtioneuvosto 2016b.)

Puolustusministerinä on toiminut 29. toukokuuta 2015 alkaen Jussi Niinistö (Puolustusministeriö 2016a). Ministeriön korkeimpana virkamiehenä toimii kansliapäällikkö, joka johtaa ja valvoo ministeriön toimintaa ministerin apuna (Valtioneuvosto 2016a). Suomen puolustusministeriön kansliapäällikkönä on toiminut 1. tammikuuta 2016 lähtien Jukka Juusti (Puolustusministeriö 2016b).

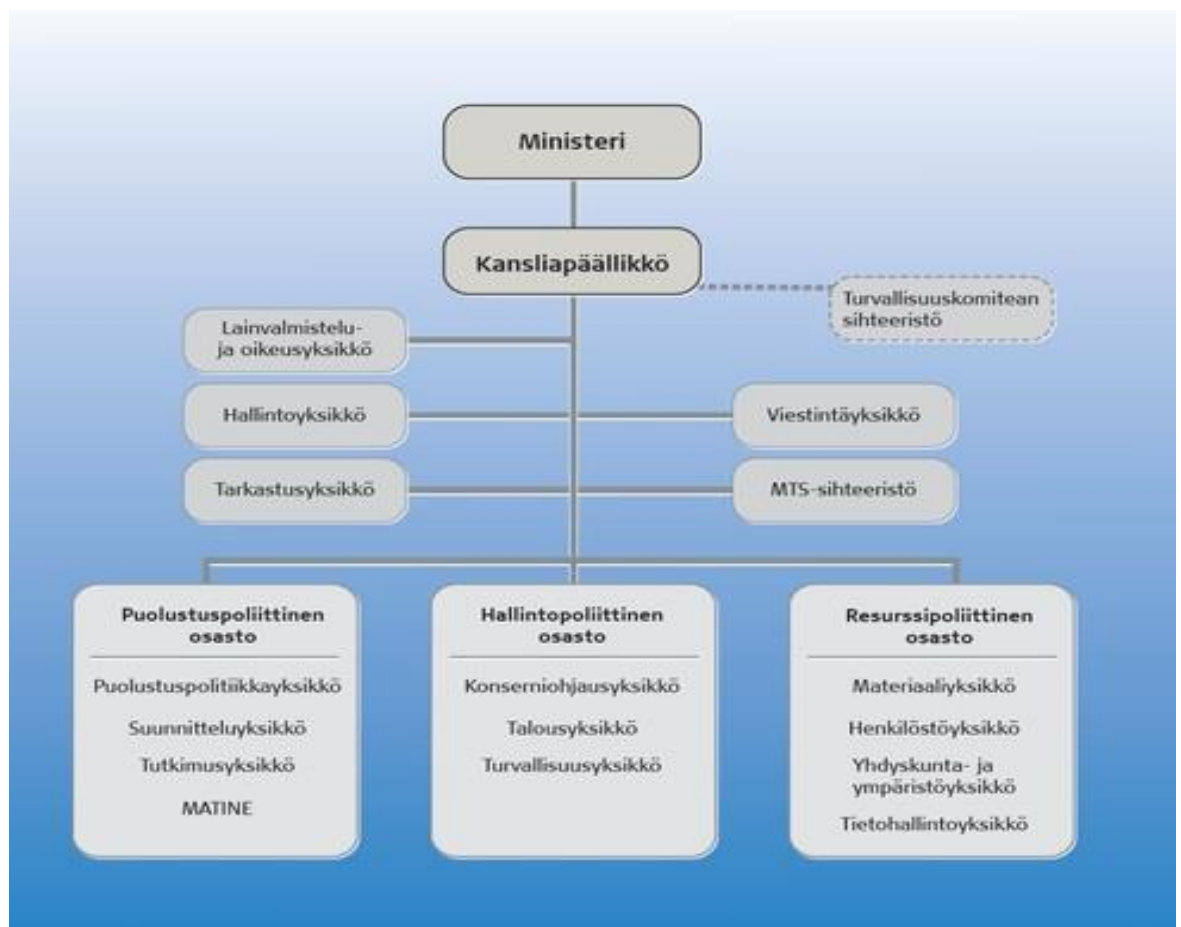
Ministeriöiden toimialoista säädetään valtioneuvoston ohjesäännössä (VNOS) ja asianomaisesta ministeriöstä annetussa asetuksessa (Valtioneuvosto 2016a). Puolustusministeriön tehtävänä on valtioneuvoston osana ja oman hallinnonalansa ohjaajana vastata kansallisesta puolustuspolitiikasta ja turvallisuudesta sekä kansainvälisestä puolustuspo-

liittisestä yhteistyöstä. Puolustusministeriö vastaa sotilaallisen maanpuolustuksen voimavaroista, puolustusvoimien toimintaedellytyksistä, kokonaismaanpuolustuksen koordinoimisesta sekä kestävästä maanpuolustustahdosta. Vastuulla ovat niin ikään Suomen osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan sekä Euroopan turvallisuusrakenteisiin vaikuttaminen kansallisten etujen turvaamiseksi. (Puolustusministeriö 2016c.)

Puolustusministeriössä työskentelee noin 130 henkilöä, joka sisältää likimain 20 sotilasvirkaa. Sisäinen johtamistapa on samanlainen kuin minkä tahansa siviiliviraston. (Puolustusministeriö 2016c.)

Puolustusministeriössä on kolme osastoa, neljä erillisyyksikköä sekä turvallisuuskomitean sihteeristö (TK) ja maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö (MTS). Lisäksi osastojen työ jakaantuu useampaan yksikköön. (Puolustusministeriö 2016d.)

Puolustusministeriössä toimivat hallintopoliittinen osasto, konsernirohjausyksikkö, talousyksikkö, turvallisuusyksikkö, puolustuspoliittinen osasto, resurssipoliittinen osasto, lainvalmistelu- ja oikeusyksikkö, viestintäyksikkö, hallintoyksikkö ja tarkastusyksikkö. Osastot ja yksiköt vastaavat ministeriön eri toiminnoista.



## Kuva 1. Organisaatio (Puolustusministeriö 2016d)

Organisaatiokaaviosta (Kuva 1.) hahmottuvat ministeriön osastojen sijoittuminen ministeriön sisällä. Eri organisaatioissa on erilaisia organisaatorakenteita, ja rakenteissa taas erilaisia tasoja. Organisaatorakenteen olennaisia ulottuvuuksia ovat muun muassa työnjaon selkiyttäminen sekä pohjana on myös muodollisuuden aste sekä ohjaus- ja valvontaketju. Muodollisuudella tarkoitetaan, kuinka paljon säännöt ja määräykset johtavat ihmisten toimintaa. Ohjaus- ja valvontaketju tarkoittaa taas hierarkiaa organisaation sisällä; kenelle ihmiset vastaavat ja raportoivat toiminnasta. (Laine 23.9.2013.) Organisaatorakenteeltaan puolustusministeriön toiminta on hyvin muodollista, sillä päätöksenteot noudattavat tiettyä kaavaa.

### 2.1 Työkulttuuria edistävät tahot

Tutkimukseni käsittelee puolustusministeriön työkulttuuria. Työkulttuurin edistämisestä puolustusministeriössä vastaavat työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi (YTF) sekä ministeriössä pysyvästi toimiva sosiaali- ja virkistystoimikunta eli SOVI, joka vastaa työkulttuurista pitämällä yllä työhyvinvointia. Sosiaali- ja virkistystoimikunta on asetettu vuosiksi 2016 - 2017 käsittelemään yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa säädetyn lain 30.12.2013/1233 12 §:n 7 kohdassa tarkoitettuja asioita. (Puolustusministeriö 2016e.) Lain yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233 1 §:n tavoitteena on edistää virastojen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, joka perustuu henkilöstölle oikea-aikaisesti annettuihin riittäviin tietoihin viraston toiminnasta ja sitä koskevista suunnitelmista. Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää viraston toimintaa ja henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa virastossa tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat työtä, työoloja ja henkilöstön asemaa virastossa ja samalla edistää työelämän laatua sekä valtionhallinnon toiminnan tuloksellisuutta ja taloudellisuutta. Kuten YTF:n samoin SOVIN kokoonpanossa on ministeriöläisiä eri osastoilta, ja he toteuttavat lain yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233 esitettyjä asioita.

Ennen ministeriön henkilöstötilaisuutta (8.10.2013) YTF esitteli kokouksessaan sekä yksikkökokouksissa työkulttuuria käsittelevän materiaalipohjan. Tarkoituksena oli havainnollistaa, mistä puhutaan, kun puhutaan työkulttuurista. Materiaalipaketti määrittelee käsitteen ”työkulttuuri”, joka tarkoittaa työyhteisön keskuudessa vallitsevia työyhteisössä yhteisesti hyväksytyjä perusarvoja ja toimintatapoja sekä jäsenten toimintaa ohjaavia toimintanormeja. Samaten materiaalipaketissa pohditaan tapahtunutta muutosta työntekijöissä

vuosikymmenten aikana, ja mikä on sen vaikutus työkuulttuuriin. Tämän päivän työntekijä on kuluttajakansalainen, jolle oma tahto ja nautintokeskeinen kokemusmaailma ovat oleellinen elämäntapaa organisoiva voima. Materiaalipaketissa otetaan myös huomioon esimiestyö; Esimiestyön vaatavuus kasvaa yksilöllisemmän johtamisotteen myötä, mikä on ainoa vaihtoehto kuluttajakansalaisia johdettaessa. Työkuulttuurin tietoisin johtamisen kerrotaan olevan alkaneen (tämän) vuosikymmenen yksi tärkeimmistä uusista johtamisalueilta. (Puolustusministeriö 2013a.)

Työkuulttuuri muodostuu lukuisista eri työkuulttuurimalleista, joista jokaisen työyhteisön kuulttuuri on sekoitus näitä malleja. Materiaalipaketti keskittyy erityisesti kukoistavaan työkuulttuuriin, jonka linjauksia on varmasti haluttu käyttää ministeriön työkuulttuurin edistämistarkoituksiin. Kukoistava työkuulttuuri on ainakin tehty luottamuksesta, arvostamisesta, suorasta palautteesta ja siitä, kuinka uusia asioita kokeillaan. (Puolustusministeriö 2013a.)

## 2.2 Ministeriöläisten arvot

Ministeriöläiset pääsivät määrittelemään omat arvonsa ministeriön henkilöstötilaisuudessa 8.10.2013. Siellä ehdotetuista yhteisistä arvoista, eli voimavaratekijöistä, valittiin kolme tärkeintä arvoa. Arvot johtavat ministeriön henkilöstön työkuulttuuria ja jokapäiväistä työskentelyä. Ministeriöläisten tärkeimmiksi arvoiksi valikoituivat **avoimuus, arvostus sekä laadukkuus, jotka yhdessä muodostavat luottamuksen**, joka itse asiassa on arvoista neljäs. Muita henkilöstötilaisuudessa esille nousseita arvoja olivat yhteisöllisyys ja osaaminen.

Toimintatapoja, joilla pyritään lisäämään avoimuutta ministeriöläisten keskuudessa, ovat vaikkapa työurien kehittäminen sekä palkkausjärjestelmän läpinäkyvyys. Tiedon jakaminen niin ministeriössä kuin osastojen ja yksiköiden sisällä on tärkeää avoimen työilmapiirin kannalta. (Puolustusministeriö 2013b.) Näihin voidaan pyrkiä avaamalla kaikille tehtäväkuvauksia ja vaatavuusluokkia sekä lisäämällä rekrytoinnin avoimuutta. Asiakirjojen saatavuuden helpottamisella voisi kehittää avoimuutta sekä työryhmissä käsiteltävien asioiden jalkauttamista. (Puolustusministeriö 2013b.) Casual Friday -tilaisuuksissa lisätään ministeriöläisten kanssakäymistä eri osastojen välillä, minkä avulla pyritään vaikuttamaan tiedon parempaan kulkuun päivittäisissä työtehtävissä, mikä puolestaan näkyy avoimuutena.

Puolustusministeriön henkilöstö muodostuu johtajista ja asiantuntijoista. Eri toimintayksiköitä tulisi arvostaa yhdenvertaisina ja osoittaa arvostusta sen mukaisesti. Erilaisten persoonien ja toimintatapojen arvostus nähdään tärkeänä. Arvostuksen tunne lisääntyy jo

pienilläkin teoilla, kuten hyvillä tavoilla ja sosiaalisilla taidoilla. (Puolustusministeriö 2013b.) Casual Friday -tilaisuuksissa tarkoituksena on lisätä keskinäistä arvostusta ja kanssakäymistä. Tilaisuuksien luentojen aiheissakin on korostettu toisten erilaisuutta ja sen hyväksymistä.

Laadukkuutta kuvastaa se, että johtaminen tukee organisaation toimintaa ja mahdollistaa siten laadukkaan ja tuottavan työn tekemistä. Toiminnan kehittäminen sekä oleellisiin asioihin keskittyminen näkyvät laadukkuutena. Johtamisen kehittämällä työskentelyn laadukkuus turvataan. Lisäksi työskentelytapojen kehittämistarpeita kartoitetaan ja nähdään tarvittavat toimenpiteet laadukkuuden lisäämiselle. (Puolustusministeriö 2013b.) Laadukkuus heijastuu Casual Friday -tilaisuuksien aihealueista saatavilla kehitysideoilla. Kehitysideat voivat olla sellaisia, jotka koskevat koko ministeriötä tai ovat henkilökohtaisella tasolla pohdittavia ja toteutettavia asioita; kuinka voisin itse vaikuttaa jaksamiseen töissäni omilla valinnoillani. Tammikuun 2016 tilaisuuden pohjalta ideoitiin esimiestasolta johdettava työn tuunaus -projekti, jossa osasto- ja yksikkötasolla vaikutetaan yhteiseen työskentelykulttuuriin. Tammikuun 2016 alustuksen aiheena oli valtiotieteiden tohtori, sosiaalipsykologian dosentti Jari Hakasen Hyvinvointia työstä -luento, joka käsitteli työn imua ja tuunausta työyhteisössä.

Avoimuus, arvostus sekä laadukkuus yhdessä muodostavat luottamuksen ministeriöläisten välille. Luottamus ilmenee haluna tarttua uusiin haasteisiin ja valmiutena riskin ottamiseen, sekä se tuottaa luovuutta. Riskien ottaminen on kuitenkin hallittua toimintaa. (Puolustusministeriö 2013b.) Luottamukselle on määritelty neljä ulottuvuutta, jotka ilmenevät luettelossa (Puolustusministeriö 2013b):

- Miten johtajat luottavat henkilöstöönsä?
- Miten henkilöstö luottaa johtajiinsa?
- Miten eri henkilöt ja henkilöstöryhmät luottavat toisiinsa?
- Miten luotan itseeni?

Työyhteisöllä on selkeät säännöt, jotka ovat samat kaikille. Sopimuksista pidetään kiinni eikä luvata liikoja. Normit tunnustetaan, sisäistetään ja niitä noudatetaan luottamuksen ylläpitämiseksi. Luottamusta voidaan kehittää luottamuspääoman kasvattamisella. Onnistumiset ja virheet otetaan avoimesti esille ja käsitellään siten, että organisaatiolla on mahdollisuus oppia. Virkamiestasolla tehtäviä voidaan jakaa tasapuolisesti, ja siten osoittaa luottamusta yksittäistä virkamiestä kohtaan. (Puolustusministeriö 2013b.)

### 2.3 Työtyytyväisyys puolustusministeriössä

Työtyytyväisyys on puolustusministeriössä hyvällä tasolla, ja henkilöstön työtyytyväisyys on noussut tasaisesti, kerrotaan puolustusministeriön verkkosivuilla. Vuosittain tehdyissä mittauksissa on havaittavissa viisi vuotta kestänyt nouseva trendi. Kokonaisuustytytyväisyysindeksi oli 3,83 tänä vuonna, mitä voidaan pitää arvoasteikolla 1-5 myönteisenä. (Puolustusministeriö 2016f.)

Puolustusministeriössä työskentelevien työtyytyväisyyttä mitataan kaikille ministeriöille suunnatulla yhteisellä kyselyllä, jossa pääkohtina ovat johtaminen, työn sisältö ja haasteellisuus, palkkaus, kehittymisen tuki, työilmapiiri ja yhteistyö, työolot, tiedonkulku sekä työnantajakuva. Kysymyksiä täsmennetään 29:n alakohdan avulla. Kaikissa pääkohdissa puolustusministeriön tyytyväisyys on noussut edellisvuodesta. (Puolustusministeriö 2016f.)

Esimerkiksi työn sisältö ja haasteellisuus koetaan korkeaksi puolustusministeriössä. Tämän vuoden mittaustulos osoitti mittaustuloksi 4,02, jota voidaan pitää erittäin hyvänä. (Puolustusministeriö 2016f.) Tyytyväisyys johtamiseen ministeriössä on kohonnut. Esimiehen antama tuki työnteossa sai kokonaistuloksen 4,09. Henkilöstö koki myös esimiesten kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti, mikä näkyi kokonaistuloksena 4,23. (Puolustusministeriö 2016f.) Johtamisen lisäksi puolustusministeriöläisten työtyytyväisyys on kohonnut työolojen, kehittymisen tuen ja tiedonkulun osalta. Samoin koulutusmahdollisuuksia pidetään hyvinä. Sen sijaan uralla etenemisen mahdollisuuksia kaivataan lisää, samoin palkkauksen toivotaan muuttuvan työsuoritusten myötä. (Puolustusministeriö 2016f.)

Työtyytyväisyys puolustusministeriössä on kokonaisuudessaan korkea. Työtyytyväisyyskyselyn yhtenä alueena olivat muun muassa työilmapiiri ja yhteistyö. Ne ovat työtyytyväisyyttä ja –hyvinvointia tukevia alueita. Sen vuoksi henkilöstölle suunnattujen tilaisuuksien, jotka tukevat työilmapiiriä ja yhteistyötä, kuten ministeriön Casual Friday –tilaisuuksien merkitystä voidaan pitää tärkeänä työyhteisölle. YTF:n, eli työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorummin, järjestämät CF-tilaisuudet pyrkivät edistämään ministeriön työ-kulttuuria, ja hyvä työ-kulttuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016a).

### 3 Työkulttuurin ja myönteisen ilmapiirin muodostuminen

Opinnäytetyön teoriaosuutta käsitellään luvuissa kolme ja neljä. Luvussa kolme käsitellään HR:ää kuten työyhteisön ilmapiiriä ja työkulttuurin merkitystä. Luku neljä käsittelee markkinointia sekä sivuaa työyhteisöviestintää organisaation sisäisessä kommunikaatiossa ja toiminnassa. Tutkimuksen tietoperustana toimii HR:stä ja sisäisestä markkinoinnista ja viestinnästä kertovat teokset sekä artikkelit ja julkaisut. Teoriaosuus käsittelee erityisesti sisäisen markkinoinnin ja myönteisen työkulttuurin merkitystä työyhteisössä ja henkilöstötilaisuuksien tärkeyttä työskentelytehokkuuteen ja työilmapiiriin sekä -hyvinvointiin. Luvun kolme viimeisessä alaotsikossa tutustutaan lisäksi assistentin rooliin tapahtumajärjestäjänä, sillä assistentti on usein järjestämässä erilaisia tapahtumia sekä tilaisuuksia organisaatiossa.

#### 3.1 Työkulttuurin merkitys ja arvot kulttuurin osana

Organisaatiokulttuuri tai yrityskulttuuri rinnastetaan usein ihmisen persoonallisuuteen. Se on siis jotain sellaista, jota ei voi suoraan havaita, mutta se ilmenee toiminnassa ja käyttäytymisessä eli näkymättömyydestään huolimatta se on ”vaikutusvaltainen” tekijä. Yhteistä erilaisille organisaatiokulttuurin määritelmille on näkemys kulttuurista organisaation yhteisenä käsitysmaailmana, jonka organisaation jäsenet ovat muovanneet ja omaksuneet (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 13), kuten myös Proctor (2007, 141) toteaa: ”Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation arvoiksi, uskomuksiksi, periaatteiksi, käytännöiksi ja käyttäytymiseksi”. Organisaatiokulttuurin on tapana muuttua hyvin hitaasti (Proctor 2007, 141).

”*Työkulttuuri*-termi painottaa organisaation kulttuuria siitä näkökulmasta, miten se ohjaa työskentelyä, tapaa tehdä työtä, kyseessä olevassa organisaatiossa” (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 13). Kulttuuri on muodostunut Ahosen ja Pohjanheimon (2008, 13) mukaan sanattomien sopimusten ja tulkintojen kautta ilman, että siitä välttämättä on ääneen puhuttu.

Ahonen ja Pohjanheimo (2008, 14) kertovat, että jokainen työkulttuuri sisältää arvoja. Yhteiset arvot ovat muodostuneet tekemisen ja keskustelun kautta. Samoin puolustusministeriössä yhteisiin arvoihin on päädytty ryhmätyöskentelyn ja keskustelun tuloksena. ”Arvoilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksilön tai yhteisön käsityksiä ja uskomuksia siitä, mikä on hyväksyttävä ja toivottava tapa toimia sekä mikä on toiminnan tai käyttäytymisen toivottava lopputulos” (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 14). Arvojen ja hyveiden todetaan



niin ikään olevan läheistä sukua toisilleen: ”Arvot ovat hyviä asioita, joiden toivotaan toteutuvan. Kun ihmiset alkavat oikeasti toimia arvojen mukaisesti, arvoista on tullut hyveitä. Valitettavasti aika harvoin näin tapahtuu. – – nyt voisi jo olla aika siirtyä sanoista tekoihin.” (Vuokola 2015.) Arvojen ei siis pitäisi jäädä vain sanojen tasolle, vaan niiden pitäisi lisäksi toteutua ”hyveiden” muodossa. Tyhjät arvolausunnot tekevät työntekijöistä kyynisiä ja apeita ja heikentävät johdon uskottavuutta. Mutta vahvojen arvojen keksiminen ei ole helppoa, eikä niissä pysyminen. Organisaatioiden, jotka haluavat arvojensa todella tarkoittavan jotain, tulisi seurata seuraavaa neljää käskyä. Ensimmäiseksi niiden tulisi ymmärtää erityyppiset arvot: ydinarvot, tavoitteelliset arvot, *permission-to-play* -arvot, jotka tarkoittavat normaalissa kanssakäymisessä ilmeneviä yleisiä normeja sekä sattumanvaraiset arvot. Toiseksi niiden tulisi olla hyökkävään aitoja. Kolmanneksi yritysten pitää omata prosessi. Lopuksi yritysten täytyy punoa ydinarvot kaikkeen. (Lencioni 2002, 113 – 117.)

Teoksessaan ”Built on Values” Rhoades kysyy: ”Kuka tarvitsee arvoja?” Vastauksena kysymykseensä hän kertoo kaikkien yritysten tarvitsevan arvoja houkutellessaan parhaat yksilöt ja kilpaillakseen tehokkaasti. (Rhoades, A. & Shepherdson, N. 2011, xix.) Ahonen ja Pohjanheimokin (2008, 14) totesivat jo edellisessä tekstikappaleessa kaikkien työkuultuurien sisältävän arvoja. Nykypäivänä vastavalmistuneet opiskelijat etsivät yritystä, joka heijastaa heidän arvojensa. Tällaiset yritykset luovat tietoisesti kulttuuria, joka takaa menestyksen mahdolliseksi. Kyseiset kulttuurit ovat Rhoadesin mukaan luotu positiivisten arvojen pohjalle, mutta jokainen organisaatio määrittelee yksilölliset arvonsa itse. (Rhoades, A. & Shepherdson, N. 2011, xix.) Rhoades (2011, 1) pohtii myös, onko arvopohjainen kulttuuri tavoittelemisen arvoinen. ”Tehokas kulttuuri ei vain tapahdu”, hän toteaa, ”Sitä ei voi pakottaa olemassa olevaksi tahdonvoimalla. Kuitenkin siitä voi tulla väistämättömyys, jos luodaan oikea ympäristö sen vaalimiseen.” (Rhoades, A. & Shepherdson, N. 2011, 1.)

