

Enni Karvinen

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN
RAUMAN KAUPUNGIN
SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALALLA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
2018

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN RAUMAN KAUPUNGIN SOSIAALI- JA TERVEYSTOIMIALALLA

Karvinen, Enni
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Toukokuu 2018
Ohjaaja: Kallama, Kimmo
Sivumäärä: 68
Liitteitä: 1

Asiasanat: Sisäinen viestintä, johtamisviestintä, sisäiset viestintäkanavat

Opinnäytetyön aiheena oli sisäisen viestinnän kehittäminen Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialalla. Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialalla työskentelee noin 1000 työntekijää useissa eri toimipisteissä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation henkilöstön näkemystä sisäisen viestinnän nykytilasta. Lisäksi selvitettiin mitä viestintäkanavia käyttämällä tavoitettaisiin mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta ja miten johtamisviestintää voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena oli antaa kehittämisideoita sisäiseen viestintään ja johtamisviestintään sekä suosittaa tiettyjen viestintäkanavien käyttöä.

Työn teoreettinen viitekehys rakentuu sisäisen viestinnän kehittämisen vaiheisiin tukeutuen johtamisviestintään. Viitekehysten pohjaksi valikoitui Elisa Ikävalkon viestinnän jatkuvuutta kuvaava kehä, josta mukailtiin viitekehys.

Opinnäytetyön teoriaosiossa perehdyttiin sisäiseen viestintään ja johtamisviestintään. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli miten Sosiaali- ja terveystoimialan sisäistä viestintää ja johtamisviestintää voidaan kehittää? Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä laadullista että määrällistä otetta. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia ja sähköistä kyselyä henkilöstölle.

Henkilöstölle tehdyn sähköisen kyselyn tarkoituksena oli kerätä mielipiteitä tutkimuksen tekijän havaintojen tueksi. Näin saatiin syvällisempää tietoa sisäisestä viestinnästä, johtamisviestinnästä ja sisäisistä viestintäkanavista ja pystyttiin nostamaan ongelmakohtia esiin. Sähköinen kysely henkilöstölle tuotti 258 vastausta. Kyselyn vastausaika oli kaksi viikkoa (13.2.–27.2.2018) ja kysely lähetettiin henkilökunnan jäsenille (N=1000).

Kyselyn tuloksista nousi esille kaksi selkeää kehittämiskohdetta: Käytössä olevien intranetien selkeys ja käytettävyys sekä avoimuus ja oikea-aikaisuus sisäisessä viestinnässä. Mielekkäimmäksi sisäiseksi viestintäkanavaksi nousi vastausten perusteella kasvokkaisviestintä ja tietolähteistä parhaimmaksi nousivat esimies ja työkaverit.

DEVELOPMENT OF INTERNAL COMMUNICATION
CASE SOCIAL AND HEALTH DEPARTMENT OF THE CITY OF RAUMA

Karvinen, Enni

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2018

Supervisor: Kallama, Kimmo

Number of pages: 68

Appendices: 1

Keywords: Internal communication, leadership communication, internal channels of communication

The subject of this thesis was to develop internal communication in target organization. The target organisation was Social and Health Department of the City of Rauma. There are around 1 000 employees in Social and Health Department of the City of Rauma. The purpose of this thesis was to find out the opinion of personnel about the current state of internal communication on the target organization. Also the purpose was to clarify the best channel of communication which would reach most of the personnel and how to develop leadership communication. The target of this thesis was to give development ideas to internal communication and to leadership communication as well as recommend the best communication channels for the internal communication.

The main themes in theoretical part of this thesis were internal communication, leadership communication and channels of communication. The research problem was to solve out how would be possible to develop internal communication and leadership communication in the target organization? The research part was accomplished as qualitative case study. As the research methods were used also qualitative and quantitative approaches. The data collection methods were perception and electrical questionnaire.

The purpose of the electrical questionnaire was to collect the personnel's opinions and this way the researcher got support for earlier perceptions. This way the researcher got deeper information about internal communication, leadership communication and internal channels of communication and those helped to sort out the main problems. 258 employees answered to the questionnaire. The electrical questionnaire was open to the personnel for two week at 13th of February to the 27th of February on 2018. The questionnaire were sent for 1000 employees (N=1000).