### **3.2 Työhyvinvoinnin linkittyminen työkuultuuriin ja –yhteisöön**

”Työhyvinvointi on työkyvyn lisäksi työpaikan tuloksellisuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja tulevaisuusvaikutuksia. Se tarkoittaa terveyttä, osaamista työoloja, arvoja ja asenteita, toimivaa työyhteisöä, joustavuutta, elämänlaatua sekä toimeentulo- ja terveystyömiä. Työhyvinvoinnin taloudellinen merkitys muodostuu sekä työn tuottavuuden kehityksellä organisaatiossa sekä puutteellisen työhyvinvoinnin aiheuttamista kustannuksista” (Salminen 2016.) Työhyvinvointi tuo miljardeja (Salminen 2016) väitteen mukaan. Väite pitää edeltä mainituin osin paikkaansa, sillä hyvinvointiin lisättävät kustannukset karsivat mahdollisia puutteellisen työhyvinvoinnin kustannuksia, joten panostuksia kannattaa tehdä. Opinnäytetyöni ensimmäisessä luvussa mainittiin jo hyvinvointiin panostamisen rahallisista ja ajallisista hyödyistä, koska lopulta ne maksavat itsensä takaisin.

Juholin (2009, 52) kuvailee unelmatyöyhteisön olevan energisoiva sekä inspiroiva, ja työyhteisöltä odotetaan muutakin kuin vain palkkaa ja olosuhteita elannon hankkimiselle. Juholinin (2009, 52) mukaan energisoivaa työyhteisöä kuvaavat sellaiset ominaisuudet kuin emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen, vastuullinen johtaminen ja vastuullinen viestintä, jossa työyhteisön jäsenillä on oma-aloitteinen ja itseohjautuva rooli.

”Ihmiset kokevat työyhteisöä kohtaan samanlaista kiintymystä muistuttavaa tunnetta kuin työtä tai harrastuksia kohtaan”, kertoo Juholin (2009, 47). ”Yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta, siitä että meillä on jotain yhteistä ja että koemme yhteenkuuluvuutta johonkin. Yhteisiin tilaisuuksiin osallistuvien kesken koetaan vahva side ja kuulumisen kokemusta edeltää yhteisöllisyyden tunne”, Juholin (2009,47) toteaa. Työyhteisössä yhteisöllisyyteen liittyy yhteinen asia tai jopa missio, jonka puolesta tehdään työtä, ja jolla on yhteinen tavoite (Juholin 2009, 47).

Puolustusministeriön Casual Friday –tilaisuuksissa henkilöstö pääsee kokemaan yhteisöllisyyttä eri osastojen virkamiesten kesken. Yhteisenä asiana taustalla toimivat ministeriöläisten arvot eli yhteiset voimavaratekijät. Sosiaalinen kanssakäyminen, yhdessäolo sekä yhteiset tavoitteet lisäävät työyhteisön myönteistä ilmapiiriä (Taulukko 1).

### **3.3 Työyhteisön ilmapiirin kehittäminen**

Hyvä työkuultuuri luo pohjan hyvälle työilmapiirille. Se, kuinka työpaikalla toimitaan, heijastuu työkuultuurista:

- Millainen on työpaikan työmoraali,
- mitkä säännöt ja ehdot sääntelevät työntekoa,
- miten työyhteisön vuorovaikutus toimii
- sekä miten kohdellaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä.

Jokapäiväinen toiminta vaikuttaa osana työyhteisön ilmapiiriin. Ratkaisevaa on etenkin ihmisten välinen yhteistyö ja vuorovaikutus. (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016a.) Casual Friday -tilaisuuksien tarkoituksena olisi lisätä vuorovaikutusta eri yksiköiden ja osastojen välillä niin tilaisuuksien aikana kuin niiden jälkeenkin.

Työorganisaation menestystä ja sen jäsenten hyvinvointia tukevat työyhteisön sisäinen toimivuus sekä hyvä ilmapiiri. Organisaatio ei kykene ulkoiseen tehokkuuteen, jos sen työyhteisö voi sisäisesti huonosti. Sisäiset kitkatekijät kuluttavat voimavaroja ja vähentävät

työmotivaatiota ja voimavaroja. (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016a.) Vaikka työyhteisössä ei alun perin olisikaan suuria kitkatekijöitä, työkuulttuurin edistäminen auttaa ehkäisemään niitä ja lisäämään vuorovaikutusta. Ennen kuin edes mitään ongelmia on ilmassa, on hyvä tehdä pieniä tekoja työyhteisön ilmapiiriin eteen (Mieli - Suomen Mielen-terveysseura 2016.).

Työyhteisön myönteisellä tai kielteisellä asenteella on monenlaisia vaikutuksia ilmapiiriin:

Taulukko 1. Myönteisen ja kielteisen ilmapiiriin vaikutukset (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016a)

Myönteinen ilmapiiri	Kielteinen ilmapiiri
<ul style="list-style-type: none"> <li>• varmuus tulevaisuudesta</li> <li>• yhteiset tavoitteet</li> <li>• työtehtävien ja vastuualueiden selvyys</li> <li>• kunnossa olevat pelisäännöt ja toimintatavat</li> <li>• oppiva ja kehittyvä työyhteisö</li> <li>• henkilöstön aktiivisuutta ja kasvua korostava yhteisö</li> <li>• käyttöön otetut henkilöstön kyvyt, taidot ja luovuus</li> <li>• sujuva yhteistyö</li> <li>• aikaa sosiaaliselle kanssakäymiselle</li> <li>• usko ongelmien ratkaisumahdollisuuksiin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tieto ei kulje - paljon huhuja</li> <li>• työyhteisö klikkiytynyt</li> <li>• ”ei kuulu meille” -asenne yleinen</li> <li>• sääntöjä noudatetaan jäykästi, sisäiset pelisäännöt epäselvät</li> <li>• syyttelyä, avoimia riitoja, yleistä vaalitusta</li> <li>• paljon poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuus suuri</li> <li>• kielteisyyttä, toivottomuutta (”ei kannata...”)</li> <li>• puhutaan paljon, ymmärtäminen vaikeaa</li> <li>• johtajuus hämärtynyt</li> </ul>

Työilmapiiri syntyy yhteisöllisesti (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b). Casual Friday – tilaisuuksissa pyritään yhteisöllistämään jokaista osallistumaan ja tapaamaan muitakin, kuin oman osastonsa tai yksikkönsä henkilöstöä. Työilmapiiriä kehitetään osana työyhteisön muuta kehittämistoimintaa (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b). Puolustusministeriössä tätä varten on luotu oma työryhmä, joka tukee työskentelyedellytysten kehittämistä. Kehittämistyöhön tarvitaan johdon sitoutumista ja ohjausta (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b), joten eritasoisia virkamiehiä on nimitetty ministeriön työryhmään, myös johtotasolta. Hyvän lopputulokseen saavuttamiseksi tarvitaan lisäksi henkilöstön sitoutumista ja

aktiivista osallistumista, sillä jokainen työntekijä vaikuttaa osaltaan ilmapiiriin (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b). Parhaimmillaan jokainen työntekijä on itse vaikuttamassa niihin työn tekemiseen liittyviin asioihin, jotka parantavat työn sujumista, yhteistyötä, ilmapiiriä ja toimintatapoja työpaikalla (Työterveyslaitos 2016).

Kehittämistyötä voidaan avittaa tekemällä työilmapiirin ja työyhteisön sisäisen toimivuuden kartoituksia. Se on mahdollista tehdä eri menetelmillä kuten yksilöiden tai ryhmien haastattelulla, kyselymenetelmällä sekä havainnoinnin avulla. (Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b.) Tarve työkuultuuria ja -ilmapiiriä nostattavista tilaisuuksista tuli esille ministeriön henkilöstötilaisuuden työpajojen yhteydessä. Työpajoissa määriteltiin ministeriöläisten arvot eli voimavaratekijät. Näiden arvojen pohjalta luotiin Casual Friday –tilaisuudet, joiden tarkoitus on juuri työkuultuurin edistäminen. Ensimmäinen kehittämiskartoitus ministeriössä oli tilaisuuden tarpeen toteaminen. Opinnäytetyöni on jatkumoa työskentelyedellytysten kartoittamiselle, sillä selvitan tilaisuuden luonteen kehittämismahdollisuuksia.

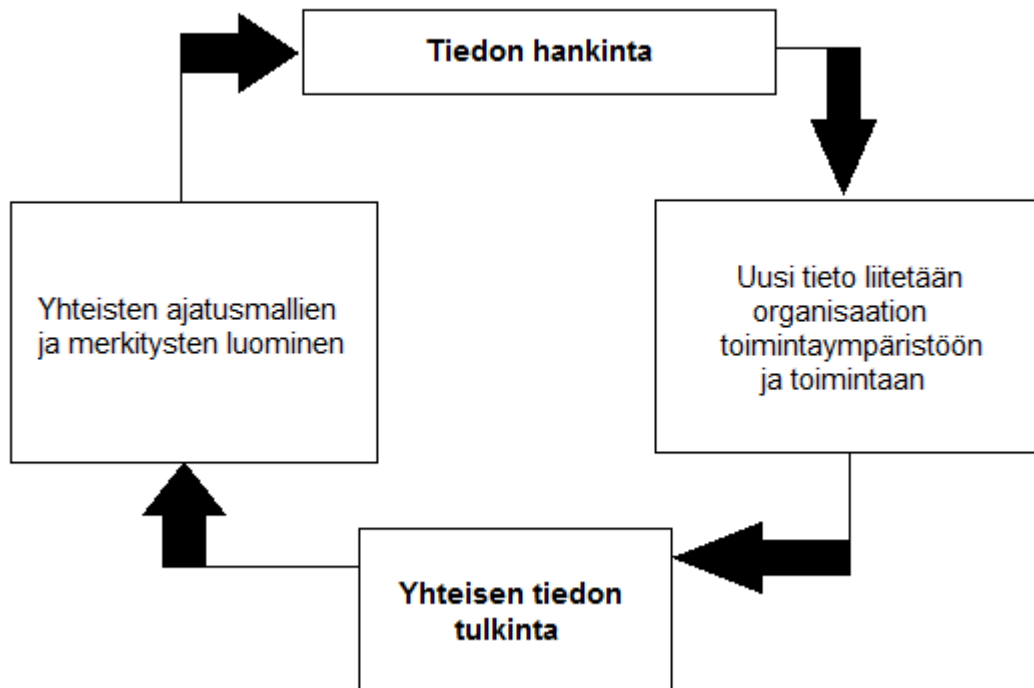
### **3.4 Organisaation kehittäminen ja vaikutukset työskentelytehokkuuteen**

Organisaation kehittämisen lähestymistavat on vanhastaan jaettu kahteen ryhmään, joista toinen on inhimillis-prosessuaalinen lähestymistapa, jossa päähuomio kiinnitetään ihmisiin ja päämäärien saavuttamista ja tarpeiden toteutusta edistäviin prosesseihin. Kauhanen (2010, 29.) kertoo organisaation kehittämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla lisätään organisaation yksittäisen jäsenten ja organisaatioyksiköiden välistä yhteistoimintaa. Organisaation kehittämistoimilla pyritään kehittämään vuorovaikutusta ensin mahdollisesti koetilanteissa ja myöhemmin siirtämään opittu työskentelytapa osaksi jokapäiväistä organisaatiokäyttäytymistä. Tämä menettelytapa ilmenee myös Casual Friday –tilaisuuksista, joissa ollaan eri osastojen ja yksiköiden kesken vuorovaikutuksessa, minkä jälkeen toiminnan toivottaisiin heijastuvan muuhunkin käyttäytymiseen. Organisaation kehittämisen tavoitteena on yleensä parantaa organisaation tehokkuutta ja toiminnan laatua sekä työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointia (Kauhanen 2010, 29). Pyritään siis saamaan puh- tia työskentelytehokkuuteen lisäämällä hyvinvointia työssä, jota saadaan kehittämällä or- ganisaatiota muun muassa inhimillis-prosessuaalisen lähestymistavan mukaisesti.

Kauhanen (2010, 158 – 159) kirjoittaa oppivasta organisaatiosta, jolle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Oppivassa organisaatiossa korostetaan yhteyttä muutokseen, muuttumiseen ja innovaatioon, toiminta- ja työskentelytavan muuttamiseen, päätöksenteon osallistumiseen ja tällaisia asioita edistäviä johtamistapaan. Oppivan organisaation keskeisiä tekijät ovat:

- tiimityö ja tiimissä oppiminen
- järjestelmällinen ajattelu
- vapaa tiedonkulku pysty- ja vaakatasossa molempiin suuntiin
- koko henkilöstön jatkuva kehittäminen
- kehittymisen ja oppimisen palkitseminen
- jatkuva työtapojen ja prosessien kehittäminen
- hajautettu päätöksenteko ja osallistava johtaminen (=valuuttaminen)
- oppimista tukeva organisaatiokulttuuri
- organisaation toimintastrategian jatkuva kyseenalaistaminen ja henkilöstön kyky sopeutua muuttuvaan strategiaan.

Kolbin oppimiskehä kuvastaa yhteisen tiedon hankintaa ja tulkintaa organisaatiossa:



Kuvio 1. Kolbin oppimiskehä (Kauhanen 2010, 160)

Kuvion 1. Kolbin oppimiskehä osoittaa organisaation tiedon hankinnan sekä sen tulkitsemisen ja soveltamisen organisaation toimintaympäristöön ja toimintaan. Lisäksi on luotava yhteiset ajatusmallit sekä merkitys tiedolle.

### 3.5 Henkilöstötilaisuudet työyhteisössä

Kuten jo Kettunen toteaa opinnäytetyöni ensimmäisessä luvussa, yhteisöllisyyden lisääminen organisaatiossa tukee työtyytyväisyyttä. Tämä voi tapahtua – – yhteisten henkilöstötilaisuuksien järjestämisessä. Henkilöstötilaisuuksilla ja -tapahtumilla on siis tärkeä rooli henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Lisäksi henkilöstön tyytyväisyyteen panostamisella on vaikutus yrityksen tulokseen ja sen paranemiseen. (Kettunen 25.7.2011.)

Teoksessaan ”Palvelujen johtaminen ja markkinointi” Grönroos (2009, 443) kertoo, että yritykset ovat aina harrastaneet työmoraalia kohentavia toimenpiteitä ja kampanjoita, ja henkilöstöhallinnossa on pitkään kannettu huolta työntekijöiden asenteista ja motivaatiosta. Henkilöstötilaisuudet voivat olla juuri tällaisia kampanjoita, joilla vaikutetaan omaan henkilöstöön sisäisen markkinoinnin avulla. Grönroosin (2009, 443, 444) mukaan sisäisen markkinoinnin käsite on tuonut yrityksen henkilöstöressurssien hallintaan kolme uutta näkökohtaa:

- Työntekijät muodostavat yrityksen ulkoisille asiakkaille tarkoitettujen tarjoomien ja sen ulkoisten markkinointiohjelmien ensimmäiset eli sisäiset markkinat.
- Yritys pyrkii aktiivisesti, määrätietoisesti ja koordinoitusti yhdistämään sisäiset työntekijäkeskeiset toimenpiteet ja prosessit yrityksen ulkoiseen tehokkuuteen (eli vuorovaikutteiseen markkinointiin, jotta palvelun laatu koettaisiin hyväksi).
- Yrityksen sisäisiä ihmisiä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella sisäisinä asiakaina, joille on tarjottava sisäisiä palveluja yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisille asiakkaillekin.

Ensimmäinen sekä toinen kohta korostavat sisäisen markkinoinnin yhteyttä onnistuneeseen ulkoiseen markkinointiin ja suhteisiin. Kolmannen näkökohdan mukaisesti toimitaan tarjotessa mahdollisuuksia osallistua yhteisiin henkilöstötilaisuuksiin, kuten puolustusministeriön henkilöstölle Casual Fridayhin.

### 3.6 Assistentti tapahtumajärjestäjänä

Luvun kolme viimeinen alaotsikko käsittelee assistentin roolia tapahtumien järjestäjänä. Assistentti toimii usein organisaatiossa tapahtumanjärjestäjänä. Tapahtumaksi lasketaan mikä tahansa tilaisuus yksityisistä pienistä tilaisuuksista aina suuriin massatapahtumiin saakka, ja ne voivat olla niin organisaation sisäisiä kuin ulkoisiakin tapahtumia. Tapahtumien avulla ihmiset kootaan yhteen jotain tarkoitusta varten tiettyyn paikkaan ja aikaan.

(Korhonen, H., Korkalainen, K., Pienimäki, T. & Rintala, S. 2015, 6.) Casual Friday –tilaisuuksien järjestäminen puolustusministeriössä vastasi yhtä assistentin toimenkuvaa eli tapahtumien järjestämistä.

Opinnäytetyössäni tarkastellaan muun muassa viestinnän merkitystä tilaisuuksien markkinoinnissa. Blogissaan Järvinen kertoo esimerkiksi tapahtumaa järjestävälle assistentille muutamia vinkkejä onnistuneesta tapahtumaviestinnästä. Järvisen mukaan kannattaa panostaa viestintään lähempänä tapahtumaa. Tapahtumaviestintää ei siis saa jättää mykäksi, ettei osallistujia pääse unohtamaan koko tapahtumaa ja jää siten tulematta. (Järvinen 13.1.2015) Järvinen muistuttaa myös, että osallistujaa ei pidä unohtaa heti tapahtuman jälkeen. Hän toteaa, että vaikka tapahtuma olisi onnistunut huippuhyvin, osallistujalle jää viimeinen muistijälki tapahtumasta astuessaan sen ovesta ulos. Oli tapahtuma onnistunut tai ei, jälkimuistamisesta jää osallistujalle hyvä mielikuva tapahtumajärjestäjästä, mikä saattaa olla ratkaiseva tekijä vieraan harkitessa osallistumista saman järjestäjän tapahtumaan toistekin. (Järvinen 13.1.2015.) Osallistuneiden muistamista voisi harkita sovellettaessa Casual Fridayn viestintään. Seuraavassa luvussa käsitellään tarkemmin markkinointiviestintää.

## 4 Organisaation sisäinen markkinointi ja työyhteisöviestintä

Tässä luvussa käsittelen markkinointia käsitteenä teoreettisella tasolla sekä erityisesti organisaation sisäistä markkinointia. Selvitän lisäksi työyhteisöviestinnän merkitystä sisäiseen markkinointiin ja kommunikointiin. Osassa lähdeoteoksissa on käsitelty nimenomaan yrityksen asiakasmarkkinointia, mutta pyrin yhdistämään sen julkishallinnon organisaation markkinointiin. Vuokko (2004, 14.) on käsitellyt teoksessaan nonprofit-organisaatioiden markkinointia, joihin puolustusministeriö lukeutuu julkishallinnon organisaationa. Nimitys ”nonprofit-organisaatio” juontuu siitä, että organisaation ensisijaisena pyrkimyksenä ei ole voiton tuottaminen. Nonprofit-organisaatiossa painotetaan yleensä missiota. Toisin kuin yksityinen sektori, julkinen sektori ei ole riippuvainen yksittäisistä käyttäjistä selviytyäkseen: monet organisaatiot ovat olemassa johtuen lainsäädännöstä, hallituksen linjauksista, ja niin edelleen (Proctor 2007, 8.). Nonprofit-organisaatiot voidaan luokitella yhteiskunnan neljään sektoriin: yksityinen, julkinen, kolmas ja neljäs sektori. Puolustusministeriö on osa julkista sektoria, johon kuuluvat muun muassa valtio ja kunnat. Vuokon (2004, 16) kuvastamaan taulukkoon on voitu jakaa kolmeen ensimmäiseen sektoriin kuuluvat organisaatiot, jotka ovat jaettu neljään eri luokkaan sen mukaan, toimivatko ne ensinnäkin yksityisellä vai julkisella sektorilla, ja toisaalta sen mukaan, onko niiden toiminnan tärkein pyrkimys voiton tuottaminen vai ei.

Taulukko 2. Mahdollisten organisaatioiden luokittelu (Vuokko 2004, 16)

	<b>Voittoa tavoittelevat organisaatiot</b>	<b>Ei voittoa tavoittelevat organisaatiot</b>
<b>Yksityinen sektori</b>	Yritykset	Järjestöt, yhdistykset (kolmas sektori)
<b>Julkinen sektori</b>	Kuntien ja valtion liikelaitokset	Kunnat, valtion organisaatiot

Taulukon 2. oikealla puolella olevat organisaatiot ovat voittoa tavoittelemattomia organisaatioita eli nonprofit-organisaatioita. Puolustusministeriö on taulukon 2. oikean sarakkeen alimmaiseen kategoriaan kuuluva organisaatio eli se kuuluu julkiseen sektoriin eikä tavoittele voittoa toiminnallaan.



#### 4.1 Markkinoinnin käsite ja määrite

Bergström ja Leppänen määrittelevät markkinoinnin käsitteen teoksessaan ”Yrityksen asiakasmarkkinointi”. Heidän (2015, 18) mukaansa markkinointi on sekä strategia että taktiikka eli tapa ajatella ja tapa toimia. Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan. Sillä pyritään tekemään organisaatio ja sen tuotteet tai palvelut tunnetuiksi. (Vuokko 2004, 39.) Aikaisemmin markkinointi nähtiin vain yhtenä yrityksen toimintona tuotannon sekä talous-, henkilöstö- ja tietohallinnon ohella. Bergström ja Leppänen (2015, 18) kertovat nykyaikaisessa liiketoiminnassa markkinoinnin olevan kuitenkin keskeisessä roolissa myös strategisella tasolla, toisin sanoen asiakkuuslähtöinen markkinointiajattelu ohjaa useampia liiketoiminnan päätöksiä ja ratkaisuja. Vuokko (2004, 38) määrittelee markkinoinnin olevan nimenomaan ajattelutapa: organisaation tapa ajatella ja toimia tietyllä tavalla. Markkinointiin – kuten muihinkin vakiintuneisiin käsitysjärjestelmiin – kuuluu tiettyjä perusajattelutapoja, oli kyseessä sitten yritys tai nonprofit-organisaatio. Jos non-profit-organisaatiolle rakennettaisiin täysin oma markkinoinnin käsitteistö, olisiko kyse silloin enää markkinoinnista?

Opinnäytetyössäni keskitytään organisaation sisäiseen markkinointiin Casual Friday –tilaisuuksien yhteydessä. Tilaisuuksia ”markkinoidaan” kohdeyleisölle eli ministeriön henkilöstölle. Sekä tilaisuuksista tiedottaminen, että tilaisuuksissa käsiteltävät aihealueet ovat markkinointia henkilöstölle. Tilaisuuksissa edistetään ministeriöläisten yhteisten arvojen toteutumista ja tiedottamalla tietoisuutta tilaisuuksien aiheista. Selvitin opinnäytetyöni kyselytutkimuksessa tyytyväisyyttä Casual Friday eli CF-tilaisuuksiin. Bergströmin sekä Leppäsen (2015, 19) mukaan markkinointi onkin asiakastytyväisyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Tutkimuksessa asiakkaina toimivat tässä tapauksessa ministeriön henkilöstö, jolle ”markkinoidaan” tilaisuuksia ja ministeriöläisten omia arvoja eli voimavaratekijöitä. Asiakastytyväisyys sekä ohjaa markkinointia, että mittaa sen onnistumista: ”Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä varmemmin asiakassuhde jatkuu” (Bergström & Leppänen 2015, 19).

Markkinoinnin määritelmiä lienee yhtä paljon kuin määrittelijöitä, ja eri aikoina käytetyt määritelmät kuvaavat ajattelun muutosta. Bergströmin ja Leppäsen (2015, 20) teoksessa viitataan American Marketing Association, AMA:n, määritelmään markkinoinnista seuraavasti:

” Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering and exchanging offerings that value for customers, clients, partners and society at large” (AMA 2013).

Tämä määritelmä kuvastaa hyvin nykyaikaista markkinointiajattelua: on tärkeää luoda sellainen tarjooma, joka tuottaa arvoa kaikille osapuolille ja joka lopulta hyödyttää koko yhteiskuntaa. On tärkeää olla vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa ja osata kommunikoida arvontuotanto. (Bergström & Leppänen 2015, 20.) Suoranaisesti AMA:n markkinoinnin määritelmä koskee markkinointia asiakaslähtöisesti yrityksissä, mutta sovellettuna voidaan nähdä myös organisaation sisäisen markkinoinnin lähtökohtana. Nykyaikainen markkinointi voitaisiin määritellä suomeksi esimerkiksi seuraavasti:

”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien” (Bergström & Leppänen 2015, 20 – 21).

Yrityksen tai organisaation sisäisessä markkinoinnissa voidaan käyttää samantapaista määritelmää, jossa korostetaan vuorovaikutteisuutta.

#### 4.1.1 Markkinoinnin eri muodot

Bergström ja Leppänen esittelevät erilaisia markkinoinnin muotoja. Markkinointi ei ole vain sarja yksittäisiä toimenpiteitä tai erillisiä kampanjoita, vaan sitä toteutetaan jatkuvana prosessina ja monessa eri muodossa. Sähköiset välineet ja kanavat ovat muuttaneet markkinoinnin monikanavaiseksi ja monivälineiseksi jatkuvaksi viestinnäksi. Bergströmin ja Leppäsen mukaan tärkeää onkin osata valita sopivat tavat vaikuttaa omiin kohderyhmiin. (2015, 33.) Sen vuoksi oikean markkinoinnin muodon valinnalla on merkitystä myöskin sisäisen markkinoinnin toteutuksessa, jotta markkinointi tavoittaisi kohderyhmän.

Bergström ja Leppänen (2015, 34) ovat listanneet taulukkoon erilaisia markkinoinnin muotoja, joita ovat: digitaalinen markkinointi, mobiilimarkkinointi, suosittelumarkkinointi, viraalimarkkinointi tai virusmarkkinointi, huhumarkkinointi, suostumusmarkkinointi, yksilömarkkinointi, sissimarkkinointi, sisältömarkkinointi sekä sosiaalinen markkinointi.

Taulukko 3. Erilaisia markkinoinnin muotoja (Bergström & Leppänen 2015, 34)

Markkinoinnin muoto	Toteutustapa	Esimerkkejä käytöstä
Digitaalinen markkinointi ( <i>digital marketing</i> )	Käytetään sähköisiä jakelu- ja viestintäkanavia markkinoin-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tekniikan kehittyessä käytetään yhä enemmän ja monipuolisemmin</li> <li>• esim. asiakkaan verkkokäyttäytymiseen perustuva markkinointi</li> </ul>

	nissa joko ainoana markkinointitapana tai muun markkinoinnin ohella.	
Mobiilimarkkinointi ( <i>mobile marketing</i> )	Markkinointi kohdennetaan kannettaviin päätelaitteisiin, kuten matkapuhelimiin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• monipuolistuu laitteiden ja yhteyksien kehittyessä</li> <li>• käytetään esim. paikannukseen perustuvaa mainontaa</li> </ul>
Suosittelumarkkinointi ( <i>word of mouth marketing, WOM</i> )	Asiakkaat tai tuotteiden käyttäjät suosittelevat ystävilleen, tuttavilleen tai liikekumppaneilleen yrityksen tuotteita ilmaiseksi tai korvausta vastaan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinoija voi rekrytoida asiakkaita hankkimaan uusia asiakkaita ja palkita sekä suosittelijan että uuden asiakkaan</li> <li>• suosittelu voi syntyä itsestään tai olla vapaaehtoista, eikä markkinoija voi sitä ohjailla</li> </ul>
Viraalimarkkinointi tai virusmarkkinointi ( <i>viral marketing</i> )	Markkinointi leviää henkilöltä toiselle kuin tietokoneen virus, usein ilmaiseksi ja sähköisessä muodossa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sähköpostiin liitettävät viestit ja virtuaaliyhteisöjen (esim. Facebook) kautta tietoisesti levitetty sanomat</li> <li>• saattaa tapahtua myös epäeettisesti piiloviestintänä eli markkinoinnin kohde ei tiedä, että kyse on tietoisesta markkinoinnista</li> </ul>
Huhumarkkinointi ( <i>buzz marketing</i> )	Markkinointi leviää ilmaiseksi henkilöltä toiselle kuten viraalimarkkinoinnissa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• markkinoija voi tietoisesti laittaa jonkin omaa myyntiä edistävän huhun liikkeelle</li> <li>• voidaan myös levittää kilpailijasta kielteistä huhua</li> </ul>
Suostumusmarkkinointi ( <i>permission marketing</i> )	Asiakas antaa luvan markkinointiin, esimerkiksi sähköpostiviesteihin.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sopii hyvin suoramarkkinointiin ja asiakassuhteiden ylläpitoon</li> <li>• on edellytyksenä esim. mobiilimainonnalle</li> </ul>
Yksilömarkkinointi ( <i>one-to-one marketing</i> )	Markkinointi perustuu jokaisen asiakkaan tuntemiseen sekä tarjoaman ja viestinnän räätälöintiin täysin yksilöllisesti.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohdistetaan yleensä vain parhaille ja kannattavimmille asiakkaille sekä yritysasiakkaille ratkaisuja myydessä</li> </ul>
Sissimarkkinointi ( <i>guerrilla marketing</i> )	Käytetään tavallisesta poikkeavia markkinointitapoja mahdollisimman pienillä kustannuksilla, tarkoituksena herättää huomiota ja saada ilmaista julkisuutta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tempaus, tapahtuma tai viesti, joka toteutetaan aivan uudella tavalla tai poikkeuksellisessa ympäristössä ja josta nousee kohua medioissa ja asiakkaiden välisessä viestinnässä</li> </ul>
Sisältömarkkinointi ( <i>content marketing</i> )	Tuotetaan eri kanaviin asiakkaille ja muille sidosryhmille tarkoitettua sisältöä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tarjotaan tietoa, ohjeita, viihdettä ja muuta sisältöä tarjoomasta, yrityksestä, tapahtumista jne., tavoitteena saada asiakkaat jakamaan sisältöä omassa verkostossaan</li> </ul>

Sosiaalinen markkinointi ( <i>social marketing</i> )	Kaupallisen markkinoinnin tapoja sovelletaan ei-kaupalliseen toimintaan, jossa tavoitteena on vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• terveyden edistäminen</li> <li>• turvallisuuden lisääminen, vahinkojen ehkäisy</li> <li>• ympäristösuojelun edistäminen</li> <li>• ympäristösuojelun edistäminen</li> <li>• yhteiskunnallisen aktiivisuuden lisääminen</li> </ul>
---	---	--

Taulukossa 3. käyvät ilmi markkinoinnin eri muodot, toteutustavat sekä esimerkkejä käytännössä.

Opinnäytetyöni kohteena olevan Casual Fridayn markkinointiin on hyödynnetty muun muassa digitaalista (*digital marketing*) sekä jonkin verran suosittelumarkkinointia (*word of mouth marketing, WOM*). Digitaalinen markkinointi käsittää sähköiset jakelu- ja viestintäkanavat joko ainoana markkinointitapana tai muun markkinoinnin ohella (Bergström & Leppänen 2015, 34). Digitaalista markkinointia hyödynnetään Casual Fridayn markkinoinnissa tiedottamalla tilaisuuksista puolustusministeriön intranetissä sekä lähettämällä osastoille muistutussähköposti osallistumisesta noin puolitoista viikkoa ennen tilaisuutta. Digitaalisen markkinoinnin muoto on hyvä ja se tavoittaa kerralla monta henkilöä, mutta tiedottamisesta huolimatta tilaisuudet voivat mennä joiltain ohitse, kuten CF-kyselytutkimuksen tuloksista selviää. Tilaisuuksista tiedottamisen tehokkuutta voisi esimerkiksi lisätä mobiilimarkkinoinnin (*mobile marketing*) avulla, jossa markkinointi kohdennetaan kannettaviin päätelaitteisiin, kuten matkapuhelimeen (Bergström & Leppänen 2015, 34). Kuitenkaan mobiilimarkkinointi ei olisi kovin hyvä vaihtoehto CF-tilaisuuksien mainonnaksi, sillä suoraa sähköpostimarkkinointiakin on käytetty ministeriön sisällä harkiten, joten mobiilimarkkinointi olisi ehkä liian hyökkäävä markkinoinnin muoto. Markkinoinnin näkyvyyden ratkaisuna voisi olla keskittyminen jo käytettyjen digitaalisten kanavien näkyvyyden lisäämiseen esimerkiksi parempi näkyvyys intranetissä.

Casual Friday –tilaisuuksien markkinoinnissa on hyödynnetty lisäksi suosittelumarkkinointia. Siinä asiakkaat tai tuotteiden käyttäjät suosittelevat ystävilleen, tuttavilleen tai liikekumppaneilleen yrityksen tuotteita ilmaiseksi tai korvausta vastaan (Bergström & Leppänen 2015, 34). Casual Friday –tilaisuuksiin osallistuneista jotkut henkilöt ovat suosittelleet tai kertoneet tilaisuuksista kollegoilleen, mikä on suosittelumarkkinointia. Markkinoinnissa suosittelu voi syntyä itsestään ja olla vapaaehtoista, eikä markkinoija voi sitä ohjata (Bergström & Leppänen 2015, 34). Casual Friday –tilaisuuksien suosittelumarkkinointi on myös tällaista markkinointia, joita tilaisuuksien järjestäjä ei voi itse ohjata. Suosittelumarkkinointi on siis kiinni kohderyhmän omasta aktiivisuudesta ja halusta suositella tilaisuutta, mutta siihenkin voidaan vaikuttaa, millaiseksi he kokevat tilaisuuden.

Sisältömarkkinointi (*content marketing*) toimii osittain Casual Fridayn markkinoinnin muotona. Sisältömarkkinoinnissa tarjotaan tietoa, ohjeita, viihdettä ja muuta sisältöä tarjoomasta, yrityksestä, tapahtumista jne. tavoitteena saada asiakkaat jakamaan tietoa omissa verkostoissaan (Bergström & Leppänen 2015, 34). Digitaalisia markkinointikanavia apuna käyttäen puolustusministeriön intranettiin, Oivaan, julkaistaan tilaisuuksista artikkeli nettilehti Puhuriin sekä lisätään liitetiedostona tilaisuuksien luennot luennoitsijan luvalla. Tilaisuuksien sisältöä jakamalla pyritään saamaan kaikki kiinnostumaan ja tietoisiksi tilaisuuksien aiheista sekä keskustelemaan niistä. Jotta tilaisuuksien sisältömarkkinointi toteutuisi vielä paremmin käytännössä ja saataisiin kohderyhmä mukaan keskusteluun, voitaisiin luoda virtuaalinen keskustelualusta artikkelin tai luentomateriaalin yhteyteen, jossa ministeriöläiset voisivat jakaa ideoitaan tilaisuuksien aiheiden hyödyntämisestä.

#### **4.1.2 Markkinoinnin sisäinen ympäristö**

Bergströmin ja Leppäsen määritteen mukaan markkinoinnin sisäinen ympäristö tarkoittaa yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointipäätöksiin ja toisaalta luovat pohjan koko markkinoinnille. Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja liikeidea muodostavat lähtökohdan markkinoinnille ja yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategiat ohjaavat myös markkinointia. Yrityskulttuuri on markkinoinnin onnistumisen avaintekijä, kertovat Bergström ja Leppänen. Yrityskulttuuriin vaikuttavat monet eri tekijät; se muovautuu yrityksen arvojen, johtamisen, toimintatapojen, erilaisten sääntöjen, uskomusten, tarinoiden, symbolien, kielen ja mielikuvan kautta. Yrityskulttuurin osana ovat arvot, joita puolustusministeriön sisällä tuodaan esiin Casual Friday –tilaisuuksien kautta. Yrityskulttuuri heijastuu henkilöstön tapaan kohdata asiakkaita ja ylläpitää asiakassuhteita. Organisaation oman kulttuurin edistämisestä on siis hyötyä sidosryhmäsuhteiden luomisessa. (Bergström & Leppänen 2015, 80 – 81.) Bergström ja Leppänen korostavat sitä, kuinka organisaation henkiset resurssit vaikuttavat markkinointiin ja sen toteuttamiseen. Siksi resurssit on varmistettava muun muassa sisäisen markkinoinnin avulla ja henkilöstön ohjaamisesta ja hiljaisen tiedon jakamisesta on pidettävä huoli. (Bergström & Leppänen 2015, 81.) Kun organisaation sisällä ollaan tietoisia organisaation omista arvoista, on helpompi edistää organisaation sanomaa.

#### **4.2 Sisäisen markkinoinnin merkitys työyhteisössä**

Sisäinen markkinointi (*internal marketing*) tarkoittaa yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia. Sisäisessä markkinoinnissa yhtiön ylimmän johdon panos on ratkai-

seva ja keskeinen: johtajan on toimittava johtajan tavoin eli näytettävä esimerkkiä. (Bergström & Leppänen 2015, 154 – 155.) Bergström ja Leppänen (2015, 155) kertovat sisäisen markkinoinnin olevan johtamista, jonka tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisen henkilön työtehtävässä. Tutkimuskohteen Casual Fridaynkin tarkoituksena on saada arvot eli voimavaratekijät toteutumaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Johtaja- ja esimiesasemassa olevat henkilöt voivat siis omalla toiminnallaan ja esimerkillään edistää ministeriöläisten arvojen toteutumista vieläkin paremmin. Kyselytutkimuksen tulosten perusteella osalle henkilöstöstä arvot ovat jääneet hieman hämärän peittoon (Taulukko 7).

Johtamisessa on alettu käyttää markkinoinnillista otetta, jossa perinteinen ylhäältä alas suuntautuva johtaminen korvataan motivoinnilla, yhteishengen luomisella sekä kannustamalla henkilöstöä vapaaehtoiseen kehittämiseen ja kehittymiseen. Johtajan tehtävänä on innostaa ja suunnata henkilöstön motivaatio yhteisiin tavoitteisiin. Sisäisellä markkinoinnilla on kaksi tavoitetta: Työntekijöiden on ymmärrettävä ja hyväksyttävä yrityksen liikeidea ja arvot. Lisäksi heidän on osattava ja haluttava tehdä työtä niin, että yrityksen liikeidean mukaiset tavoitteet toteutuvat, kirjoittavat Bergström ja Leppänen. (2015, 155.) Sisäinen markkinointi on ennen kaikkea henkilöstön johtamista koskeva filosofia ja järjestelmällinen tapa kehittää ja edistää palvelukulttuuria (Grönroos, 2009, 455).

#### **4.2.1 Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja**

Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Yrityksen liikeidea, henkilöstön ominaisuudet ja markkinatilanne vaikuttavat siihen, miten näitä keinoja käytetään. Monessa yrityksessä sisäisen markkinoinnin suunnittelun haasteena on toimenpiteiden toteutusvastuun jakautuminen eri tahoille: esimerkiksi viestintäosasto huolehtii sisäisestä tiedottamisesta, henkilöstöosasto kouluttamisesta ja kannusteista sekä henkilöstöyhdistys virkistystapahtumien suunnittelusta. Tilanteessa kukaan ei kanno kokonaisvastuuta sisäisestä markkinoinnista. Sisäisen markkinoinnin tavoitteet ja toimenpiteet tulisi suunnitella kokonaisuutena eri toimijoiden yhteistyönä, niin että eri keinot tukevat ja täydentävät toisiaan. (Bergström & Leppänen 2015, 155 – 156.)

Casual Friday –tilaisuuksien markkinoinnista ja tiedottamisesta vastaa pääasiassa kansliasihteeristön sihteeriharjoittelija, joka laatii intranettiin, Oivaan, sisäisen tiedotteen. Sihteeriharjoittelija saa tiedotteen sisällön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumien, YTF:n, puheenjohtajalta, joka on ollut yhteydessä tilaisuuden vierailevaan luennoitsijaan. Luennoitsijalta saadun esittelyn pohjalta sihteeriharjoittelija muokkaa henkilöstölle

sisäisen tiedotteen, jossa markkinoidaan tilaisuutta sekä tilaisuuden luennoitsijan alustusta. Apua tiedotteen julkaisuun sihteeriharjoittelija saa viestintäosastolta tarvittaessa. Tiedotteen laatimiseen ei ole annettu ohjeita, mutta sen tulee sisältää paikka, aika, tapahtuma sekä luennoitsijan tiedot ja luennon sisältö. Tilaisuuden sisäisen tiedottamisen vastuu on suurilta osin sihteeriharjoittelijalla, joka saa taustatukea YTF:lta. Vaikka kyseessä on henkilöstölle suunnattu tilaisuus, henkilöstöosasto ei osallistu sisäiseen markkinointiin. Tilaisuuden sisäisestä markkinoinnista vastaa pääosin siis YTF eli niin sanottu henkilöstöyhdistys. Tulevaisuudessa voisi pohtia, jos eri osastojen yhteistyötä lisäämällä voitaisiin tehdä henkilöstö vieläkin tietoisemmaksi tilaisuuksista ja sitä kautta yhteisistä arvoista.

Tiedottamisen muotoja ovat sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut ja suullinen viestintä, kuten tiedotustilaisuudet, tulos- ja tilannekatsaukset sekä erilaiset kokoukset ja palaverit. Tärkeimmäksi kanavaksi monissa yrityksissä on muodostunut intranet, jonka välityksellä tiedotteet saadaan nopeasti perille kaikille työntekijöille eri yksiköihin. (Bergström & Leppänen 2015, 156 – 157.) Intranet on niin ikään tärkein tiedottamisen kanava Casual Fridayn tiedotuksessa. Suullisella viestinnällä on myöskin merkitystä. Tiedotuksen ja suullisen viestinnän ohella sisäistä markkinointia ovat yhteishenkeä luovat tilaisuudet kuten Casual Friday, jossa ovat esillä kaikkien yhteiset arvot. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen (Bergström & Leppänen 2015, 159).

Sisäisen markkinoinnin toteutusta ja tuloksia tulisi seurata jatkuvasti tai säännöllisin väliajoin, esimerkiksi kerran vuodessa. Seurannassa voidaan käyttää apuna sekä sisäisiä että ulkoisia tutkimuksia, kuten henkilöstön työtyytyväisyyskyselyjä, asiakaspalautetta ja sidosryhmäkyselyjä. (Bergström & Leppänen 2015, 156.) Laatimassani kyselytutkimuksessa selvitetään Casual Friday –tilaisuuksien toteutuksen onnistumista sekä kehitysmahdollisuuksia. Yhtä tärkeää on selvittää tilaisuuksien sisäisen markkinoinnin onnistumista, koska siten selvitetään muun muassa arvojen toteutumista.

Grönroos (2009, 454) kertoo sisäisen markkinoinnin menestymisen edellytyksistä. ”Jos sisäisen markkinoinnin toimet toteutetaan vain kampanjana tai täysin irrallisina toimina ilman mitään yhteyksiä muihin johtamisen tekijöihin, on suuri vaara, ettei mitään pysyvää saada aikaan”, toteaa Grönroos (2009, 454).

Grönroosin (2009, 454) mukaan sisäisessä markkinoinnissa onnistuminen edellyttää seuraavia asioita:

- Sisäistä markkinointia on pidettävä olennaisena osana strategista johtoa.

- Sisäisen markkinoinnin prosessia ei saa kumota organisaatorakenteella tai johtamistuen puutteella.
- Ylimmän johdon on osoitettava tukensa sisäisen markkinoinnin prosessissa taukoamatta.

”Sisäisen markkinoinnin on menestyäkseen alettava ylimmästä johdosta, jonka jälkeen keskijohdon ja työjohtajatasen on hyväksyttävä asemansa sisäisen markkinoinnin prosessissa ja käyttädyttävä sen mukaisesti. Vasta sitten voivat kontaktihenkilöstöön kohdistuvat sisäisen markkinoinnin toimet onnistua” (Grönroos, 2009, 454). Grönroos (2009, 454) tähdentääkin johdantasolla olevien henkilöiden panosta sisäisen markkinoinnin onnistumisessa. Johdon ja esimiestason tukea tarvitaan yhtä lailla puolustusministeriön CF-tilaisuuksien aiheista ja arvoista markkinoidessa.

#### **4.2.2 Markkinointiviestinnän kohderyhmät ja tavoitteet**

Organisaatioviestintä jaetaan yleensä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. On todettu, että sisäisellä viestinnällä on aivan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri taas vaikuttaa motivaatioon ja asenteisiin, jotka taas heijastuvat asiakastyytyvyyteen. (Kauhanen 2010, 174.) Hyvä sisäinen kommunikaatio auttaa parantamaan organisaation todennäköisyyttä olla menestyvä (Proctor 2007, 198). Sisäisen viestinnän tarkoituksena on pitää henkilöstö tietoisena muun muassa organisaation visiosta ja arvoista (Kauhanen 2010, 176). Työyhteisöviestintä linkittyy paljolti sisäiseen markkinointiin, jossa käytetään apuna viestinnän eri keinoja kuten tiedottamista (Bergström & Leppänen 2015, 155).

Casual Fridayn markkinointiviestinnän kohderyhmä (*target audience*) on puolustusministeriön koko henkilöstö. Markkinointiviestinnän lopullinen tavoite on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Tähän tavoitteeseen pääseminen edellyttää kuitenkin usein pitkäkestoista eri viestintämuotojen käyttöä, sillä yksittäisellä kampanjalla ei yleensä ole kovin suurta vaikutusta kokonaisyntiin tai brändin mielikuvaan. Casual Friday –tilaisuuksien yhteydessä sovellettuna henkilöstölle ”myydään” yhteisiä arvoja. Markkinointiviestinnällä pyritäänkin askel askeleelta rakentamaan tunnettuutta, kiinnostusta, luottamusta ja paremmuutta. Markkinointiviestinnällä on kolme eri vaikutustasoa eli tietoon, tunteisiin ja toimintaan vaikuttaminen. (Bergström & Leppänen 2015, 301 – 302.)

#### **4.3 Työyhteisöviestinnän vanha ja uusi agenda**

Perinteisen työyhteisöviestinnän agendan mukaan tieto on neutraali asia, joka siirretään paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. Ajatuksena oli vain kuljettaa ”absoluuttisesti



oikea tieto” sitä tarvitseville. Juholin (2009, 59) kertoo, että tämä tarkoittaa työorganisaatiossa tavallisesti tiedon valuttamista ylhäältä eli esimieheltä ja johdolta alas työntekijöille. Tällaista tiedon siirtämistä kutsutaan myös lääkeruiskumalliksi, jossa objektille eli kohteelle annetaan oikeaa tietoa ja oletetaan toimivan sen mukaisesti. Taulukon avulla Juholin kuvaa viestinnän vanhan ja uuden mallin mukaisia vaikutuksia energisoivassa sekä lamaannuttavassa työyhteisössä:

Taulukko 4. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua (Juholin 2009, 59)

<b>Viestintä</b>	<b>Loitontavaa</b>	<b>Lähentävää</b>
<b>Työyhteisö</b>		
<b>Lamaannuttava</b>	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
<b>Energisoiva</b>	Osallistuva työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukossa 4. on vertailtu viestinnän uskomuksia ja työyhteisön tyyppejä toisiinsa. Lamaannuttava työyhteisö on perinteisesti hierarkkisesti toimiva ja johtajakeskeinen, ja siellä asemavalta määrää puhevallan. Lamaannuttavan työyhteisön viestintä on loitontavaa, joka on yksinäistä eli monologista. Loitontava viestintä työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin yhteinen ymmärrys sekä tieto ja tietämys ovat vaarassa. (Juholin 2009, 58 – 59.)

Lamaannuttavan työyhteisön vaihtoehtona toimii energisoiva työyhteisö, joka tuottaa yhteisöllistä ja yksilöllistä energiaa. Energisyyttä ei synny Juholinin mukaan ilman yhteistä keskustelua ja osallisuutta. Energisoiva työyhteisö syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä, jolle ovat ominaisia yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin 2009, 58 – 59.)

Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaan viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työyhteisöviestinnän uusi agenda syntyy 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita (Juholin 2009, 62 – 63):

1. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti
2. Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla
3. Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen

4. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä on mahdollista jokaiselle
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen
6. Työnantajamaine on osa jokaisen työtä

+1 eli edellisiä yhdistävä tekijä:

Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelujen paikkoja.

Kuvion 2. avulla havainnollistetaan työyhteisöviestinnän uutta agendaa:



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. (Juholin 2009, 64)

Uudessa agendassa korostetaan yhteisöllistä viestintää. Toisaalta sisäisessä markkinoinnissa korostetaan esimiesten ja johdon roolia. Heidän roolinsa työyhteisöviestinnässä on tärkeä, ja he voivat toimia esimerkkinä muulle henkilöstölle. Teoksessaan Juholin (2009, 92) korostaa esimiehen asemaa joidenkin asioiden viestinnässä, koska esimiehellä on muita enemmän vastuuta tiedon vaihdannassa ja käsittelyssä silloin, kun muut eivät tiedä siitä, mitä hän tietää. Esimiehen roolin korostaminen ei poista sitä tosiasiaa, että nykytyöyhteisössä jokainen on osaltaan vastuussa tiedonvaihdannasta (Juholin 2009, 97). Viestintä ei siis saisi tapahtua hierarkkisesti pelkästään ylhäältä alaspäin. Avain asiaan voisi olla yhteisöllinen ja vuorovaikutteinen viestintä, johon uuden agendan mukaan kaikki osallistuvat, esimiesten ja johdon osallistumista unohtamatta.