Results of the questionnaire raised out two main development areas. First development area was the clarity of the intranets and the second area was the openness and right timing on internal communication. Most likely employees would use face-to-face communication and the best informants were director and co-workers.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ORGANISAATION ESITTELY	6
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS	9
3.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma.....	9
3.2	Viitekehys	10
4	SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA VIESTINNÄN KOKONAISUUTTA	12
4.1	Sisäinen viestintä	13
4.1.1	Viestintätyytyväisyys	14
4.1.2	Sisäisen viestinnän haasteet.....	17
4.1.3	Sisäisen viestinnän periaatteet.....	19
4.1.4	Organisointi	21
4.1.5	Kohderyhmät	22
4.1.6	Esitystapa	23
4.2	Sisäisen viestinnän rakenne ja kanavat.....	24
4.2.1	Sanaton viestintä.....	26
4.2.2	Suullinen viestintä	27
4.2.3	Sähköinen viestintä.....	27
4.2.4	Kirjallinen viestintä	28
5	JOHTAMISVIESTINTÄ	29
5.1	Johtamisviestinnän haasteet	32
5.2	Johtamisviestinnän kehittäminen	33
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	35
6.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	35
6.2	Viestinnän mittaaminen	36
6.3	Aineistonkeruumenetelmät	40
6.3.1	Havainnointi	41
6.3.2	Kysely	42
6.4	Aineiston analysointi	45
6.5	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	46
7	KYSELYN TULOKSET.....	48
8	KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA	62
8.1	Kehittämisehdotukset.....	62
8.2	Pohdinta	66
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstön näkemystä sisäisen viestinnän nykytilasta. Lisäksi selvitetään mitä viestintäkanavia käyttämällä tavoitettaisiin mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta ja miten johtamisviestintää voitaisiin kehittää. Sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän nykytilaa ja viestintäkanavia selvitetään tutkimuksen tekijän havainnoinnin avulla ja sähköisen kyselyn avulla selvitetään henkilökunnan näkemystä sisäisen viestinnän, viestintäkanavien ja johtamisviestinnän toimivuudesta ja mielekkyydestä. Opinnäytetyön tavoitteena on antaa kehittämisideoita sisäiseen viestintään ja johtamisviestintään sekä suosittaa tiettyjen viestintäkanavien käyttöä. Sosiaali- ja terveystoimialan palvelualueilla on erilainen historia ja viestintäkulttuuri. Jo palvelualueiden koko aiheuttaa sen, että erilaisia viestintäkäytäntöjä on paljon. Esimerkiksi suurimmalla palvelualueella vanhuspalveluilla on yli 350 työntekijää, kun taas pienimmällä palvelualueella ympäristöterveydenhuollossa on alle 20 työntekijää.

Organisaation tiedonkulku ja yhteiset toimintatavat eivät ole vielä saavuttaneet sitä tasoa, mitä sosiaalikeskuksen ja terveystoimen yhdistämisprojektissa aikanaan haettiin. (Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen loppuraportti 15.9.2010). Yhteisten palvelujen, palveluketjujen ja verkostomaisen toimintatavan muodostamista on edistetty prosessikuvauksilla ja auditoinneilla sekä pyritty palvelualueiden rajoja rikkovaan toimintaan. Vaikka yhdistymisen eteen onkin tehty jo paljon töitä ja siinä onnistuttukin, mieltää osa henkilöstöstä edelleen sosiaali- ja terveystoimialan kahdeksi eri virastoksi vaikka ne ovat olleet yhtä jo vuodesta 2009. Jo Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen loppuraportissa mainitaan sisäisen viestinnän pelisääntöjen sopimisesta. (Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistämisen loppuraportti 15.9.2010, 27).

2 ORGANISAATION ESITTELY

Rauman kaupunki esittelee itsensä vetovoimaiseksi 40 000 asukkaan meri- ja kulttuurikaupungiksi Kuntarekry.fi -sivustolla, jossa rekrytoidaan työntekijöitä. Esittelytekstissä kerrotaan Rauman kaupungin kehittävän aktiivisesti toimintaansa ja että työilmapiiri sekä henkilöstön hyvinvointi ovat heille tärkeitä asioita. (Kuntarekryn www-sivut 2016).