### 4.3.1 Erilaiset foorumit työyhteisöviestintään

Työyhteisöviestinnän foorumeina toimivat esimerkiksi vapaamuotoiset foorumit, joissa luodaan verkostoja. Työyhteisöihin muodostuu luonnostaan sisäisiä verkostoja yhdessä tekemisen tuloksena. (Juholin 2009, 75.) Sähköposti ja intranet työyhteisöviestinnän foorumeina ovat monelle ensimmäinen kokemus digitaalisesta viestinnästä työpaikalla. Juholin (2009, 77) kertoo Kankaanrannan tutkineen sähköpostin käyttöä ja jaotelleen sähköpostiviestit kolmeen eri luokkaan: ilmoitustaulutyypiset viestit, postinkantajaviestit eli vanhat tiedot tai liitetiedostot tiedoksi tai toimenpiteitä varten ja dialogityypiset keskusteluviestit. Toisen tutkimuksen mukaan sähköpostia käytetään eniten johdon viestintäkanavana ja vasta sen jälkeen sisäiseen tiedottamiseen ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Sähköpostiviestinnän teho laskee, sillä ihmiset eivät pysty lukemaan päivittäin kymmeniä tai satoja sähköposteja. (Juholin 2009, 77.) Casual Friday –tilaisuuksien tiedottamisen lisääminen sähköpostilla ei olisi kovin tehokasta eikä se ole muutenkaan suositeltavaa.

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Siellä voidaan julkaista kaikkia koskevia tiedotteita, kuten puolustusministeriön intrassa tiedotetaan jokaiselle Casual Fridaysta. Intranet on yksi tärkeimmistä, ellei tärkein sisäisen viestinnän foorumi. Suhtautuminen intranetiin vaihtelee: osalle siellä käynti on päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasaistiedon päivittämiseen. Osalle taas on turhauttava kokemus, jos tiedon löytäminen on vaikeaa tai se päivittyy hitaasti. On myös muistettava, että intranet ei tavoita kaikkia työyhteisön jäseniä, jos he liikkuvat työn vuoksi paljon. (Juholin 2009, 77 – 78.) Kuitenkin Casual Friday –tilaisuuksien tiedotuksessa intranetiä voidaan pitää parhaimpana foorumina. Tärkeää olisi lisätä arvojen eli voimavaratekijöiden näkyvyyttä ja edistämistä tilaisuuksien yhteydessä.

Viestinnän uuden agendan mukaisesti viestintä lähtee yhteisöllisyydestä ja kaikkien osallisuudesta. Perinteinen ajattelu näkee sen sijaan viestinnän funktiona eli ammattilaisista koostuvana yksikkönä. Usein esimiesten ja johdon mukaan viestinnän vastuu kuuluu viestinnänammattilaisille tai tiedottajille. Viestinnän kuuluisi olla osa kaikkea tekemistä, siispä vastuu viestinnästä tulisi kuulua jokaiselle. (Juholin 2009, 79 – 80.)

Sisäisen viestinnän kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa:

- kohderyhmä (suuruus, koulutustaso, tavoitettavuus jne.)
- työpisteiden fyysinen sijainti
- perillemenon nopeus ja varmuus
- viestin sisällön säilyminen muuttumattomana

- ymmärrettävyys (kielet ja kulttuuri)
- asian merkitys yksikölle ja organisaatiolle
- kustannukset
- mahdollisuus palautteen antamiseen.

Viestinnän toisto eri keinoin yleensä parantaa ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoa. (Kauhanen 2010, 177.) Viestinnän toistoon kannattaisi kiinnittää huomiota CF-tilaisuuksien markkinointiviestintää suunniteltaessa.

#### **4.3.2 Osallistaminen mukaan viestintään ja työyhteisön kehittämiseen**

Avoin valmistelu ja osallistaminen mahdollistavat työntekijöille tiedon, luovuuden ja voimavarojen käyttämisen toiminnan kehittämisessä. Tehokkaimmin osallistumista tukee kasvokkain viestintä. Iso osa työyhteisön viestinnästä tapahtuu epävirallisissa tilanteissa, joissa samalla rakennetaan työyhteisön ilmapiiriä. Myös johdon ja esimiesten osallistumisella näihin epävirallisiin tilaisuuksiin on suuri merkitys. (Hagerlund 2013, 17- 18.)

Casual Friday –tilaisuuksista tiedottaminen henkilöstölle tulee pääasiassa yhdeltä taholta, työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumilta (YTF). Itse tilaisuuksissa tilaisuuden alustaja välittää yleisölle tietoa. Yleisö pääsee osallistumaan kysymällä kysymyksiä sekä mukaan keskusteluun. CF-tilaisuudet on pyritty luomaan yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta lisääviksi, koko henkilöstön yhteiseksi tapahtumiksi. Tapahtumien jälkeen ihmiset viestivät niistä kertomalla tilaisuuksien aiheista kahvipöytäkeskusteluissaan sekä mahdollisesti osasto- ja yksikkökokouksissaan, mutta ei ole olemassa mitään yhteistä keskustelufoorumia, vaan keskustelu kaikkien kesken jää pelkästään tilaisuuden puitteisiin. Osallistumismahdollisuutta asioiden jälkipuintiin voisi lisätä tilaisuuksien jälkeen. Tilaisuuksissa esillä olleista aiheista voitaisiin puhua enemmänkin osasto- sekä yksikkökokouksissa vaikkapa esimiehen johdolla. Keskustelu voisi olla vapaamuotoista tai sen avulla saataisiin aikaan käytännön toimia.

#### **4.4 Arvoista viestiminen**

Casual Fridayn keskiössä on muun muassa ministeriöläisten arvoista viestiminen. ”Arvot eivät ole pelkkää juhlapuhetta, vaan parhaimmillaan ne ovat aitoja päätöksenteon välineitä. Arvoja ei tarvitse olla luetteloksi asti, myös yhdellä yhteiseksi hyväksi havaitulla pärjää” (Hagerlund 2013, 16.) Ministeriöläisillä on omia arvoja eli voimavaratekijöitä kolme kappaletta (*avoimuus + arvostus + laadukkuus*), jotka muodostavat yhdessä luottamuksen. Ministeriön henkilöstö on itse määrittänyt kyseiset arvot.

”Tärkeintä on varmistaa, että henkilökunta tuntee arvot ja tietää, miten niiden mukaan käytännössä eletään. Arvoja on hyvä käsitellä esimerkkien avulla. Ellei yhteisesti ole sovittu, mitä ne tarkoittavat tai mitä ne eivät tarkoita, jokainen muodostaa arvoista oman käsityksensä” (Hagerlund 2013, 16.) Casual Friday –tilaisuuksissa arvoja käsitellään esimerkkien kautta: ne näkyvät sekä toiminnassa että liittyvät jollain tavoin tilaisuuden alustukseen. Arvot ovat esillä siten, että ne näkyvät joko suoraan ihmisten toiminnassa taikka ovat osa tilaisuuden aihetta tai parhaimmassa tapauksessa ne olisivat esillä molemmissa. Esimerkeistä voisi tehdä joissain tapauksissa vieläkin konkreettisempia, koska kaikki eivät katso arvojen korostuvan riittävästi (Taulukko 7, 45). Kaikki eivät ehkä tunne arvoja kovin hyvin, vaikka henkilöstö on ne itse määritellyt; uudet virkamiehet eivät välttämättä edes tiedä tai ole kuulleet niitä.

## 5 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteuttaminen

Luvussa viisi tutustutaan tutkimusmenetelmiin sekä tutkimuksen toteuttamiseen. Ministeriöläisten mielipiteitä lähdettiin selvittämään teettämällä kysely Webropoliiin. Kyselyn kohderyhmäksi valikoitui koko ministeriön henkilöstö: sekä tilaisuuksiin osallistuneet, että he, jotka eivät ole käyneet tilaisuuksissa laisinkaan. Kohderyhmä sai tiedon kyselystä puolustusministeriön intranetin, Oivan, tiedotteesta. Intranetin etusivulle lisättiin lisäksi suora-linkki kyselyyn.

Tutkimus oli luonteeltaan määrällinen eli kvantitatiivinen. Päämääränä oli selvittää mielipiteitä tilaisuudesta ja kehittämissuhteita niiltä henkilöiltä, jotka ovat käyneet tilaisuuksissa. Lisäksi selvitettiin syitä, miksi ei ole osallistuttu tilaisuuteen, ja voitaisiinko asialle tehdä jotakin. Tutkimuksen pääpaino oli kuitenkin ensisijaisesti kehittämissuhteissa. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui lopulta määrällinen tutkimus, jota tarvittiin selvittämään tilaisuuksien tyytyväisyysasteikko ja luokittelemaan tulokset vastauksien pohjalta. Määrällisessä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita selvittämään syy- ja seuraussuhteita, vertailemaan asioita sekä numeerisiin tuloksiin perustuvan ilmiön selittämistä (Jyväskylän yliopisto 2015a). Kuvassa 2. kuvataan määrällisen tutkimuksen sijoittumista tutkimusstrategioiden keskiössä.



Kuva 2. Tutkimusstrategiat (Jyväskylän yliopisto 2015a)

Tutkimus sisälsi niin ikään laadullisia piirteitä, sillä laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkitystä kokonaisvaltaisesti (Jyväskylän yliopisto 2015b). Laadullisuus korostui opinnäytetyössä sen vuoksi, koska tutkimus sisälsi monivalintakysymysten ohella avoimia kysymyksiä, jotka ovat tyyppisiä laadulliselle tutkimukselle (Virsta 2016).

Rakenteeltaan kysely sisälsi niin avoimia kuin myös monivalintakysymyksiä. Kysely suoritettiin kesäkuun 2016 lopussa, jolloin kyselyn tulokset olivat kasassa heinäkuun ensimmäiseen päivään mennessä. Analysoin kyselyn tulokset ja kokosin niistä raportin ja kehittämisehdotukset työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumille, YTF:lle. Tuloksien perusteella selvitetään, millä linjalla Casual Fridayta tulisi jatkaa vastaisuudessa. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään pääsääntöisesti tuleviin CF-tilaisuuksiin.

## **5.1 Kysely**

Tutkimuksen toteutusmuodoksi valikoitui kysely, koska se on mahdollista toteuttaa anonyymisti. Kyselytutkimus toteutettiin verkossa sähköisesti Webropol-järjestelmällä. Nettikysely on relevantti tämän tyyppiseen tutkimukseen, sillä sen avulla on mahdollista saada riittävän täsmällisiä vastauksia esitettäviin kysymyksiin. Verkossa toteutettu kysely on yleensä nopeampi kuin muun tyyppiset kyselyt, ja se mahdollistaa monipuoliset kysymyasettelut erilaisille vastaajaryhmille (Tilastokeskus 2016). Kyselytutkimuksen etuna pidetään yleensä myös sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan kysyä monia asioita, kirjoittaa Hirsjärvi (2007, 190). Kyselyn haittapuolena voidaan pitää joitakin siihen liittyviä heikkouksia, kuten ettei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Muita heikkouksia ovat, ettei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta, eikä tiedetä, miten vastaajat ovat perillä kyselyn aiheesta. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007, 190.) Hyvän lomakkeen laatiminen kyselyä varten vie aikaa (Hirsjärvi, S. 2007, 190) kuten minullakin työstin kyselyn kysymyksiä ja niiden asetelua lähemmäs kuukauden verran. Vastaajien kato saattaa toisinaan nousta suureksi kyselyssä (Hirsjärvi, S., 2007, 190).

## **5.2 Lomake**

Kyselylomake on tiedonkeruuväline. Virallisesti se määrittelee tavan, jolla tutkimuksessa kiinnostavien aiheiden kysymykset tulisi esittää. Jopa yksinkertaiset kysymykset tarvitsevat kunnan sanamuodon ja järjestyksen tuottaakseen täsmällistä tietoa. Huomiota täytyy

kiinnittää lomakkeen esitestaukseen. (Proctor 2007, 98.) Kyselyn sisältöä tarkasteltaessa tulisi kysyä nämä kysymykset (Proctor 2007, 100):

- Onko kysely tarpeellinen?
- Ymmärtävätkö vastaajat kysymyksen?
- Saako kysymyksestä tarpeeksi selville tarvittavaa tietoa?
- Onko vastaajalla tarvittavaa tietoa vastatakseen kysymykseen?
  - (a) *Määrä, jolla vastaajaa informoidaan.*
  - (b) *Kuinka hyvä vastaajan muisti on?*
  - (c) *Kuinka selkeä vastaaja on?*
- Onko vastaaja halukas tai kykenevä vastaamaan kysymyksiin?

Kyselylomake tehtiin Webropolia käyttäen, jolloin kysymykset voidaan asettaa tiettyyn järjestykseen kuten paperisessakin kyselylomakkeessa. Kysymysten järjestys valikoitui sen mukaan, että ne olisivat loogisessa järjestyksessä siten, että samaan asiaan liittyvät kysymykset olisi sijoitettu peräkkäin. Yleensä kyselylomaketta tehdessä kannattaa aloittaa kysymyksillä, joihin on helppo vastata. (KvantiMOTV 2010). Lomakkeen kysymyksistä osa oli monivalinta- eli struktuurisia kysymyksiä ja osa avoimia. Monivalintakysymykset arvioitiin järjestysasteikon avulla. Mikäli muuttujan arvot voidaan panna jonkin ominaisuuden mukaiseen järjestykseen, muuttujan mittausasteikko on järjestysasteikko (KvantiMOTV 2007). Esimerkiksi tyytyväisyyttä mitataan järjestysasteikolla (VirtuaaliAMK-verkosto 2016). Rensis Likertin (1932) kehittämällä Likert-asteikolla mitataan asenteita, jossa vastausvaihtoehdot on järjestetty ”saman mielisyyden” määrän mukaan. Asteikossa toiseen suuntaan saman mielisyyttä kasvaa ja toiseen vähenee. (KvantiMOTV 2007) Osassa teettämäni kyselyn vastausvaihtoehdoissa käytettiin juuri Likert-asteikkoa.

Ennen kyselylomakkeen julkaisemista testasin sen parilla henkilöllä harjoittelupaikastani. Sain kommentteja kysymyksiin ja niiden rakenteisiin, joita tarvittaessa muokkasinkin vielä ennen lopullisen version julkaisua. Kyselyn linkki julkaistiin puolustusministeriön intran eli Oivan etusivulla, jonka yhteydessä olevassa tiedotteessa oli myös saate. Lomake oli avoinna 20.6. – 1.7.2016. Alkuperäistä suunniteltua vastausaikaa päätettiin pidentää ajankohdalle osuneen juhannuksen ja siitä aiheutuvien lomien vuoksi. Kyselylomake ja saate löytyvät opinnäytetyön liitteinä (liite 1. ja 2.).

### **5.3 Tutkimusjoukko**

Tutkimusjoukoksi valikoitui koko puolustusministeriön henkilöstö eli tutkimusjoukko valittiin kvantitatiivisin perustein. Sillä tutkimusjoukko oli koko ministeriön henkilöstö, kyseessä oli



kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukko osallistuu kyselyyn. Mitään otosta ei tehty ennen kyselyn julkaisua.

Tutkimusjoukolta haluttiin selvittää sekä mielipiteitä tilaisuuksista, että syitä, miksi ei oltu osallistuttu tilaisuuksiin. Kyselynvastaajien aktiivisuus ja lukumäärä saattoivat riippua monesta tekijästä. Saatujen vastausten lukumäärää luultavasti rajoittivat henkilöstön lomat, jotka osuivat samalle ajankohdalle kuin kysely. Kyselyn rakenne tai pituus voivat myös vaikuttaa aktiivisuuteen: jos kysely tuntui jostakin liian pitkältä tai kysymykset vaikeasti esitetyiltä, henkilö saattoi keskeyttää kyselyn. Jotkut henkilöt eivät ehkä muista vastata kyselyihin, jos eivät tee sitä heti.

#### **5.4 Tiedonkeruu**

Tutkimusjoukon oletettiin vastaavan Webropol-kyselyyn noin kahden viikon sisällä heinäkuun ensimmäiseen päivään mennessä. Kyselyn kysymykset olivat sekä avoimia että monivalintakysymyksiä, joiden tuloksista voitiin koota erilaista dataa. Monivalintakysymysten tulokset oli mahdollista koota diagrammiksi vastausvaihtoehtojen mukaisesti. Ne olivat asteikolla mitattavia muuttujia, sillä kysyttiin mielipidettä ja asenteita. Lomakkeen kysymysten järjestysasteikot olivat 5-portaisia (tai 3-portaisia), joten asteikko voitiin olettaa tasaväliseksi. Siten tunnuslukuina pystyttiin käyttämään keskiarvoa ja keskihajontaa. Tulokset voitiin esittää koontitaulukossa, silloin kun useammalle muuttujalle oli käytetty samaa asteikkoa. (Taanila, A. 2014, 5.)

Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin erikseen, sillä ne olivat usein muutamista virkkeistä koostuvia tarinoita, ranskalaisille viivoille tiivistettyjä vastauksia tai vain tärkeintä asiaa kuvaavia yksittäisiä sanoja. Avointen kysymysten vastaukset ovat usein sisällöltään moninaisia, joten vastaukset tulee jakaa eri sisältöluokkiin numerokoodausta varten. (KvantiMOTV 2011). Koodaaminen käsitteenä tarkoittaa aineiston jäsentelyä ja luokittelua erilaisten merkkien avulla. Se helpottaa analyysia, koska koodatusta aineistosta on helppo poimia esim. tiettyä aihetta käsittelevät kohdat. (Henttonen, E. 2008, 8.) Luokitus voidaan laatia avoimin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta, jolloin on ensin muodostettava vastauksiin sopiva sisältöluokitus. Luokitusrunгон vaihtoehdot numeroidaan juoksevilla numerolla. Sisältöluokat voidaan muodostaa vasta kyselyn jälkeen. (KvantiMOTV 2011). Avointen kysymysten koodaukseen ei ole tiettyä kaavaa, mutta olisi hyvä välttää kooltaan mitättömän pienien vastausluokkien muodostamista. Koodausteknisistä syistä luokitusrunгон viimeisenä vastausluokkana kannattaa käyttää 'jokin muu' -ryhmää, eikä siihen kootavien vastausten määrään tulisi nousta liian suureksi, esim. korkeintaan 10 - 20 % vas-

tauksista. Avointen kysymysten ongelmana on, etteivät monet vastaa avoimiin kysymyksiin lainkaan, joka saattaa vaikuttaa tutkimustulosten saamiseen, ja siten tutkimuksen onnistumiseen. (KvantiMOTV 2011).

Hyvin harvat tutkimukset saavuttavat koskaan 100 % onnistumistuloksen. Vastaamattomuuden virheen aiheuttama ongelma syntyy siten, että he, jotka osallistuvat tutkimukseen, ovat jollain tapaa erilaisia kuin he, jotka kieltäytyvät osallistumasta. Ensinnäkään vastausprosentit eivät vaikuta siihen, ovatko vastaajat hyviä kohdeotoksia. Toiseksi vastausmäärän nousu ei aina johda vastaamattomuuden virhemäärän vähenemiseen. Kolmanneksi vastausprosentin käsitys on monitulkintainen, kun vastausprosentin laskennassa käytettyjen kelvollisten vastaajien määrä vaihtuu usein halki tutkimusten. Valitettavasti vastaajien ja ei-vastaajien määrän eron voi harvoin määritellä suoraan. (Proctor 2007, 97.)

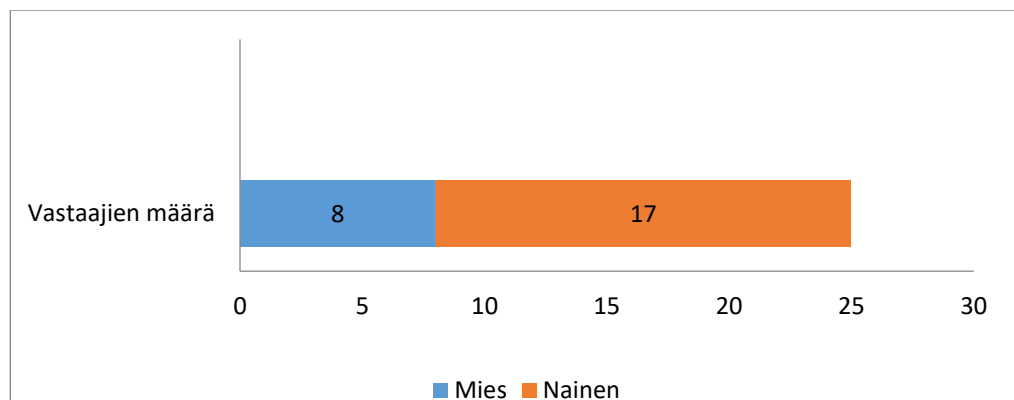
Proctor (2007, 97) kertoo, että ihmiset voivat antaa virheellisen vastauksen tahallisesti tai tahattomasti yksinkertaisesti siksi, että heitä haastatellaan. Vastaajat saattavat tarkoituksellisesti olla ilmoittamatta heidän asianmukaisesti harkittua vastaustaan, koska he haluavat auttaa tai miellyttää tutkijaa. Toisen esimerkin mukaan, vaikka vastaajan tarkoituksena on vastata täsmällisesti, vastausvirhe ilmenee virheellisen muistin, uupumuksen, kysymysmuodon tai jopa kysymyssidänsäilyksen vuoksi. Vastausvirhe ilmenee silloinkin, kun ihmisillä on vähän tai ei ollenkaan kokemusta kyselyn aiheesta. Casual Friday –kyselyn kohderyhmällä, eli ministeriön henkilöstöllä, olettaisi olevan kokemusta tilaisuuksista, tai he ovat edes kuulleet niistä. Vastausvirheitä voi kuitenkin syntyä muista syistä, joita Proctor on esitellyt.

## 6 Tulokset

Luvussa kuusi esitellään Casual Friday –kyselytutkimuksen tulokset, jotka luovutettiin puolustusministeriön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumille elokuussa 2016. Tuloksien yhteyteen lisäksi johtopäätökset sekä ehdotukset kehittämisideoiden eteenpäin viemiseen. Luvussa seitsemän annetaan tarkemmat johtopäätökset viitaten tutkimusaineistoon.

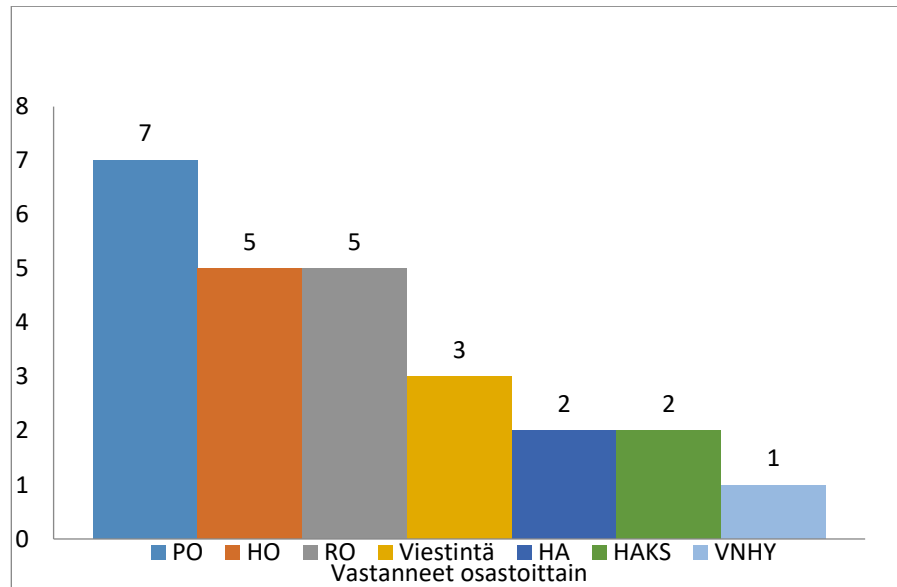
Casual Friday –tilaisuuksia koskevaan kyselyyn vastasi yhteensä 25 ministeriöläistä, ja vastausprosentti oli noin 19 %. Tiedote kyselystä sekä kyselyn linkki julkaistiin Oivassa. Vastausaikaa oli 20.6 - 1.7.2016. Kysymykset 1 - 3 olivat kaikille pakollisia. Kysymykset 4 - 13 oli osoitettu tilaisuuksiin osallistuneille henkilöille ja 14 - 17 heille, jotka eivät olleet osallistuneet.

### 6.1 Taustamuuttujat



Kuvio 3. Vastaajien sukupuolijakauma (n=25)

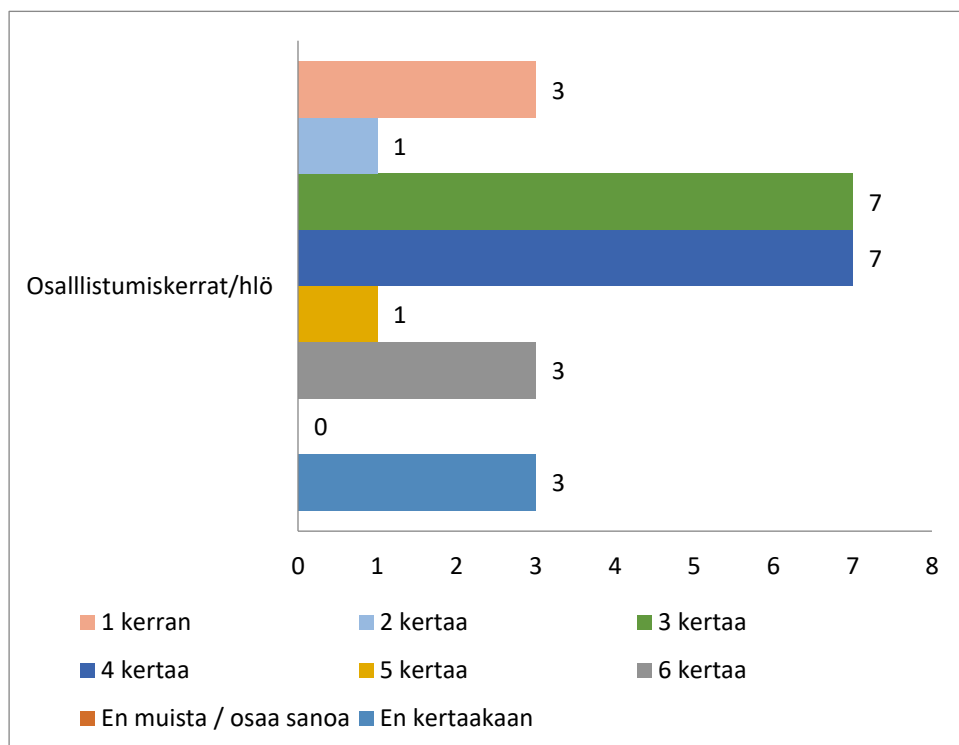
Kyselyyn vastanneita oli yhteensä 25 kappaletta, joista miehiä kahdeksan ja naisia 17 henkilöä.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneet osastoittain (n=25)

Kyselyyn vastasi eniten henkilöitä puolustuspoliittiselta osastolta (seitsemän henkilöä). Toiseksi eniten kyselyyn vastattiin hallintopoliittiselta ja resurssipoliittiselta osastolta; kummastakin viisi henkilöä. Vastaajia oli myös viestintäyksiköstä, hallintoyksiköstä, kansliasih-  
teeristöstä sekä VNHY:ltä eli valtioneuvoston hallintoyksiköstä.

Osastojen ja yksiköiden lyhenteiden merkitykset löytyvät opinnäytetyön liitteen 5. lähde-  
luettelosta.

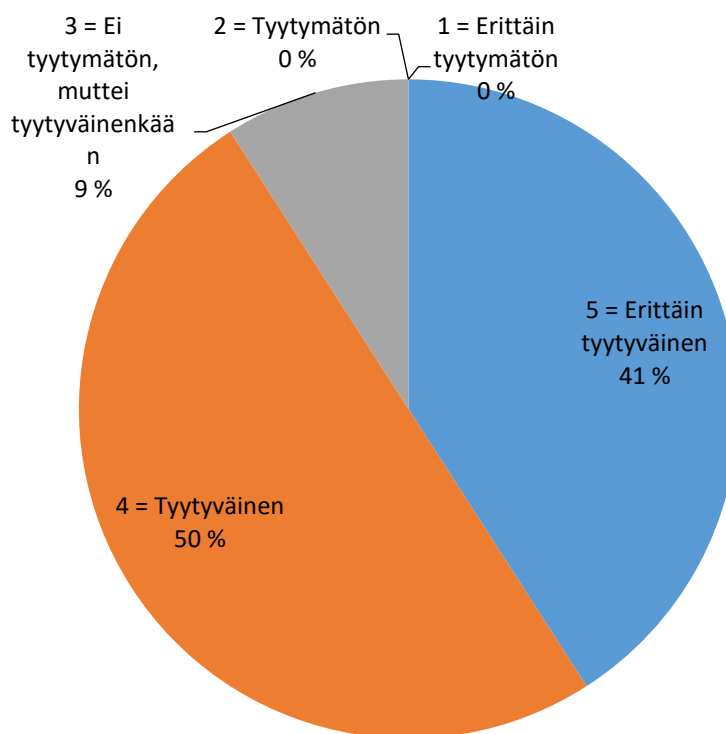


Kuvio 5. Osallistumiskerrat tilaisuuksiin (n=25)

Kaikista vastaajista 22 henkeä on osallistunut vähintään kerran Casual Friday –tilaisuuksiin. Vastaajista kolme ei ole osallistunut tilaisuuksiin kertaakaan. Eniten tilaisuuksiin on osallistuttu kolmesti tai neljästi.

## 6.2 Tilaisuus ja sen rakenne

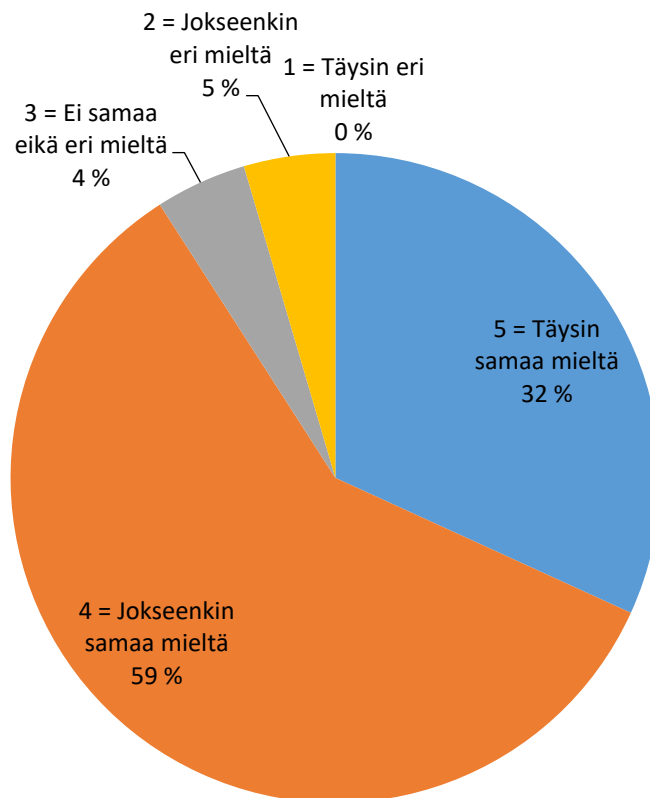
Osallistuneiden vastaukset kysymyksiin 4 – 13



Kuvio 6. Tyytyväisyysasteikko tilaisuuksiin (n=22)

Tyytyväisyyttä tilaisuuksiin mitattiin asteikolla 5 -1, jossa 5 = Erittäin tyytyväinen, 4 = Tyytyväinen, 3 = Ei tyytymätön muttei tyytyväinenkään, 2 = Tyytymätön ja 1 = Erittäin tyytymätön.

Kyselyn vastanneista ja tilaisuuksiin osallistuneista 22 henkilöstä puolet oli tyytyväisiä tilaisuuksiin (11 hlö). Lähes puolet vastanneista (eli 9 hlö) olivat erittäin tyytyväisiä tilaisuuksiin. Vastanneista kolme eivät olleet tyytymättömiä, muttei tyytyväisiääkään tilaisuuteen. Kukaan vastanneista ei kuitenkaan ollut tilaisuuksiin täysin tyytymätön.



Kuvio 7. Tilaisuuden rakenteen oikeellisuus (n=22)

Enemmistö vastaajista eli lähes 60 % (13 hlö) ovat sitä mieltä, että Casual Friday –tilaisuuksien rakenne on nykyisellään jokseenkin sellainen kuin pitäisi olla. Vastanneista hieman yli 30 % (seitsemän hlö) ajatteli tilaisuuden rakenteen olevan täysin oikeanlainen. 'Ei samaa eikä eri mieltä' ja 'jokseenkin eri mieltä tilaisuuden rakenteesta' -vastauksia oli molempia yksi kappale. Kenenkään mielestä tilaisuuden rakenne ei ole aivan vääränlainen, mutta joidenkin vastanneiden mielestä rakenteeseen voisi tehdä muutoksia.

Rakenteen ei tarvitsisi olla sama joka kerta. Ehdotettiin esimerkiksi ensin kahvi ja sitten luennoitsijan alustus. Kuitenkin tarkoituksena olisi keskustelun jatkaminen kahvitilauksen lomassa. Voisiko siis olla jokin muu muutos rakenteeseen ja tilaisuuden kulkuun?

Toivottiin myös keskustelun jatkuvan kahvitilaisuuden yhteydessä, mikä onkin ajatuksena. Luennoitsija voisi jatkaa alustustaan kahvitilauksen yhteydessä ja vastaila samalla kysymyk-

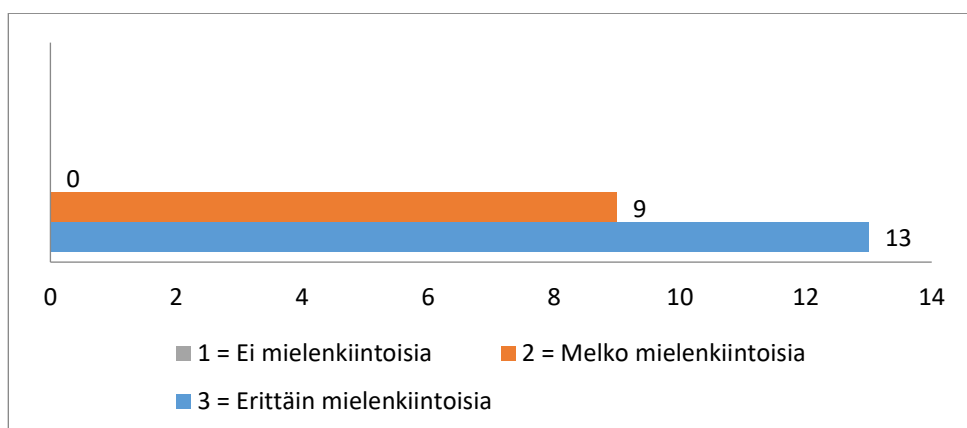
siin. Luennoitsija pitäisi sijoittaa kahvipöydässä sellaiseen paikkaan, että kaikki saavat häneen kontaktin. Luennoitsija tai tilaisuuden järjestäjä voisi antaa pienen tehtävän yleisölle, joka puolestaan ylläpitäisi keskustelua aiheesta. Sillä tavoin voitaisiin haastaa yleisöä enemmän mukaan.

Lisäksi ehdotettiin toista viikompäivää, koska moni tekee etäpäivää perjantaisin ja maanantaisin, mikä on saattanut vaikuttaa tilaisuuden kävijämääriin. Aikaa kysymyksille olisi haluttu enemmän, joten ehdotettiin pidempää tilaisuutta tai esim. lounasta tilaisuuden yhteydessä.

Taulukko 5. Muutosehdotukset

Muutosehdotus	Ehdotus käytännön toimeksi
Muutos rakenteeseen	Eri järjestys: kahvi ->alustus? tai jokin muu rakenteellinen muutos?
Keskustelun jatkuminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alustuksen aiheen jatkaminen kahvittelun yhteydessä</li> <li>Yleisön haastaminen (esim. kysymykset yleisölle &amp; tehtävät)</li> <li>Yleisön kysymyksille enemmän aikaa</li> <li>Luennoitsijan sijoittaminen kahvipöytään</li> </ul>
Muu viikompäivä	Järjestettäisiin välillä muuna viikompäivänä, jos mahdollista
Pidempi tilaisuus	Esim. lounas tilaisuuden yhteydessä tai pidennettäisiin tilaisuutta esim. puolella tunnilla suuntaan tai toiseen.

### 6.3 Tilaisuuden aiheet ja työkuultuuri



Kuvio 8. Tilaisuuksien aihealueiden kiinnostavuus (n=22)

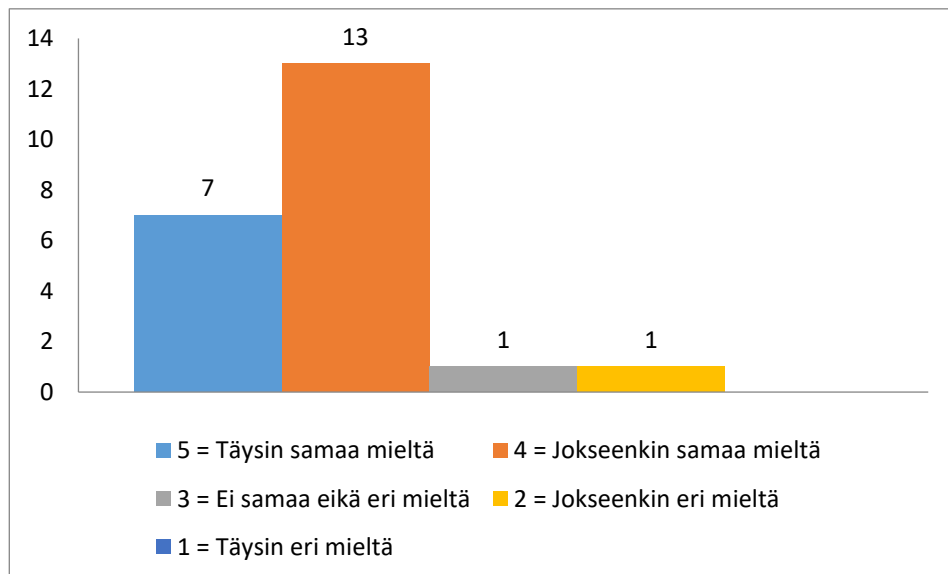
Asteikolla 3-1, jossa 3 = Erittäin mielenkiintoisia, 2 = Melko mielenkiintoisia ja 1 = Ei mielenkiintoisia.

22:sta kysymykseen vastanneesta 13 henkeä piti tilaisuuksien aiheita erittäin mielenkiintoisina ja yhdeksän henkeä melko mielenkiintoisina. Kaikkiaan aihealueet ovat jossain määrin mielenkiintoisia. Kukaan vastanneista ei ollut sitä mieltä, etteivät aihealueet olisi mielenkiintoisia.

Taulukko 6. Tilaisuuteen ehdotettuja aihealueita

Omat luennoitsijat ja aiheet	Ulkopuoliset luennoitsijat ja aiheet
koko henkilöstöä koskevat asiat	- Mindfulness (luennoitsijana: Hanna Oranen (VNHY) tai Marika Tammeaid (Valtiokonttori) - toimintaympäristö (tärkeimmät yhteistyökumppanit (UM, SM, LVM), alainen hallinto (PV & PHRAKL), strategiset kumppanit)
esim. HX-hanke	- työviihtyvyys - työhyvinvointi - stressin ehkäiseminen - töissä jaksaminen - työpaikan muutokset ihmisessä - suhtautuminen ikääntyviin työntekijöihin - työpaikan ergonomia ja liikunta - ulkopoliittika

Taulukon 6. mukaisesti tilaisuuksissa toivottiin kuulevan niin omia kuin ulkopuolisia luennoitsijoita. Henkilökohtaiselle kunto-ohjelmallekin oli kysyntää, mutta onko sen järjestäminen enemmän SOVI:n asia.





## Kuvio 9. Työkulttuurin toteutuminen tilaisuuksissa (n=22)

Asteikolla 5 - 1, jossa 5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä ja 1 = Täysin eri mieltä.

Kaavion 5. vastausten perusteella tilaisuuksien aihealueet palvelevat melko hyvin työkulttuurin edistämistä. Vastaajista 13 mielestä aihealueet palvelevat jokseenkin tavoitetilan saavuttamista. Vastanneista seitsemän kertoi tilaisuuksien palvelevan täysin päämääräänsä. Muutama henkilö (yhteensä kaksi) oli asiasta eri mieltä, eivätkä he kokeneet tilaisuuksien vaikuttavan työkulttuuriin suuriltamäärin.

## Taulukko 7. Arvojen näkyvyys

Kyllä, arvot näkyvät	Ei, arvot eivät näy	Ei osaa sanoa näkyvätkö
13 (joista 3:sta osittain)	5	3

Avoimista vastauksista (yhtä lukuun ottamatta) voitiin kategorisoida vastausten sisältö kolmeen luokkaan (taulukko 7.). Niiden perusteella luokitukset kertovat, että arvot näkyvät, eivät näy tai vastaaja ei osaa sanoa näkyvätkö ne.

13 vastanneista kertoi arvojen eli voimavaratekijöiden näkyvän tilaisuuksissa. Heistä kolmen mielestä arvot näkyvät tilaisuuksissa osittain. Avoimuus ja laadukkuus näkyvät erään vastaajan mielestä eniten tilaisuuden ohjelmassa. Eräs oli sitä mieltä, että avoimuus tulisi esille paremmin, jos tilaisuuteen osallistuisi enemmän henkilöitä. Voimavaratekijät eivät näy viiden henkilön mielestä tilaisuuksissa. Vastausten perusteella kolme henkeä ei osaa sanoa, näkyvätkö ne. Arvot siis näkyvät, mutta on vielä hieman kehittämisen varaa. Eräs vastaajista mainitsi arvostuksen näkyvän vähiten. Joidenkin mielestä taas arvot eivät näy edes työskentelyssä.

Ehdotuksia arvojen näkyvyyden kehittämiseen tilaisuuksissa tuli viisi kappaletta. Ehdotukset on koottu taulukkoon 8.:

## Taulukko 8. Arvojen näkyvyyden kehittäminen

<b>Ehdotus numero 1</b>	Arvoista eri osiot esille ja niiden läpikäyminen tilaisuuden alussa. Esim. työkaverin arvostus -> miten se ilmenee työtilanteissa ja miten sitä voisi lisätä.
-------------------------	---

<b>Ehdotus numero 2</b>	Ryhmätyöt heidän kanssa, joiden kanssa ei muuten yleensä työskentele.
<b>Ehdotus numero 3</b>	Arvojen näkyminen jokapäiväisessä työskentelyssä. Miten tavoittaisi henkilöt, jotka pitäisi tavoittaa liittyen työhyvinvointiin ja -kulttuuriin?
<b>Ehdotus numero 4</b>	Oma toiminta. Esimiehet avainasemassa.
<b>Ehdotus numero 5</b>	Sitoutuminen sisäiseen viestintään. Käytännön toimet esim. avoimuuden toteutuminen intranetissä (myös esimiehet)

Ehdotuksen 1 mukaisesti arvot voisi ottaa esille selkeämmin tilaisuuksissa. Ehdotuksen 2 mukaisesti arvot toteutuisivat ryhmätyöskentelyssä. Ehdotuksissa 3 ja 4 korostettiin oman toiminnan vaikutusta arvojen näkyvyyteen ja toteutumiseen, ja esimiesten roolia asian edistämässä. Sitoutuminen sisäiseen viestintään (Ehdotus 5) esimerkiksi Oivan kautta edistäisi arvojen näkymistä. Etenkin avoimuutta korostettaisiin sen avulla, ja esimiesten vaikutus olisi sielläkin avainasemassa.

Erilaisia ehdotuksia tilaisuuksien aiheiden eteenpäinviemisestä ministeriössä tuli 11 kappaletta. Alla olevassa taulukossa esimerkkejä, ja niistä tehtyjä päätelmiä:

Taulukko 9. Tilaisuuksien aiheiden eteenpäin vieminen ministeriössä

<b>Esimerkkejä</b>	<b>Johtopäätökset</b>
Olemalla läsnä tilaisuuksissa	Muuten ei voi tietää, mitä tilaisuuksissa käsitellään. Kaikki eivät kuitenkaan pääse osallistumaan, joten palautteen kertominen tilaisuuksista olisi tärkeää
Oivassa viikonkysymyksenä	Saisi kaikki osallistumaan
Osasto-/yksikkökokouksissa keskustelun aiheena tai osaston tehtävänä	Otetaan aiheet esille ja sovelletaan osaston työskentelytapoihin
Osallistuneiden kesken keskustelutilaisuus	Tilaisuuteen osallistuneista muodostetaan pienryhmä lyhyttä kes-

	kustelutilaisuutta varten -> tärkeimmät teemat & oivallukset -> osastoilla eteenpäin sekä johdolle
Keskustelu ja jälkipuinti luennon jälkeen; Suorat johtopäätökset tilaisuuden lopussa	Suorapalaute ja ideat heti yleisöltä. Yhdessä pohditaan, mitä voisi tehdä asialle. Ei saa kuitenkaan olla liian raskasta.
Aihealueita esillä muutenkin henkilöstötilaisuuksissa esim. pikkujoulut, vuosipäiväjuhla	Sovelletaan niitä myös muissa henkilöstötilaisuuksissa
Esimiesten kautta	Ensisijaisesti heidän kauttaan
Hyvät aiheet eteenpäin tai niiden yhdistäminen johonkin jo käynnissä olevaan projektiin	Ei tarvitse erikseen kehittää uutta vaan yhdistää jo olemassa oleviin käytäntöihin. Ei irrallisia "ismejä", koska vievät vain aikaa
Ottaminen opiksi	Käytännössä toteutetaan ja toimitaan sen mukaisesti
Esitykset Oivaan luettavaksi	Kaikilla mahdollisuus tutustua aiheisiin ja ideoida niitä -> olisiko hyvä lisätä myös jokin keskustelualusta, johon voisi ideoida ja kommentoida

Kysymykseen tilaisuuden kehitysehdotuksista tuli 11 vastausta, joista neljä voitiin tulkita puuttuvaksi tiedoksi; ettei ole ehdotuksia. Vastanneista neljä henkilöä kertoi, ettei heillä ole kehittämideoita, vaan suurin osa heistä on tyytyväisiä tämän hetkiseen konseptiin. Tilaisuuksien toivotaan jatkuvan. Kehittämideoita saatiin kolmessa vastauksessa. Tulleet kehittämissuositukset taulukossa 10.:

Taulukko 10. Tilaisuuden kehittämissuositukset

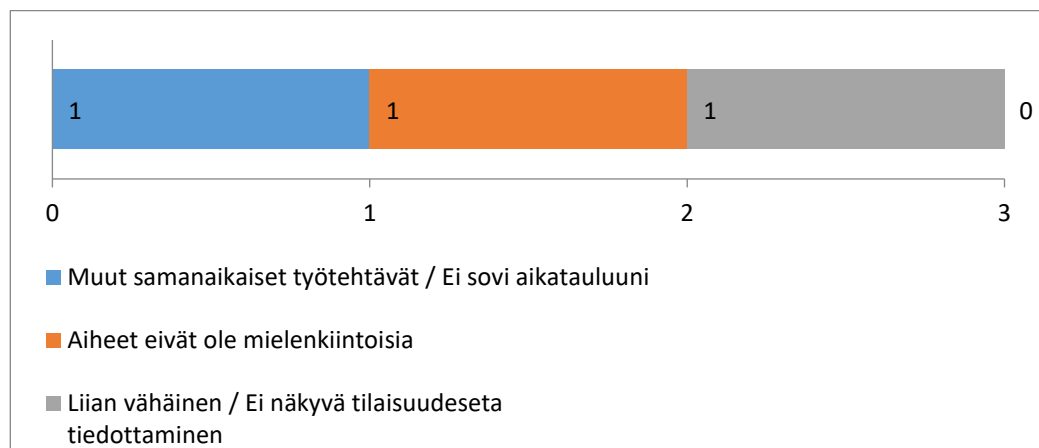
Aiheista keskusteleminen osasto-/yksikkökokouksissa. Kirjataan ylös tärkeimmät pointit ja käydään ne läpi esim. koko henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa pienryhmissä ja sitten kaikkien kesken
Tilaisuuksia voisi olla useammin, jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan
Napakka alustus ja yleisön haastaminen - keskusteluvaihe - yhteenveto
Lounas kahvia parempi vaihtoehto tarjoiluksi

## 6.4 Tilaisuuteen osallistumattomuuden syitä

Ei osallistuneiden vastaukset kysymyksiin 14 – 17

CF-kyselyyn vastanneista kolme ilmoitti (kuvio 5.), etteivät he ole osallistuneet tilaisuuksiin. Kysymys 14 sisälsi neljä vastausvaihtoehtoa, jotka olivat: Muut samanaikaiset työtehtävät/ Ei sovi aikatauluuni; Aiheet eivät ole mielenkiintoisia; Liian vähäinen/ Ei näkyvä tilaisuudesta tiedottaminen; Muu syy. Mikä?