Raumalla on onnistuttu yhdistämään historiaa ja nykypäivää ja Rauman kaupunki on vahvasti mukana molemmissa. Raumalla on kaksi maailmanperintökohdetta, Vanha Rauma ja Sammallahdenmäki, ja persoonallinen kulttuuritarjonta, josta esimerkkinä heinäkuussa vuosittain järjestettävä Pitsiviikko, lukuisat museot sekä juhannuksena järjestettävä RMJ -musiikkifestivaali. Nykypäivä näkyy kasvavassa teollisuudessa ja satamassa. Rauman kaupunki on satsannut teollisuuteen perustamalla satamaan Seaside Industry Park Rauman eli metalliteollisuuden teollisuuspuistohankkeen sataman naapuriin lähelle kulkuyhteyksiä, jossa pienienkin alan yritysten on mahdollista päästä osallisiksi isommista projekteista. Teollisuuteen on panostettu myös Lakarin logistiikka- ja yritysalueella. Lakari on 650 hehtaarin logistiikka- ja yritysalue, joka sijaitsee valtateiden 8 ja 12 välissä. Teollisuuden tärkeimmät toimialat Raumalla ovat metsäteollisuus, meritekninen teollisuus ja muu metalliteollisuus. (Rauman kaupungin www-sivut 2017).

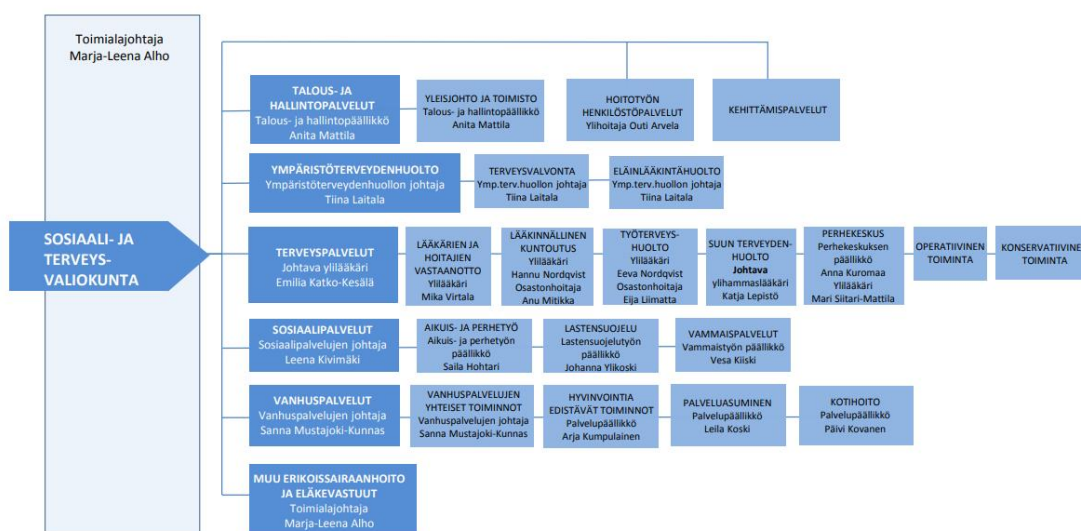
Rauman kaupunki työllistää tällä hetkellä vuonna 2018 noin 3000 työntekijää eri toimialoillaan. Rauman kaupunki on yksi suurimmista työllistäjistä Raumalla. Rauman kaupungin organisaatio koostuu eri toimialoista, valiokunnista, kaupungin hallituksesta ja kaupungin valtuustosta. Tässä työssä keskitytään sosiaali- ja terveystoimialaan, joka on toimialoista suurin 1200 työntekijällään. Muut toimialat ovat konsernipalvelut-toimiala, sivistystoimiala ja tekninen toimiala. (Rauman kaupungin www-sivut 2018).

Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimiala muodostuu talous- ja hallintopalveluista, terveystalouksista (Aiemmin avoterveydenhuolto ja Rauman aluesairaala, jotka yhdistyivät 1.1.2017), sosiaalipalveluista, vanhuspalveluista ja ympäristötervey-

denhuollosta. Vakituista henkilöstöä on noin 1000, joka sisältää johtoportaan, esimiehet ja työntekijät. Tällä hetkellä toimialaa johtaa vs. sosiaali- ja terveystoimialajohtaja Marja-Leena Alho. (Rauman kaupungin www-sivut 2016, Rauman kaupungin www-sivut 2018).

Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimialaa johtaa sosiaali- ja terveysvaliokunta. Valiokuntaan kuuluu 9 kaupunginvaltuuston jäsentä ja varajäsenet. Valiokunta ohjaa ja valvoo sosiaali- ja terveystoimialan toimintaa. Sosiaali- ja terveystoimialan tuottamilla palveluilla edistetään ja ylläpidetään Rauman kaupungin asukkaiden terveyttä ja hyvinvointia. (Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan perehdytysopas 6/2017).

Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatio 1.6.2017 alkaen



Kuvio 1. Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialan organisaatiokaavio 1.6.2017 (Rauman kaupungin Neronet –intranet 2018).