Vaihtoehtoista kolme ensimmäistä saivat kukin yhden vastauksen. Vaikka 'ei osallistuneiden' -vastaajien lukumäärä jäi pieneksi, niiden perusteella saattoi huomata, että syitä on monenlaisia.



Kuvio 10. Syy, ettei ole osallistunut tilaisuuteen (n=3)

Muihin samanaikaisiin työtehtäviin ei voi vaikuttaa, mikä vähentää osallistujien määrää. Tilaisuuden toinen kellonaika tai viikonpäivä voisi ehkä vaikuttaa siihen. Aihealueet eivät ole välttämättä kaikkien mielestä mielenkiintoisia, joten heidät tulisi saada ehdottamaan aihealueita, jotka kiinnostaisivat heitä. Vaikka tilaisuudesta tiedotetaan Oivassa sekä kalenteritapahtumassa, tiedottaminen saattaa jonkun näkökulmasta olla liian vähäistä. Tulisiko siis lisätä tiedottamista ja millä tavoin? Koska vastausten lukumäärä (ei osallistuneet) jäi pieneksi (kolme kappaletta), on vaikeaa tehdä suoria johtopäätöksiä, mistä esteiden syyt pääosin johtuvat.

Kysymykseen, jossa tiedusteltiin voisiko tilaisuutta kehittää tai muuttaa jotenkin, tuli kaksi vastausta. Toinen vastanneista kertoi tilaisuuksien sisällön vaikuttavan mielenkiintoisilta

mutta työkiireet estävät häntä osallistumasta. Toisen mielestä taas aiheen tulisi olla mielenkiintoinen, jotta hän osallistuisi. Osallistumiseen on vaikea vaikuttaa, jos ei ole mahdollista osallistua työkiireiden vuoksi. Jos työkiireet sijoittuvat tietyille viikonpäivälle tai kellonajalle, voisi miettiä mahdollisuutta, että tilaisuus järjestettäisiin esim. toisena viikonpäivänä tai kellonaikana. Tilaisuuden aihealueisiin on helpompi vaikuttaa. Voidaan ottaa ehdotuksia vastaan henkilöstöä kiinnostavista aihealueista, mutta se vaatii myös henkilöstön omaa panosta ehdottaen niitä.

Ei-osallistuneilta kysyttiin myös, ovatko he kuulleet palautetta tilaisuuksista. Vastausvaihtoehdot olivat ”kyllä” tai ”ei”. Vastanneista yksi oli kuullut palautetta tilaisuuksista. Kaksi muuta eivät olleet. Palaute olisi tärkeää ja hyödyllistä heille, jotka eivät ole päässeet tilaisuuksiin. Palaute voisi herättää mielenkiinnon osallistumaan.

Lomakkeen viimeinen kysymys numero 17 oli jatkoa kysymykselle numero 16 (liite 1.) ja tarkoitettu vastausvaihtoehdon ”kyllä” valinneille. Yksi vastanneista oli kuullut palautetta, ja se oli ollut myönteistä. Sen vuoksi tilaisuuksista tulisi kertoa ja keskustella esimerkiksi osasto- tai yksikkökokousten yhteydessä, jotta kaikki kuulisivat niiden sisällöstä.

## **6.5 Yhteenveto**

Kutakuinkin CF-tilaisuuksiin ollaan tyytyväisiä ja niiden toivotaan jatkuvan tulevaisuudessa, kuten osasta vastauksista kävi ilmi. Tilaisuuden rakenteeseen ehdotettiin muutoksia, joita olivat muun muassa kahvittelemisen ja alustuksen järjestyksen vaihtaminen. Ehdotettiin myös muuta viikonpäivää sekä pidempää tilaisuutta. Aihealueet olivat vastanneista enimmäkseen erittäin mielenkiintoisia. Jatkossa toivottiin sekä ulkopuolisia luennoitsijoita, joita on tähän mennessä ollut, että ministeriön omia virkamiehiä. Esille aiheista tulivat erityisesti mindfulness sekä erilaiset työhyvinvointiin ja -viihtyvyyteen liittyvät aihealueet ja koko henkilöstöä koskevat asiat. Ministeriöläisten arvojen näkyvyyttä voisi lisätä käymällä ne läpi tilaisuuksien alussa. Arvojen tulisi näkyä jokapäiväisessä työskentelyssä. Syyt, joiden vuoksi tilaisuuksiin ei ole osallistuttu, ovat muutaman vastauksen perusteella hyvin erilaisia, mutta niistä ei voi tehdä mitään yleistyksiä vähäisen lukumäärän vuoksi.

Opinnäytetyön liitteestä 3. löytyvät CF-kyselyn Webropol-tulokset kokonaisuudessaan.

## **7 Johtopäätökset ja suositukset**

Tässä luvussa käsitellään Casual Friday –kyselytutkimuksessa saatujen tulosten pohjalta niistä tehtäviä johtopäätöksiä ja suosituksia tulevaisuuden toiminnalle. Casual Friday –tilaisuuksien toimeenpanija, YTF, on saanut tiedot kyselyn tuloksista ja vastauksista, ja niistä esille tulleista kehittämissuhteuksista, joihin olen luonut suositellut tavat toteuttaa niitä. Ehdotukseni kehittämissuhteiden toteuttamiseen ovat suosituksia, ja kyselyn vastauksista tehtyjä päätelmiä YTF:n käyttöön.

Kyselystä saatujen vastausten perusteella, kuten luvun kuusi kyselyn tulosten yhteenvedossa todetaan, henkilöstö on ollut kutakuinkin tyytyväinen CF-tilaisuuksiin. Vastanneet tarjosivat kehittämissuhteuksia tapahtuman kestosta, viikonpäivästä, tilaisuuksien uusista aiheista ja niin edelleen. Arvojen eli voimavaratekijöiden näkyvyyden kehittämisessä olisi vielä varaa, sillä kaikki eivät kokeneet niiden olevan tarpeeksi esillä, vaikka suurin osa vastasikin niiden näkyvän tilaisuuksissa. Arvot olisi hyvä saada kaikkien tietoisuuteen sekä niiden konkreettinen toteutus jokapäiväisissä työskentelytavoissa.

### **7.1 Casual Friday –tilaisuuden kehittämissuhteusten soveltaminen**

Kyselystä esille tulleista kehittämissuhteuksista tein johtopäätökset ja ehdotukset, kuinka niitä voitaisiin soveltaa tuleviin tilaisuuksiin. Kehittämissuhteuksia YTF voi soveltaa parhaimmaksi katsomallaan tavallaan, sillä vastanneet tarjosivat erilaisia ideoita tilaisuuksien rakenteeseen sekä aihealueisiin. Arvojen näkyvyyden parantamissuhteuksiakin tuli jonkin verran.

Vastanneet pitivät tilaisuuksien rakennetta suurimmilta osin jo tällä hetkellä hyvänä, mutta joka tapauksessa annettiin ehdotuksia erilaiselle rakenteelle. Ehdotettiin alustuksen sekä kahvitilaisuuden paikan vaihtoa. Ongelmaksi siinä muodostuu se, että kahvihetken aikana olisi tarkoitus keskustella luennon aiheesta, eikä luento olisi siinä vaiheessa edes päästy kuulemaan. Joillakin henkilöillä saattaa olla kuitenkin kiire muihin työtehtäviin heti kuunneltuaan luennon, joten ei ole aikaa kahvikeskusteluun.

Lisäksi muutosta ehdotettiin tilaisuuden pituuteen. Tilaisuus kestää tällä hetkellä melkein koko aamupäivän klo 9.00 – 10.30. Tilaisuutta voisi mahdollisuuksien mukaan jatkaa puolella tunnilla suuntaan tai toiseen. Jos tilaisuus loppuisi kello 11.00, olisi henkilöstöllä hyvin aikaa mennä sen jälkeen lounaalle. Siten voitaisiin pidentää keskustelua kahvin parissa. Aikaa jäisi enemmän kysymyksille, mitä toivottiin. Aikaa voisi jäädä pienryhmissä tehtäviin

kehitysideoihin, kuinka aihealueita voitaisiin viedä eteenpäin ministeriössä. Samalla saataisiin tuoreet ideat ja ehdotukset tilaisuuden aiheen pohjalta. Yhdessä työskenteleminen lisäisi enemmän yhteisöllisyyttä kuin pelkkä keskustelu.

Ehdotuksena tuli siirtää tapahtumaa silloin tällöin muulle viikonpäivälle. Sitä perusteltiin sillä, että useat tekevät etätöitä perjantaisin, jolloin Casual Friday aina järjestetään. Casual Fridayn aikataulut on yleensä suunniteltu jo kuukausia aiemmin, joten päivämäärän muuttaminen ei välttämättä käy helposti sekä Casual Friday –nimi kadottaisi silloin kontekstinsa. Toinen viikonpäivä voisi lisätä tilaisuuden kävijämäärää, mutta muina viikonpäivinä saattaa olla muita esteitä, jotka estävät osallistumisen. Tilaisuuksia voisi järjestää useammin, kuten ehdotettiin. Siihen kuitenkin vaikuttavat muut aikataululliset syyt, ja riittääkö kapasiteetti järjestämään tilaisuuksia useammin.

Uusiksi aiheiksi toivottiin sekä oman henkilöstön että ulkopuolisten luennoitsijoiden alustuksia. Oman henkilöstön haluttiin esittelevän kaikille yhteisiä asioita esimerkiksi HX-hanketta. Ulkopuolisten luennoitsijoiden kuulemina aihealueina toivottiin erityisesti mindfulnessia sekä muita työhyvinvointiin ja –viihtyvyyteen liittyviä aiheita. Myös toimintaympäristöön liittyviä luentoja toivottiin: luentoja tärkeimmiltä yhteistyökumppaneilta, alaiselta hallinnolta sekä strategisilta kumppaneilta. Ulkopoliittikan aiheistakin haluttiin kuulla vastaisuudessa.

Arvojen näkyvyyttä tulisi lisätä kyselyn perusteella, vaikka ne näkyvätkin suurimman osan mielestä tilaisuuksissa. Vastanneet antoivat erilaisia ehdotuksia arvojen näkyvyyden parantamiseen:

- Arvoista tulisi ottaa eri osiot esille ja käydä ne läpi tilaisuuden alussa. Aihealueena voisi olla työkaverin arvostus, ja miten se ilmenee työtilanteissa, ja miten sitä voisi lisätä. Tilaisuuksissa voitaisiin siis ottaa arvot esille omana osionaan vielä korostamaan ja selventämään arvojen yhteyttä tilaisuuden aiheeseen. Siten tietoisuus arvoista lisääntyisi. Hagerlund toteaa, että tärkeintä on varmistaa, että henkilökunta tuntee arvot ja tietää, miten niiden mukaan käytännössä eletään. Arvoja on hyvä käsitellä esimerkkien avulla. Ellei yhteisesti ole sovittu, mitä ne tarkoittavat tai mitä ne eivät tarkoita, jokainen muodostaa arvoista oman käsityksensä. (2013, 16.)
- Ryhmätyöskentelyä heidän kanssa, joiden kanssa ei tavallisesti työskentele yhdessä. Ryhmätöissä voitaisiin korostaa arvoja, jotka ovat yhteydessä tilaisuuden alustukseen. Samalla voitaisiin miettiä ryhmässä kehitysehdotuksia tilaisuuksien aiheiden soveltamisessa ministeriössä. Ryhmätyöskentely jo itsessään edistää haluttuja arvoja.
- Arvojen näkyminen jokapäiväisessä työskentelyssä. Pohdittiin, miten tavoittaisi henkilöt, jotka työskentelevät työhyvinvoinnin ja -kulttuurin parissa. HR-osastolla voitaisiin korostaa näitä arvoja myös muissa HR:n toiminnoissa. Esimerkiksi uutta

työntekijää perehdyttäessä voitaisiin kertoa yhteisistä arvoista ja mainita CF-tilaisuuksista sekä muista henkilöstötilaisuuksista. Jokapäiväisessä työskentelyssä arvojen tulisi tulla esiin jokaisen omasta toiminnasta.

- Omalla ja esimiesten toiminnalla on vaikutusta arvojen näkyvyyteen. Jokainen vastaa, että toimii itse arvojen mukaisesti. ”Arvot eivät ole pelkkää juhlapuhetta, vaan parhaimmillaan ne ovat aitoja päätöksenteon välineitä” (Hagerlund 2013, 16). Esimiesten tulee toimia esimerkillisesti alaisilleen. Johdon ja esimiesten osallistumisella epävirallisiin tilaisuuksiin on suuri merkitys (17- 18).
- Sitoutuminen sisäiseen viestintään. Lisäämällä käytännön toimia, minkä avulla avoimuus toteutuisi paremmin intranetissä (myös esimiehet osallistumaan). Puolustusministeriön intranetissä voitaisiin avoimesti ja kaikkia osallistavasti keskustella ja viestiä arvoista tilaisuudesta kertovan tiedotteen tai artikkelin yhteydessä. Sisäiseen viestintään sitoutuminen tarkoittaa yleensäkin asioiden tiedottamista jokapäiväisessä työskentelyssä, ja ettei pimitetä jokaiselle tärkeää tietoa tai tehdä sen saannista hankalaa. Avoimet keskustelualustat voisivat lisätä arvojen mukaista avoimuutta sekä keskinäistä arvostusta, että vuorovaikutusta.

## 7.2 Sisäisen markkinoinnin keinot lisätä tietoisuutta arvoista ja tilaisuudesta

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 33) mukaan on tärkeää osata valita sopivat tavat vaikuttaa omiin kohderyhmiin. Bergström ja Leppänen (2015, 34) ovat listanneet taulukkoon 3. erilaisia markkinoinnin muotoja. Casual Friday –tilaisuuksien markkinointiin hyödynnetään tällä hetkellä muun muassa digitaalista (*digital marketing*) sekä jonkin verran suosittelumarkkinointia (*word of mouth marketing, WOM*). Samaten sisältömarkkinointi (*content marketing*) toimii osittain Casual Fridayn markkinoinnin muotona. Kuinka siis eri markkinoinnin muotoja voidaan hyödyntää vieläkin tehokkaammin tilaisuuksista ja arvoista tiedottaessa?

Digitaalisen markkinoinnin keinona toimii tilaisuuksista tiedottaminen intranetissä, Oivassa. Digitaalinen markkinointi on toiminut kohtuullisen hyvin tilaisuuksista tiedottamisesta. Siihen voisi kiinnittää vielä paremmin huomiota suunnittelemalla aikataulun, milloin tiedote julkaistaan ensimmäisen kerran, ja milloin se toistetaan uudelleen Oivan etusivulla. Tiedote on pyritty julkaisemaan ainakin toisen kerran ensimmäisen julkaisun jälkeen. Tähän mennessä tiedote on yleensä julkaistu silloin, kun on saatu tarvittavat tiedot luennoitsijalta tiedotteen muokkaamista varten. Niin ikään sähköpostimuistutuksia on lähetetty eri toimintayksiköiden sähköpostilaatikoihin. Sekin on saattanut kasvattaa kävijämääriä, joten vastaisuudessa muistutuksien lähettämistä on hyvä jatkaa, sillä osalta tiedote intrassa voi mennä ohi, eivätkä he siten saa tietoa tilaisuudesta. Henkilöstöstä kaikki eivät välttämättä ole aina fyysisesti työpaikalla, vaan tekevät etätöitä, jolloin sähköposti tavoittaisi heidät varmemmin.



CF-tilaisuuksien suosittelumarkkinointi toteutuu tilaisuuksissa käyneiden henkilöiden toimesta. He voivat suositella tilaisuuksia kokemansa perusteella työtovereilleen. Suosittelumarkkinointia voisi tehostaa siten, että osasto- ja yksikkökokousten yhteydessä jokin valittu henkilö esimerkiksi esimies tai valitessa muu virkamies ottaisi tilaisuuden aiheen esille, jos sitä voisi kehittää ministeriössä. Samaa periaatetta käytettiin tammikuun 2016 Casual Fridayn Hakasen työn tuunauksesta kertovan luennon jälkeen. YTF kehitti luennon pohjalta esimiehille ohjattavaksi työn tuunaus –projektin yksiköille sekä osastoille. Työn tuunaus –projektin tarkoituksena oli kehittää osaston tai yksikön työskentelytapoja, ja kuinka työnteosta voi tehdä ”tuunaamalla” mielekkäämpää. Sisäisessä markkinoinnissa yhtiön ylimmän johdon panos on ratkaiseva ja keskeinen: johtajan on toimittava johtajan tavoin eli näytettävä esimerkkiä (Bergström & Leppänen 2015, 154 – 155). Bergström ja Leppänen (2015, 155) kertovat sisäisen markkinoinnin olevan johtamista, jonka tavoitteena on saada liikeidean sisältö toteutumaan jokapäiväisessä toiminnassa ja jokaisen henkilön työtehtävässä.

Sisältömarkkinoinnin tavoitteena on saada asiakkaat jakamaan tietoa omissa verkostoissaan (Bergström & Leppänen 2015, 34). Digitaalisia markkinointikanavia apuna käyttäen puolustusministeriön intranettiin julkaistaan tilaisuuksista artikkeli nettilehti Puhuriin sekä liitteenä tilaisuuksien luennot. Oivasta löytyy ainakin osa luennoitsijoiden alustusten PowerPoint –esityksistä, mutta ne eivät ole aina suoraan artikkelin yhteydessä. Artikkelin yhteyteen voisi siis lisätä luentomateriaalin, jotta sen löytyminen olisi helpompaa.

Grönroos (2009, 461, 462) kuvaa taulukossa 11. sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä. Niistä voisi ottaa opiksi joissain Casual Fridayn sisäisen markkinoinnin alueissa. Grönroos (2009, 455, 456) toteaaakin luetellessaan sisäisen markkinoinnin toimintoja, ettei luettelo ole millään muotoa tarkoitettu tyhjentyväksi eikä siinä tehdä eroa toimien välillä, jotka on tarkoitettu palvelukulttuurin luomiseen tai ylläpitämiseen tai uusien tuotteiden, palvelujen ja markkinointikampanjoiden esittelyyn. Alla kuva Grönroosin sisäisen markkinoinnin toimenpiteiden taulukosta:

Taulukko 11. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet (Grönroos 2009, 461, 462)

<b>Koulutus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kohderyhmät: joka tason henkilöstö ylimmästä johdosta keskijohtoon, työnjohtoon ja tuki- ja kontaktihenkilöstöön</li> <li>• työntekijöiden rooli koko asiakassuhteessa ja kunkin rooli ja tehtävät asiakassuhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä</li> <li>• vuorovaikutus- ja viestintätaidot</li> </ul>
<b>Johdon ja työnjohdon antama tuki</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• johdon ja työnjohdon antama tuki jatkuvien koulutustapahtumien jälkeen, jolloin ne joko vahvistavat viestiä tai tuhoavat sen</li> <li>• ylimmän johdon on itse osoitettava asiakaskeskeisyyttä ja palveluhenkisyttä ja käyttäytyvä sen mukaisesti</li> <li>• jokaisen esimiehen ja työnjohtajan tulee noudattaa asiakaskeskeisiä ja palveluhenkisiä normeja</li> <li>• esimiesten on tuettava alaisiaan eikä heikennettävä heidän motivaatiotaan ja mahdollisuuksiaan tehdä työtä asiakaskeskeisesti ja palveluhenkisesti</li> </ul>
<b>Sisäinen viestintä ja dialogi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ei muistioita</li> <li>• mahdollisimman vähän yksisuuntaista tietoa</li> <li>• mahdollisimman paljon henkilökohtaisia kontakteja</li> <li>• mahdollisimman paljon dialogia</li> <li>• intranetin käyttö tärkeiden tietojen välitykseen</li> <li>• sähköpostia voi käyttää, mutta on varottava ylikuormitusta ja mahdollistettava vastaus sähköpostin välityksellä kun se on sopivaa</li> </ul>
<b>Ulkoisen viestinnän sisäisten vaikutusten hyödyntäminen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijät ovat aina ulkoisen viestinnän innokas yleisö</li> <li>• korosta työntekijöiden roolia mainonnassa ja muissa ulkoisissa kampanjoissa</li> </ul>
<b>Työntekijät mukaan suunnitteluun</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työntekijöillä on hiljaista tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, päivittäisistä toiminnoista, odotuksista ja vaatimuksista</li> <li>• osallistumisella on motivoiva vaikutus</li> <li>• markkinointiviestintä paranee</li> </ul>
<b>Työntekijöiden palkitseminen hyvistä tuloksista</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rohkaise työntekijöitä, osoita kunnioitusta heitä kohtaan ja anna tunnustusta hyvistä työsuorituksista</li> <li>• korjaa virheitä ja anna neuvoja vastaisen varalle myönteisessä ja rohkaisevassa hengessä</li> <li>• vaikka rohkaisu ja työtyytyväisyys ovat hyviä kannustimia, myös bonukset ja palkkiot kannustavat</li> </ul>
<b>Kehitä kannustavia tekniikoita ja järjestelmiä</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• varmista, että palveluprosessissa tarvittavat tukijärjestelmät, tietokannat ja fyysiset välineet suosivat palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä eivätkä estä sitä</li> </ul>
<b>Käytä henkilöstöhallinnon työkaluja</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• käytä henkilöstöhallinnollisia toimenpiteitä aktiivisesti tavalla, joka takaa työtyytyväisyyden ja tyydyttävän työympäristön ja ohjaa samalla työntekijöitä käyttäytymään asiakaskeskeisesti, jotta heistä tulee hyviä osa-aikaisia markkinoijia</li> </ul>
<b>Sisäinen markkinatutkimus ja segmentointi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työtyytyväisyys korreloi yleensä asiakastyytyväisyyden kanssa</li> <li>• perehdy työntekijöiden asenteisiin ja mieltymyksiin, jotka koskevat heidän työympäristöään ja tehtäviään sekä asiakaskeskeisyyden ja palveluhenkisyyden haasteita</li> <li>• käytä sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä; hyödynnä esimiesten ja alaisen välisistä tapaamisista saatavia tietoja ja palautetta</li> <li>• muista, että työntekijät ovat heterogeeninen ryhmä ja että heidät on ehkä tarpeen jakaa alaryhmiin, joita lähestytään joissain suhteissa eri tavoin</li> </ul>

### 7.3 Erilaiset viestinnän foorumit tilaisuuden aihealueiden soveltamisessa

Casual Friday –tilaisuuksissa esiteltyjä aiheita on tarkoitus soveltaa ministeriön työskentelytapoihin, niiden ollessa sellaisia, joita pystyy kehittämään eteenpäin. Kyselystä nousi esille muutamia ehdotuksia, kuinka näitä tilaisuudessa esitettyjä aiheita voitaisiin soveltaa:

- Olemalla läsnä tilaisuuksissa, sillä muuten ei voi tietää tilaisuuksissa käsiteltäviä asioita. Kaikilla ei ole mahdollisuutta osallistua, joten tilaisuuksista eteenpäin kertominen on tärkeää.
- Intrasta, eli Oivasta, voisi löytyä viikon kysymyksenä jokin tilaisuuden aiheeseen liittyvä asia. Se saisi ihmiset helpommin osallistumaan ja tietoisiksi tilaisuuksien aiheista.
- Osasto-/yksikkökokouksissa keskustelun aiheena tai osaston tehtävänä. Päätettäisiin, kuinka aiheita sovellettaisiin osaston työskentelytapoihin.
- Osallistuneiden kesken pidetään lyhyt keskustelutilaisuus pienryhmissä. Otetaan esille tärkeimmät teemat ja oivallukset ja viedään eteenpäin johdolle asti.
- Samantapainen kuin ehdotus numero neljä eli keskustelu ja jälkipuinti luennon jälkeen. Luodaan suorat johtopäätökset tilaisuuden lopussa.
- Aihealueita esillä muissakin henkilöstötilaisuuksissa, kuten esimerkiksi pikkujouluissa tai vuosipäiväjuhlilla. Sovelletaan CF-tilaisuuksien arvoja ja aiheita niihinkin tilaisuuksiin, jos mahdollista.
- Ensisijaisesti esimiesten kautta. Esimiehet osallistumaan sisäiseen markkinointiin (osastokokouksissa) ja toimimaan esimerkkinä.
- Hyvät aiheet viedään eteenpäin ja mahdollisesti yhdistetään jo johonkin käynnissä olevaan projektiin. Eli ei tarvitse erikseen kehittää uutta vaan yhdistää jo olemassa oleviin käytäntöihin. Irralliset -ismit koetaan turhiksi.
- Otetaan opiksi aiheista eli toteutetaan oppeja käytännössä ja toimitaan niiden mukaisesti. Ongelmana tosin on, pystyykö kaikkia aiheita suoraviivaisesti soveltamaan ministeriön työskentelykulttuuriin.
- Tilaisuuksien alustukset luettavaksi Oivaan (osa jo siellä), jotta kaikilla olisi mahdollisuus tutustua aiheisiin ja ideoida niitä. Voisi olla hyvä lisätä keskustelualusta, johon voisi kertoa ideoita sekä kommentoida.

Kehittämisehdotuksien perusteella viestinnän foorumeina voisivat toimia intranet, kuten jo aiemminkin toiminut osana CF-tilaisuuksien viestintää. Foorumina sitä voisi kehittää enemmän vuoropuhelumaiseksi sekä tehdä tilaisuuksista kertovien luentojen löytämisen helpommaksi.

Tärkeäksi foorumiksi kehitysehdotusten eteenpäin viemiseksi muodostui vapaamuotoiset foorumit eli sisäiset verkostot. Kehittämällä verkostojen yhteistoimintaa, esimerkiksi työs-

kentelemällä ryhmissä CF-tilaisuuksissa, kehitysideoita voidaan viedä eteenpäin koko ministeriön sisällä. Vastuu viestinnästä tulisi kuulua jokaiselle, koska viestinnän uusi agenda lähtee yhteisöllisyydestä ja kaikkien osallisuudesta, kuten Juholin (2009, 79) toteaa. Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisesti viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia (Juholin 2009, 62 – 63). Yhtä lailla johdon ja esimiesten keskeinen rooli sisäisessä markkinoinnissa ja viestinnässä on korostunut tutkimuksen aikana. Heillä on vastuu sisäisen viestinnän onnistumisesta.

Liitteessä 4. löytyy havainnollistava yhteenveto toiminnoista, joita voisi käyttää kehitettäessä Casual Fridaya. Liitteen 4. kuvaan on sisällytetty osa Casual Fridayn kehittämistä tukevista asioista. Siinä yhdistyvät tiivistettynä sisäisen markkinoinnin, sisäisen viestinnän sekä kyselystä saadut kehittämissuositukset. Liitteen 4. kuvasta havaitaan eri toimintojen liittyminen toisiinsa.

## 8 Arviointi

Viimeisessä luvussa arvioidaan tutkimuksen onnistumista sekä luotettavuutta ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksen aiheiksi. Lisäksi arvioidaan yleisesti opinnäytetyöprosessia ja sen etenemistä sekä liittymistä assistentin ammattikuvan muovautumiseen.

Kyselytutkimukseen vastasi 25 puolustusministeriön virkamiestä 130:stä. Vastausprosentti oli noin 19 %, joten tuloksia ei voida täysin tarkastella yleistävänä tietona tilaisuuksista ja mielipiteistä. Varsinkin 'ei osallistuneiden' -vastaajamäärä jäi hyvin pieneksi (kolme henkilöä). Olisin toivonut kyselylle suurempaa vastausprosenttia, mutta kyselyyn vastanneiden määrä vastasi melko paljolti tilaisuuksien yleistä osallistujamäärää. 'Ei osallistuneiden' -vastaajien määrä olisi voinut olla suurempi, sillä olisi saatu paremmin selville syyt osallistumattomuuteen.

Toivon tutkimuksesta saatujen tulosten ja kehitysehdotuksien hyödyttävän työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumia (YTF) järjestäessä tulevaisuuden Casual Friday –tilaisuuksia. Kaikkia ehdotuksia ei välttämättä pysty soveltamaan tai ne eivät toimi konseptissa. Tarkoitus on kuitenkin, että YTF hyötyy tuloksista ja voisi soveltaa niitä niin hyvin kuin mahdollista.

### 8.1 Tutkimuksen onnistuminen ja luotettavuus

Tutkimus jouduttiin toteuttamaan melko kiireisellä aikataululla sen jälkeen, kun olin valinnut ja esitellyt opinnäytetyöni aiheen. Tutkimustulokset täytyi kerätä kesän 2016 aikana, jotta tulokset saataisiin syksyksi 2016. Rajoituksena toimi niin ikään se, että virkasuhteeni ministeriössä kestäisi elokuulle 2016, ja sen vuoksi tulokset tuli saada kasaan ennen sitä. Myös henkilöstön kesälomat antoivat rajoituksen kyselyn julkaisuajankohdalle. Tutkimuksen reliabeliuteen ja validiteettiin vaikuttaa myöskin vastausmäärä. Vastaajien kato saattaa vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Kun vastausten määrä jää pieneksi, tuloksia ei voida pitää yleistävinä.

Kyselylomaketta pidän melko onnistuneena, sillä se sisälsi sekä avoimia että monivalintakysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintakysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennuttuihin vaihtoehtoihin. Monivalintakysymysten avulla voidaan kuitenkin vertailla mielekkäästi vastauksia. (Hirsjärvi, S. 2007, 196.)

Kiinnitin huomiota kyselylomaketta laatiessani kysymysten asetteluun, järjestykseen sekä niiden selkeyteen. Kysyin mielipiteitä kysymyksistä opinnäytetyöohjaajaltani sekä YTF:ssa toimivilta jäseniltä, ennen kuin julkaisin kyselyn. Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat, toteaa Hirsjärvi (2007, 226). Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Toinen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on *validius* (pätevyys). Kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, S. 2007, 226 – 227.) Mielestäni onnistuin muotoilemaan lomakkeen kysymykset sellaisiksi, että vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla kuin oli tarkoitus.

## **8.2 Ehdotukset jatkotutkimuksen aiheiksi**

Jatkotoimenpiteeksi ehdottaisin aina silloin tällöin tehtävää kyselyä Casual Fridayn aihealueiden ehdotuksista. Tämä voisi tapahtua suoraan tilaisuuksien yhteydessä tai Oivassa verkkokyselynä. Siten saataisiin selville tilaisuuksien kohdeyleisön tuoreet ideat ja ehdotukset.

Jatkotutkimuksena tekemälleni opinnäytetyölle voisi toimia uutena opinnäytetyön aiheena jonkin Casual Fridayn aihealueen jatkokehittämisen onnistuminen ja toteutuminen ministeriön työskentelykulttuurissa. Esimerkiksi voitaisiin tutkia työn tuunaus -projektia, ja onko se toteutunut miten käytännössä. Toisaalta tutkimusaiheena voisi olla kartoittava tutkimus arvojen näkymisestä jokapäiväisessä työskentelyssä. Tutkimuksessa voisi selvittää, kuinka arvot näkyvät työnteossa, ja kuinka niitä voisi edistää. Aihe sivuaisi siten jo tutkimuksessani selvittämäni arvojen näkymistä CF-tilaisuuksissa.

## **8.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyön tekemisen aloitin toukokuussa 2016 valittuani aiheen. Aiheen valinnan jälkeen tein aiheanalyysin sekä opinnäytetyösuunnitelman, ennen kuin pystyin toteuttamaan tutkimuksen käytännössä. Aluksi kokosin aineistoa tutkimuksen tueksi sekä kehittelin kyselyä. Kesäkuun lopulla julkaisin kyselyn, jonka jälkeen kokosin kyselyn tulokset ja analysoin niitä seuraavan kuukauden ajan. Elokuun aikana lähetin kyselyn kootut tulokset työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumille. Syksyllä kokosin kasaan enemmän teoria-aineistoa. Opinnäytetyön laatimisen loppuvaiheessa pääasiassa enää viimeistelin työtä. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, kuinka sisäinen markkinointi, työyhteisöviestintä ja HR liittyvät toisiinsa henkilöstötilaisuuksien kautta.

Opinnäytetyötä varten käytin sekä kirja- että verkkolähteitä. Halusin käyttää opinnäytetyötä varten mahdollisimman monipuolisia lähteitä. Oletuksenani oli, että verkosta saadut lähteet ovat ”tuoreempia” julkaisuja, kuin painetun kirjallisuuden teokset. Aina oletus ei kuitenkaan pitänyt paikkaansa. Halusin kuitenkin hyödyntää molempia lähteitä monipuolisuuden vuoksi. Tutustuin sekä HR:n, sisäisen markkinoinnin ja työyhteisöviestinnän teoksiin. HR:n kirjallisuus käsitteli pääosin työkuultuuria. Käytin eri markkinoinnista kertovia teoksia, jotka käsittelivät niin yrityksen kuin palveluorganisaatioiden markkinointia. Työyhteisöviestinnän kirjallisuudesta pyrin löytämään eri vaihtoehtoja viestinnän foorumeiksi. Tutkimusta varten tutustuin myös tutkimuksen tekemistä käsittelevään aineistoon.

Tutkimuksen ja opinnäytetyön tekemisen tarkoitus on tukea ammatillista kasvuani johdon assistenttityön asiantuntijaksi. Opinnäytetöiden painopisteenä on assistentin ammatin työkäytäntöjen kehittäminen. (Haaga-Helia 2015.) Tekemäni opinnäytetyön aihe liittyi läheisesti assistentin työnkuvaan organisaatiossa, sillä olin järjestämässä Casual Friday –tilaisuuksia työskennellessäni puolustusministeriössä sihteeriharjoittelijana. Tutkimuksella on siis suora yhteys tulevien sihteeriharjoittelijoiden työnkuvaan CF-tilaisuuksien parissa.

## Lähteet

Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä – Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organisaatiossa. 4. painos. Palmenia – Helsinki University Press. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. Edita. Keuruu.

Eduskunta 2016. Valtion hallinto. Luettavissa: <https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/yhteiskunta/suomi-valtiona/Sivut/Valtion-hallinto.aspx>. Luettu: 21.9.2016.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Talentum. Helsinki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015. Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma. Intranet. Koulutusalan erityistavoitteet. Luettu: 7.10.2016.

Hagerlund, T. 2013. Strategiasta, arvoista ja tavoitteista täytyy viestiä. Viestintä osallistaa työyhteisön mukaan kehittämiseen. Teoksessa Kaukopuro-Klementti, H. (toim.). Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas, s.16, 17 - 18. Suomen kuntaliitto. Helsinki. Luettavissa: [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso\\_viestii\\_ebook.pdf](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/viestinta/kuntien-viestinta/kuntaviestinnan-ohjeet/Documents/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf). Luettu: 27.9.2016.

Henttonen, E. 2008. Aalto-yliopisto. Kysymykset koonnut ja vastaukset laatinut osana syksyn 2008 Business Research Methods –kurssia. Henttonen, E: 8. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Helsinki. Luettavissa: <https://into.aalto.fi/.../Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Luettu: 7.7.2016.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Huval, R. 2010. Work perk: Some offices allow earlt exit on Fridays: Going beyond a casual dress day, some South Florida offices allow employees to leave early on Fridays in the summer. McClatchy – Tribune Business News.

Hyötyläinen, T. 21.4.2016. Työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumin puheenjohtaja. Puolustusministeriö. Haastattelu. Helsinki.



Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. 2. painos. WSOY. Juva.

Jyväskylän yliopisto 2015a. Määrällinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu: 14.6.2016.

Jyväskylän yliopisto 2015b. Laadullinen tutkimus. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu: 27.9.2016.

Järvinen, M. 13.1.2015. Älä ainakaan -lista tapahtumajärjestäjälle. Blogi. Kongressi. Luettavissa: <http://kongressimessut.fi/blogi/ala-ainakaan-lista-tapahtumajarjestajalle/>. Luettu: 7.10.2016.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro. Helsinki.

Kettunen, S. 25.7.2011. Henkilöstöön panostaminen tuo tulosta. Viivan alla –blogi. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/viivan-alla/henkilostoon-panostaminen-tuo-tulosta>. Luettu: 28.9.2016.

Korhonen, H., Korkalainen, K., Pienimäki, T. & Rintala, S. 2015. Laurea-ammattikorkeakoulu. Tapahtumajärjestäjän opas. Laurea julkaisut | Laurea Publications | 58. Korhonen, H., Korkalainen, K., Pienimäki, T. & Rintala, S. 2015, 6. Laurea-ammattikorkeakoulu. Hyvinkää. Luettavissa: <https://www.laurea.fi/tiedotteet/Documents/58%20Tapahtumaj%20A4rjest%20A4j%20A4n%20opas.pdf>. Luettu: 9.10.2016.

KvantiMOTV 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>. Luettu: 19.5.2016

KvantiMOTV 2007. Mittaaminen: Muuttujien ominaisuudet. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/ominaisuudet.html#likert>. Luettu: 19.5.2016.

KvantiMOTV 2011. Postikyselyaineiston kokoaminen. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html>. Luettu: 19.5.2016.

Laine, A. 23.9.2013. 4. Organisaatorakenteet ja -prosessit. Chasing My Future –blogi. Luettavissa: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/4-organisaatorakenteet-ja-prosessit>. Luettu: 5.7.2016.

Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013 /1233

Lencioni, P. M. 2002. Make your values mean something. Harvard Business Review, 80, 7, s. 113 – 117.

Mieli - Suomen Mielenterveysseura 2016. Hyvä työilmapiiri vahvistaa hyvinvointia. Luettavissa: <http://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/ihmissuhteet/hyv%C3%A4-ty%C3%B6ilmapiiri-vahvistaa-hyvinvointia>. Luettu: 23.6.2016

Proctor, T. 2007. Public Sector Marketing. Bell & Bain Limited. Glasgow.

PR Week, London ed. 2014. You wear it well: Don't let Dress Down Fridays be a disaster. PR Week, London ed., s.66.

Puolustusministeriö 2016a. Puolustusministeri Jussi Niinistö. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministeri>. Luettu: 14.7.2016.

Puolustusministeriö 2016b. Kansliapäällikkö Jukka Juusti. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/ministerio/kansliapaallikko>. Luettu: 14.7.2016.

Puolustusministeriö 2016c. Puolustusministeriö lyhyesti. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio>. Luettu: 14.7.2016.

Puolustusministeriö 2016d. Organisaatio. Luettavissa: <http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/organisaatio>. Luettu: 17.5.2016

Puolustusministeriö 2016e. Intranet. Sosiaali- ja virkistystoimikunta. Luettu: 17.5.2016.

Puolustusministeriö 2016f. Puolustusministeriö työnantajana. Luettavissa: [http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerio\\_tyonantajana](http://www.defmin.fi/ministerio/puolustusministerio/puolustusministerio_tyonantajana). Luettu: 1.9.2016.

Puolustusministeriö 2013a. Työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi. Työkulttuuri-PowerPoint. Puolustusministeriö. Helsinki.

Puolustusministeriö 2013b. Työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi. Puolustusministeriön työkulttuurin –PowerPoint. Puolustusministeriö. Helsinki.

Rhoades, A. & Shepherdson, N. 2011. Built on Values – creating an *enviable culture* that outperforms the competition. Jossey-Bass. A Wiley Imprint. San Francisco, CA.

Salminen, H. 2016. Työhyvinvointi tuo miljardeja. Fakta. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2943184>. Luettu: 26.10.2016.

Shepherd, G. 2006. Canvassing Oklahoma: Who dress down, who doesn't when it comes to daily business. Journal Record, s.1.

Taanila, A. 2014. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Aineiston esittely ja kuvailu. Moniste. Taanila, A:5. Aineiston tallentaminen. Helsinki. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/kuvailu.pdf>. Luettu: 19.5.2016.

Tilastokeskus 2016. Tiedonkeruumenetelmät. Luettavissa: <http://www.tilastokeskus.fi/keruu/menetelmat.html>. Luettu: 11.8.2016.

Työterveyslaitos 2016. Työyhteisön kehittäminen. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/tyoyhteison\\_kehittaminen/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/tyoyhteison_kehittaminen/sivut/default.aspx). Luettu: 23.6.2016.

Työturvallisuuskeskus - TTK 2016a. Työyhteisön ilmapiiri. Luettavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>. Luettu: 22.6.2016.

Työturvallisuuskeskus - TTK 2016b. Ilmapiirin kehittäminen. Luettavissa: <http://ttk.fi/index.phtml?s=133>. Luettu: 22.6.2016.

Valtioneuvosto 2016a. Ministeriöt. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/tietoa/toiminta#ministeriot>. Luettu: 17.5.2016.

Valtioneuvosto 2016b. Pääministeri Juha Sipilän hallitus. Luettavissa: <http://valtioneuvosto.fi/sipilan-hallitus/ministerit>. Luettu: 5.7.2016.

Virsta 2016. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>. Luettu: 27.9.2016.

VirtuaaliAMK-verkosto 2016. Mittaaminen. Luettavissa: <http://www2.amk.fi/mater/tutkimusmenetelmat/kvantitat/kuvailu/mitta.htm>. Luettu: 19.5.2016.

Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Vuokola, J. 2015. Arvoista tuli hyveitä Finlandia-talossa. Fakta. Luettavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=2829221>. Luettu: 26.10.2016.

York, E. 2006. Dress for Casual Friday, comfortable but professional. Boulder County Business Report, 25, 23, s. 11C.

## Liitteet

### Liite 1. CF-kysely

#### CF-kysely

##### Taustakysymykset

#### 1. Sukupuoli \*

Mies  Nainen

#### 2. Osasto \*

*Kirjoita tähän.*

▲□  
▼□

#### 3. Kuinka monesti olet osallistunut Casual Friday-tilaisuuteen? \*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5  
 6  
 En muista / osaa sanoa

#### 4. Kuinka tyytyväinen olet ollut Casual Friday -tilaisuuksiin? \*

*Asteikolla 5 - 1: 5=Erittäin tyytyväinen, 4=Tyytyväinen, 3=Ei tyytymätön muttei tyytyväinenkään, 2=Tyytymätön, 1=Erittäin tyytymätön*

- 5 = Erittäin tyytyväinen  
 4 =  
Tyytyväinen  
 3 = Ei tyytymätön muttei tyytyväinenkään  
 2=Tyytymätön  
 1 = Erittäin tyytymätön

#### 5. Onko tilaisuuden rakenne oikea? (asiantuntija alustaja ja sitten kahvitilaisuus) \*

*Asteikolla 5-1: 5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 1= Täysin eri mieltä*

- 5 = Täysin samaa mieltä  
 4 = Jokseenkin samaa mieltä  
 3 = Ei samaa eikä eri mieltä  
 2 = Jokseenkin eri mieltä  
 1 = Täysin eri mieltä

#### 6. Onko sinulla muutosehdotuksia tilaisuuden rakenteeseen?

▲□



### 7. Kuinka mielenkiintoisia tilaisuuksien alustusten aiheet ovat olleet? \*

Asteikolla 3 - 1: 3 = Erittäin mielenkiintoisia, 2 = Melko mielenkiintoisia, 3 = Ei mielenkiintoisia

3 = Erittäin mielenkiintoisia     2 = Melko mielenkiintoisia     1 = Ei mielenkiintoisia

### 8. Millaisia aihealueita ja esittelijöitä toivoisit jatkossa kuulevan?

*Esim. ulkopuoliset asiantuntijat vai omat virkamiehet*



### 9. Casual Friday -tilaisuuksien päämääränä on muun muassa työkuulttuurin edistäminen.

#### Palvelevatko tilaisuuden alustusten aihealueet tätä päämäärää? \*

Asteikolla 5-1: 5 = Täysin samaa mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 1 = Täysin eri mieltä



5 = Täysin samaa mieltä



4 = Jokseenkin samaa mieltä



3 = Ei samaa eikä eri mieltä



2 = Jokseenkin eri mieltä



1 = Täysin eri mieltä

### 10. Näkyvätkö ministeriöläisten arvot eli määritellyt voimavaratekijät Casual Friday -tilaisuuksissa? \*

*Arvot: Arvostus + Avoimuus + Laadukkuus = Luottamus*



### 11. Miten arvojen näkymistä tilaisuuksissa voisi kehittää?



### 12. Miten tilaisuuksissa esitettyjä aiheita voisi viedä eteenpäin ministeriössä?



### 13. Onko sinulla ehdotuksia, kuinka tilaisuutta voitaisiin kehittää?



### 14. Miksi et ole osallistunut Casual Friday -tilaisuuksiin? \*

Muut samanaikaiset työtehtävät / Ei sovi aikatauluuni

Aiheet eivät ole mielenkiintoisia

Liian vähäinen / Ei näkyvä tilaisuudesta tiedottaminen

Muu syy.Mikä?

### 15. Voisiko tilaisuutta jotenkin kehittää tai muuttaa, jotta voisit osallistua vastaavuudessa?



16. Oletko kuullut palautetta tilaisuuksista? \*

Kyllä  En

17. Jos kyllä, millaista palautetta olet kuullut?

## **Liite 2. Saate**

# **Casual Friday -kyselytutkimus**

20.6.2016 9.36

Teen opinnäytetyötä, joka käsittelee Casual Friday -tilaisuuksia. Tavoitteena on selvittää tyytyväisyyttä Casual Friday -tilaisuuksiin. Samalla kartoitetaan kehittämismahdollisuuksia ja uusia aihe-ehdotuksia tulevaisuuden tilaisuuksia varten.

Opinnäytetyö toteutetaan Webropol -kyselytutkimuksena. Kyselyyn vastaamiseen menee aikaa arviolta viisi minuuttia.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä.

**Kysely on auki 1.7. asti.**

**Linkki kyselyyn:**

**<http://bit.ly/23kQYgi>**

Vastauksenne ja mielipiteenne ovat erittäin tärkeitä. Kiitos etukäteen vastauksista!