Sisäisen viestinnän tärkeys ja henkilöstön osallistaminen siihen on erittäin tärkeää organisaation muuttuessa ja mahdollisen Sote-uudistuksen (1.1.2020) ollessa nurkan takana odottamassa. Sisäistä viestintää tulisi kehittää sujuvammaksi ja huomioida sen mukanaan tuomat edut, kuten yhteistyön, työilmapiirin ja me-hengen parantuminen,

yhteisökuvan rakentaminen sekä oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi organisaatioon. (Siukosaari 2002, 65).

Viestintä tulisi nähdä voimavarana, jota tulee ohjata ja valvoa sekä viedä eteenpäin suunnitelmallisesti organisaatiossa. Työyhteisön tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen kannalta viestinnän luoma tuki on ehdoton. Tämän vuoksi toimiva viestintäjärjestelmä on ehdoton edellytys tavoitteelliselle työskentelylle ja työyhteisöille. Ilman viestintää organisaation jäsenet eivät tiedä työnsä tavoitteita (Åberg 2006, 96). Johtamisviestinnän tarkoitus on luoda organisaatiossa yhteisiä merkityksiä ja kirkastaa toiminnan tavoitteita henkilöstölle. (Salminen 2001, 68–69). Johtamisviestinnän tulisi tukea sisäistä viestintää ja olla mallina koko organisaation viestinnälle. Avoimuus johtamisviestinnässä edistää avoimuutta sisäisessä viestinnässä.

Rauman kaupungin Viestinnän kehittämisohjelmassa (vuosille 2012–2015) on mainittu sisäisen viestinnän olevan johtamisen ja esimiestyön keskeinen väline. (Rauman kaupunki 2012, 19). Sisäisen viestinnän toimivuus on myös edellytys ulkoisen viestinnän onnistumiselle. Ulkoiseen viestintään on kiinnitetty viime aikoina paljon huomiota muun muassa uusien nettisivujen muodossa (julkaistu 12/2016) ja Rauman kaupungin viestintäpalvelut ohjaa ulkoista ja sisäistä viestintää. Rauman kaupungin intranet Neronet on tarkoitus uudistaa lähivuosina ja viestintäpalveluiden vuoden 2018 budjettiin on varattu varoja uudistuksen suunnitteluun ja kilpailuttamiseen.

Sosiaali- ja terveystoimialalla ei ole varsinaisia omia sisäisen viestinnän ohjeistuksia vaan siellä noudatetaan Rauman kaupungin viestintäpalvelujen antamia ohjeistuksia sisäisestä viestinnästä. Rauman kaupungin ja sosiaali- ja terveystoimialan imago rakentuu siitä mitä henkilöstö viestii ulospäin ja siksi on erityisen tärkeää hoitaa sisäinen viestintä hyvin. (Rauman kaupunki 2012, 19).

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE, TUTKIMUSONGELMA JA VIITEKEHYS

3.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstön näkemystä sisäisen viestinnän nykytilasta, mitä viestintäkanavia käyttämällä tavoitetaisiin mahdollisimman suuri osa henkilökunnasta ja miten johtamisviestintää voitaisiin kehittää. Sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän nykytilaa sekä viestintäkanavia selvitetään tutkimuksen tekijän havainnoinnin avulla ja sähköisen kyselyn avulla selvitetään henkilökunnan näkemystä sisäisen viestinnän, viestintäkanavien ja johtamisviestinnän toimivuudesta ja mielekkyydestä. Tutkimuksen tavoitteena on antaa kehittämisideoita sisäiseen viestintään ja johtamisviestintään sekä suosittaa tiettyjä viestintäkanavien käyttöä.

Viestintä tulisi nähdä voimavarana, jota tulee ohjata ja valvoa sekä viedä eteenpäin suunnitelmallisesti organisaatiossa. Työyhteisön tavoitteet ja tulosten saavuttamisen kannalta viestinnän luoma tuki on ehdoton. Tämän vuoksi toimiva viestintäjärjestelmä on ehdoton edellytys tavoitteelliselle työskentelylle ja työyhteisöille. Ilman viestintää organisaation jäsenet eivät tiedä työnsä tavoitteita (Åberg 2006, 96). Johtamisviestinnän tulisi tukea sisäistä viestintää ja olla mallina koko organisaation viestinnälle. Avoimuus johtamisviestinnässä edistää avoimuutta sisäisessä viestinnässä.

Tutkimusongelma: Miten Sosiaali- ja terveystoimialan sisäistä viestintää ja johtamisviestintää voidaan kehittää?