Ystävällisin terveisin

Tanja Lahti

(Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma)

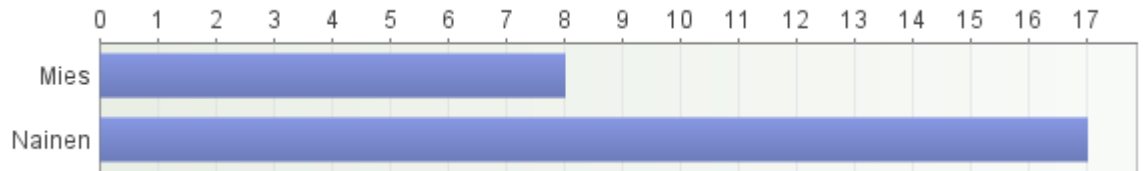


## Liite 3. CF -kyselyn Webropol-vastaukset

### CF-kysely

#### 1. 1. Sukupuoli

Vastaajien määrä: 25



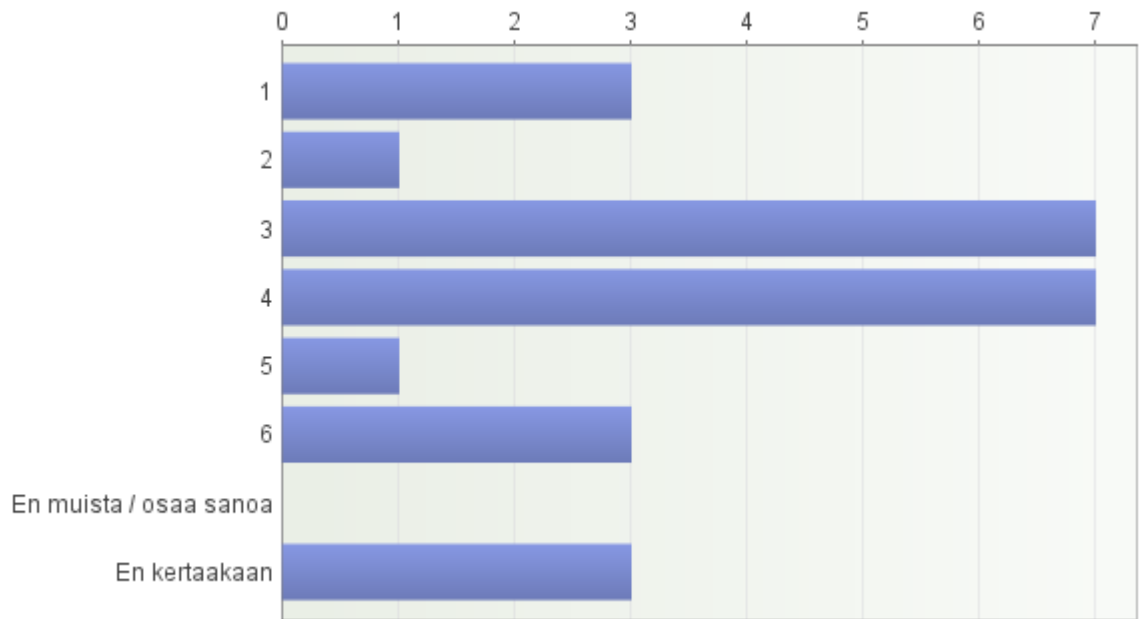
#### 2. 2. Osasto

Vastaajien määrä: 25

- Hallinto-osasto
- Hallintopoliittinen osasto
- Resurssipoliittinen osasto
- PO
- HO
- Viestintäosasto
- Resurssipoliittinen osasto
- Viestintäyksikkö
- RO
- HA
- HO
- Hallintoyksikkö
- Viestintäyksikkö
- PO
- HAKS
- VNHY
- RO
- Hallintopoliittinen
- Puolustuspoliittinen
- Puolustuspoliittinen osasto
- PO
- RO
- Puolustuspoliittinen osasto
- Puolustuspoliittinen osasto
- haks

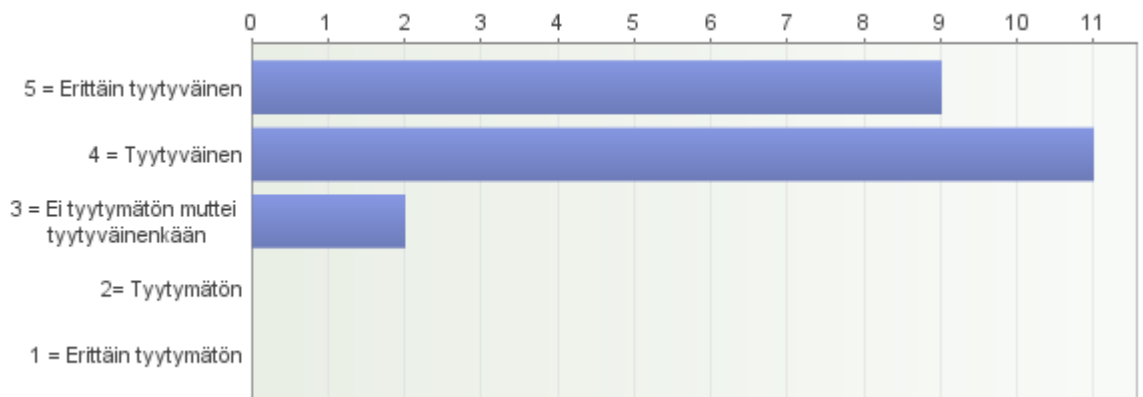
#### 3. 3. Kuinka monesti olet osallistunut Casual Friday-tilaisuuteen?

Vastaajien määrä: 25



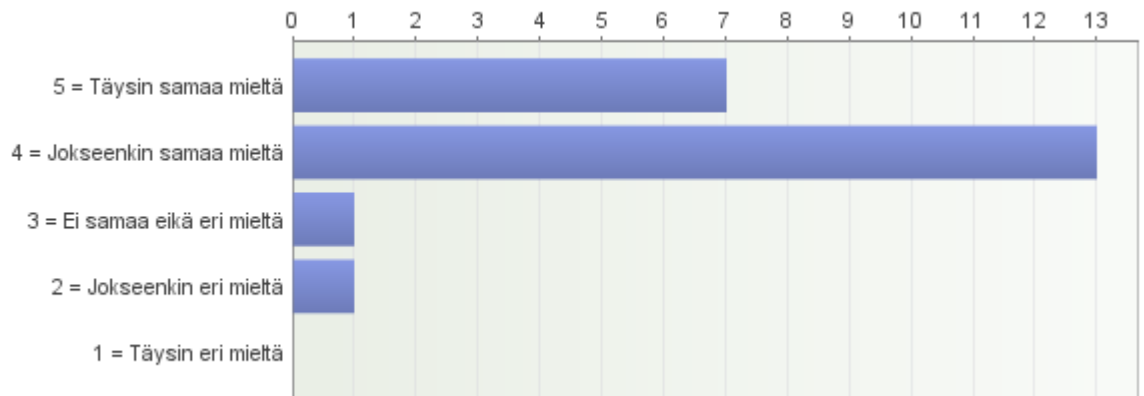
#### 4. 4. Kuinka tyytyväinen olet ollut Casual Friday -tilaisuuksiin?

Vastaajien määrä: 22



#### 5. 5. Onko tilaisuuden rakenne oikea? (asiantuntija alustaja ja sitten kahvitilaisuus)

Vastaajien määrä: 22



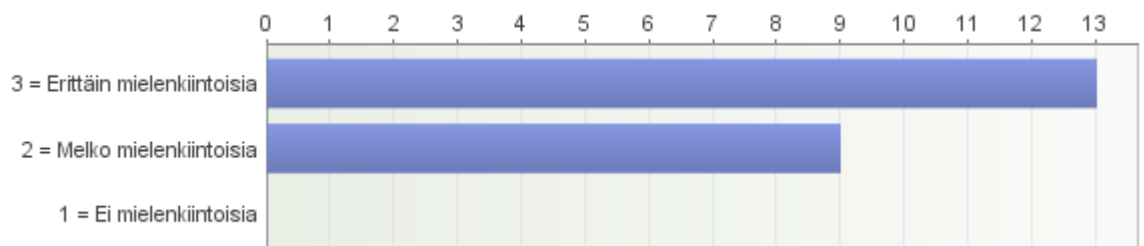
## 6. 6. Onko sinulla muutosehdotuksia tilaisuuden rakenteeseen?

Vastaajien määrä: 10

- Ei rakenteen tarvitse olla joka kerta sama.
- Mielestäni tämä on ollut toimiva ratkaisu erityisesti kun olemme olleet Kaartissa. Elokuvasali + yläkerran kokoustila Pavissa ei ollut yhtä toimiva.
- Ensin kahvi sitten asiantuntija luento.
- Kahvitilaisuuden yhteydessä hyvä mikäli keskustelu jatkuu.
- Sopivia kokonaisuuksia pituudeltaan ja sisällöltään, ei muutostarpeita
- Sopivan kipakka paketti on ollut
- Joskus Casual -päivä voisi olla joku toinenkin päivä viikolla, koska melko moni on esim. etänä juuri maanantaina tai perjantaina.
- Tämä konsepti on hyvä.
- Yhteinen kahvittelu esitelmöitsijän kanssa ei toimi koko porukalle
- Enemmän aikaa kysymyksiin, enemmän yleisön "haastamista", pidempi tilaisuus, lounas ml.

## 7. 7. Kuinka mielenkiintoisia tilaisuuksien alustusten aiheet ovat olleet?

Vastaajien määrä: 22



## 8. 8. Millaisia aihealueita ja esittelijöitä toivoisit jatkossa kuulevan?

Vastaajien määrä: 13

- aihealueet ovat olleet mielenkiintoisia. Omien virkamiesten esittelyjäkin voisi joskus olla (esim. HX-hanke).

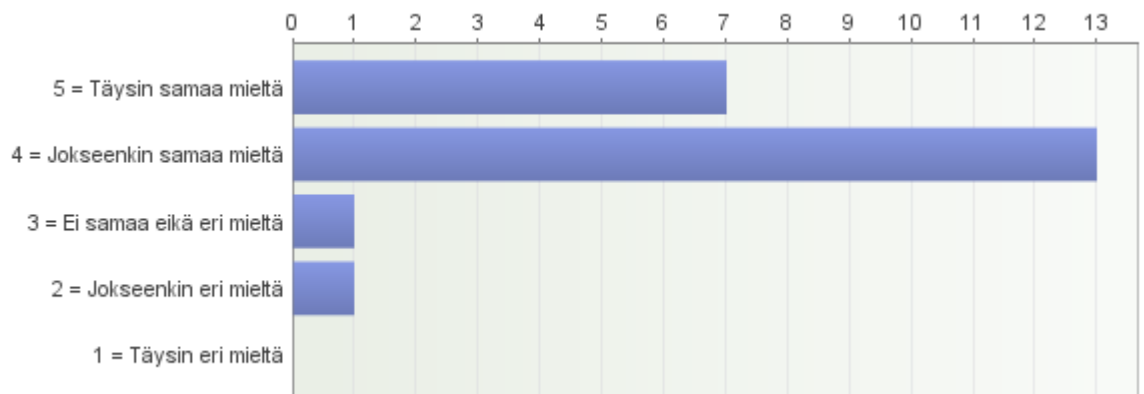
- Mindfulnessiä: Hyviä vetäjiä ovat esim. Hanna Oranen (VNHY) tai Marika Tammeaid (Valtiokonttori).
- ulkopuoliset asiantuntijat
- Ulkopuolisia
- Yleiseen elämään ja työssä viihtyvyyteen liittyvät aiheet ovat sopivia tilaisuuden kontekstiin.
- Mindfulnessista voisi olla yksi sessio
- Ulkopuolisten asiantuntijoiden lisäksi olisi mukava kuulla myös ajankohtaisista, kaikkia virkamiehiä koskettavista aiheista.

Lisäksi toivoisin, että virkamiehiä tuettaisiin henkilökohtaisen kuntoiluohjelman laatimisessa - > voisiko siis olla CF -tilaisuuden aihe? Tämä saattaa kuitenkin kuulua ennemminkin SOVI:lle kuin YTF:lle.

- Ulkopuolisia asiantuntijoita erilaisilta aloilta. Esim. liittyen työhyvinvointiin, stressin ehkäisemiseen, töissä jaksamiseen jne.
- Työssä jaksaminen.  
Työpaikoilla miten suhtaudutaan ikääntyviin työntekijöihin.  
Työpaikan ergonomiasta ja liikunnasta.  
Henkinen työpaikan hyvinvointi.
- myös ulkopoliitiikkaa
- Toimintaympäristö, tärkeimmät yhteistyökumppanit (UM, SM, LVM), alainen hallinto (PV ja PHRAKL), strategiset kumppanit
- Ulkopuoliset asiantuntijat
- Työssä tapahtuvien muutoksien vaikutuksista ihmiseen

#### 9. 9. Casual Friday -tilaisuuksien päämääränä on muun muassa työkuulttuurin edistäminen. Palvelevatko tilaisuuden alustusten aihealueet tätä päämäärää?

Vastaajien määrä: 22



#### 10. 10. Näkyvätkö ministeriöläisten arvot eli määritellyt voimavaratekijät Casual Friday -tilaisuuksissa?

Vastaajien määrä: 22

- tilaisuuden ovat hyödyllisiä, mutta arvot eivät niissä näy
- Kyllä. Alustuksilla on pyritty edistämään ko. voimavaratekijöitä.
- Näitä aiheita on ollut mukana alustuksissa ja virkamiesten puheenvuoroissa.
- en osaa sanoa
- Ei
- Kyllä, ainakin osittain.

- Teemoja on selvästi on yritetty tuoda mukaan Casual Friday-tilaisuuksissa. Avoimuus ja laadukkuus ovat ainakin näkyneet katsoessa tilaisuuksien ohjelmaa.
- Ei
- Kyllä näkyvät. Tilaisuuksiin kun vielä osallistuisi enemmän henkilöitä niin ainakin avoimuus tulisi paremmin esille.
- k
- Kyllä
- Osittain kyllä. Tuo arvostus on ehkä vähiten näkyvä
- Voimavaratekijät eivät mielestäni juurikaan näy toiminnassa eikä CF -tilaisuuksissa.
- Kyllä
- Jokseenkin
- kyllä
- Ei suoranaisesti. Arvot eivät muutenkaan haittaa työskentelyä
- Vaikea sanoa.
- Jokseenkin näkyvät
- kyllä
- Kyllä
- En ole ajatellut asiaa siltä kantilta.

## 11. 11. Miten arvojen näkymistä tilaisuuksissa voisi kehittää?

Vastaajien määrä: 11

- EOS
- Arvoista voisi ottaa eri osiota ja tuoda esiin eri tilaisuuksissa. Työkaverin arvostus esim. miten se ilmenee työtilanteissa miten sitä voisi tehdä enemmän etc..
- Arvot kaikkiaan hyvin epämääräinen möykky, vaikeata konkretisoida
- Vaikea sanoa.
- k
- Ryhmätöitä heidän kanssa, joiden kanssa ei muuten yleensä tehdä töitä yhdessä.
- Arvojen tulisi näkyä toiminnassa joka päivä, ei ainoastaan Casual Friday -tilaisuuksissa. Niihin osallistuvat muutenkin henkilöt, jotka ehkä kokevat työhyvinvointiin liittyvät asiat joka tapauksessa tärkeiksi. Kysymys kuuluukin, miten tavoitamme ne henkilöt, jotka olisi hyvä tavoittaa työhyvinvointiin ja työskentelykulttuuriin liittyvien asioiden tiimoilta?

Olennaista on, että meidän jokaisen tulisi edistää omalla toiminnallamme arvojen näkymistä. Esimiesten tulisi kuitenkin olla avainasemassa, mutta onko näin?

Jos ja kun arvojen tulisi näkyä käytännön tekojen kautta, miten esimerkiksi avoimuus toteutuu meillä käytännössä? Esimerkkinä seuraava: Intranettimme Oiva olisi se loistava kanava toteuttaa avoimutta käytännössä. Siellä ei näy kuitenkaan esimiesten ääni juuri lainkaan. Sisäiseen viestintään sitoutuminen edesauttaisi avoimuuden ja arvostuksen toteutumista..

Avoimuus + Arvostus + Laadukkuus = Luottamus -> onko näin?

- Joka tilaisuuden alussa käydään läpi PLM:n arvot.
- -
- Puretaan ne konkretiaksi ja pyritään niihin substanssin kautta
- En osaa sanoa.

## 12. 12. Miten tilaisuuksissa esitettyjä aiheita voisi viedä eteenpäin ministeriössä?

Vastaajien määrä: 12

- Niitä voisi ottaa esiin esim. uudistetussa Oivassa viikon kysymyksen kautta. Osasto/yksikkö kokouksissa se voisi olla keskusteluaiheena.
- Järjestämällä tilaisuuksiin osallistuneiden kesken (pienryhmä) esimerkiksi lyhyen keskustelutilaisuuden jossa otettaisiin tärkeimmät teemat ja oivallukset esille jotka sitten vietäisiin myös osastoilla eteenpäin sekä johdolle.
- Olemalla läsnä!

- Hyvästä alustuksesta voitaisiin tehdä yhdessä nopeita johtopäätöksiä ja yhdessä katsoa mitä asialle voitaisiin tehdä. Asiasta ei saisi tehdä liian raskasta, sillä helposti henkilöstö lopettaa tilaisuuksissa käymisen jos pelkona on lisähommia.
- k
- Jotain aihealueita voisi olla esillä, kun muutenkin ollaan yhdessä esim. vuosipäivä, pikkujoulu tai ympäristöpäivä.
- Esimiesten kautta.
- Hyviä aiheita kannattaisi viedä eteenpäin ministeriössä. Ne tulisi kuitenkin sisällyttää olemassa oleviin prosesseihin (esimerkiksi työtyytyväisyys) tai koulutuksiin. Irralliset "ismit" vievät vain aikaa eivätkä ihmiset sitoudu niihin oikeasti.
- Yritetään ottaa niissä opiksi.
- tehtävinä osastoille
- Ensisijassa esimiesten työtä. Esimiehet istuvat kokouksissa liikaa.
- Luennoitsijoiden esitykset jälkeenpäin Oivaan kaikkien luettavaksi. Keskustelua ja jälkipuintia luentojen jälkeen.

### 13. 13. Onko sinulla ehdotuksia, kuinka tilaisuutta voitaisiin kehittää?

Vastaajien määrä: 11

- valitettavasti ei ole
- Aiheista voisi keskustella osasto/yksikkö kokouksissa. Kirjata tärkeimmät pointit ja sitten yhdessä esim. Koko henkilöstölle suunnatussa tilaisuudessa käydä ne läpi ensin pienissä ryhmissä ja sitten Koko porukan kanssa.
- -
- Mielestäni tällä heikällä mennään hyvällä konseptilla. Olisi hienoa jos tilaisuuksiin saataisiin enemmän henkilöstöä paikalle.
- k
- -
- Mielestäni tilaisuudet ovat olleet laadukkaita ja niissä on ollut sopivan rento tunnelma. Tilaisuuksia voisi olla useammin jotta mahdollisimman moni pääsisi osallistumaan.
- Tilaisuudet ovat olleet hyviä, toivoisin että tilaisuudet jatkuvat.
- -
- Napakka alustus ja yleisön haastaminen - keskusteluvaihe - yhteenveto. Tarjoiluna lounas voisi vetää paremmin kuin kahvi. PE:n elokuvataso on todella huono paikka keskustelun kannalta
- Olen ollut tyytyväinen tämän hetkiseen formaattiin.

### 14. 4. Miksi et ole osallistunut Casual Friday -tilaisuuksiin?

Vastaajien määrä: 3



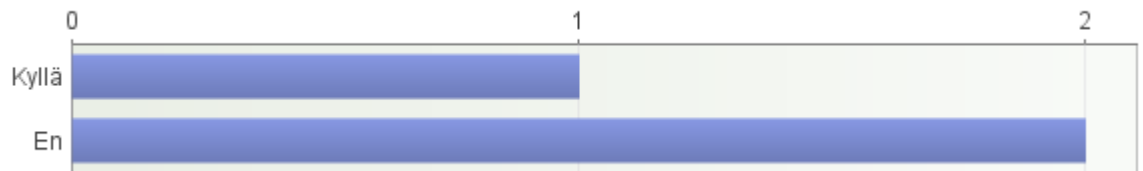
15. 5. Voisiko tilaisuutta jotenkin kehittää tai muuttaa, jotta voisit osallistua vastaavuudessa?

Vastaajien määrä: 2

- Tilaisuuksien sisältö on vaikuttanut mielenkiintoiselta mutta työkiireet eivät ole mahdollistaneet osallistumista.
- Pitää olla mielenkiintoinen aihe

16. 6. Oletko kuullut palautetta tilaisuuksista?

Vastaajien määrä: 3

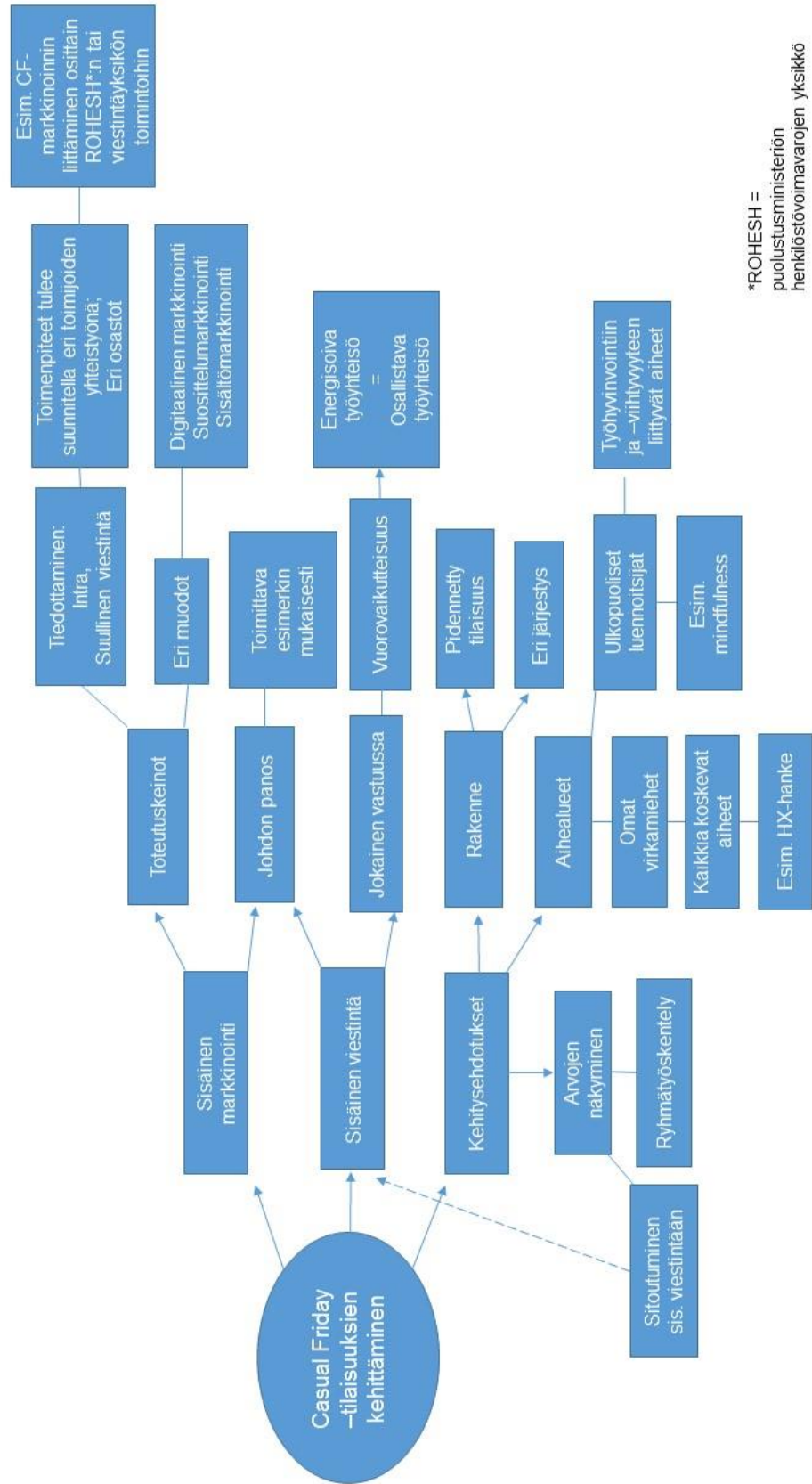


17. 7. Jos kyllä, millaista palautetta olet kuullut?

Vastaajien määrä: 1

- Myönteistä

Liite 4. Kuva. Casual Friday –tilaisuuksien kehittäminen



\*ROHESH = puolustusministeriön henkilöstövoimavarojen yksikkö



## Liite 5. Lyhenneluettelo

Opinnäytetyössä esiintyvät ei-yleiset lyhenteet:

- CF = Casual Friday (-tilaisuus); puolustusministeriössä lähes jokaisen kuukauden yhtenä perjantaina järjestettävä henkilöstötilaisuus.
- HA = Hallintoyksikkö
- HAKS = Kansliasihteeristö
- HO = Hallintopoliittinen osasto
- HX-hanke = HX-hävittäjähanke; puolustusvoimien syksyllä 2015 käynnistämä Hornet -hävittäjien korvaushanke
- LVM = Liikenne- ja viestintäministeriö
- MTS = Maanpuolustustiedotuksen suunnittelukunnan sihteeristö
- PHRAKL = Puolustushallinnon rakennuslaitos
- PO = Puolustuspoliittinen osasto
- PV = Puolustusvoimat
- RO = Resurssipoliittinen osasto
- SM = Sisäasiainministeriö
- SOVI = Sosiaali- ja virkistystoimikunta; toimii puolustusministeriössä lain yhteistoinnista valtion virastoissa ja laitoksissa 30.12.2013/1233 nojalla.
- TK = Turvallisuuskomitean sihteeristö
- UM = Ulkoasiainministeriö
- VNHY = Valtioneuvoston hallintoyksikkö
- VNOS = valtioneuvoston ohjesääntö
- YTF = Puolustusministeriön työskentelyedellytysten kehittämisen yhteistyöfoorumi; koostuu ministeriön eri osastojen henkilöstöstä ja edistää työskentelykulttuuria puolustusministeriössä.