Havainnoinnilla tutkitaan näitä tutkimusongelman osa-alueita:

- Miten paljon sisäistä viestintää on nykytilassa?
- Mitä sisäisiä viestintäkanavia on käytössä nykytilassa?
- Miten paljon johtamisviestintää on nykytilassa?

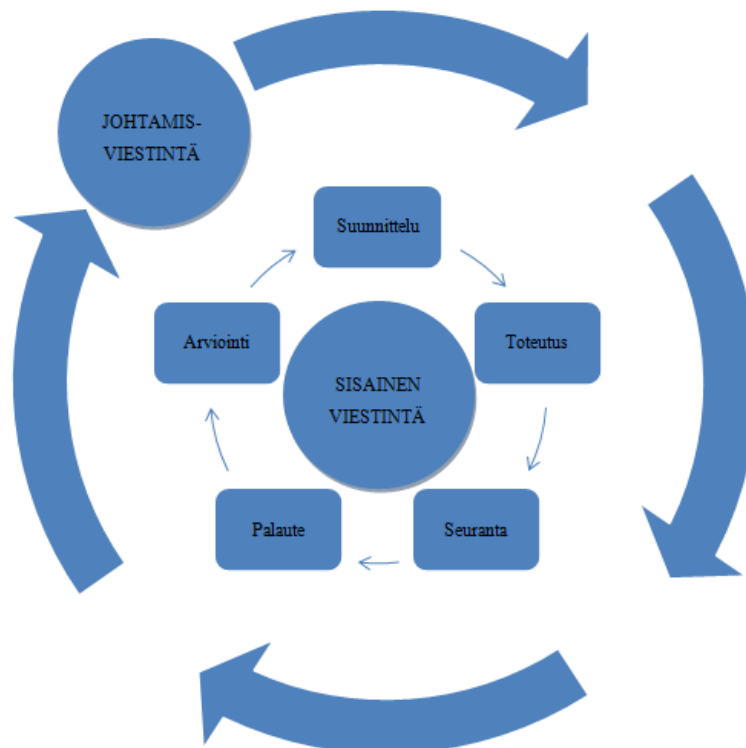
Sähköisellä kyselyllä henkilöstölle tutkitaan näitä osa-alueita tutkimusongelmasta:

- Onko sisäistä viestintää määrällisesti tarpeeksi henkilöstön mielestä?
- Onko henkilöstö tyytyväinen sisäisen viestinnän sisältöön?
- Onko sisäisiä viestintäkanavia tarpeeksi henkilöstön mielestä?
- Ovatko sisäiset viestintäkanavat toimivia?
- Onko johtamisviestintää tarpeeksi henkilöstön mielestä?
- Onko johtamisviestintä avointa henkilöstön mielestä?

3.2 Viitekehys

Viitekehysten pohjaksi on valikoitu Elisa Ikävalkon viestinnän jatkuvuutta kuvaava kehä, koska Rauman kaupunkikin on tehnyt viestintäsuunnitelmia sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään ja niitä kehitetään koko ajan. Viestintäsuunnitelmat tehdään määräajaksi, jonka jälkeen ne päivitetään. Sosiaali- ja terveystoimialalla noudatetaan Rauman kaupungin viestintäsuunnitelmia eikä toimialalla ole omia linjauksia sisäisestä viestinnästä. Tarkoitus on lähteä kuvion 1. Palaute-kohdasta ja havainnoinnin sekä kyselyn tulosten perusteella arvioida nykytilannetta ja suunnitella ohjeistusta sisäiseen viestintään ja johtamisviestintään sekä suosittaa tiettyjen viestintäkanavien käyttöä.

Viitekehyksessä on sisäisen viestinnän jatkuvuutta kuvaava kehä, jossa kohtaavat menneen arviointi, uuden suunnittelu, toteutus ja tulosten seuranta ja palaute (Mukailtu Ikävalko 1995, 27). Ulkokehällä johtamisviestintä ohjaa sisäistä viestintää ja toimii koko organisaation viestinnän ohjurina. Johtamisviestinnässä viestintä tapahtuu vuorovaikutteisesti johtajan ja alaisten välillä ja sen tarkoitus on ohjata työtä, organisoida sekä valvoa toimintaa. (Åberg 2006, 93). Johtamisviestintä on kattona sisäisen viestinnän vaiheille ja sen tulisi ohjata sisäistä viestintää ja näyttää suuntaa koko organisaation sisäiselle viestinnälle. (Åberg 2000, 21–22).

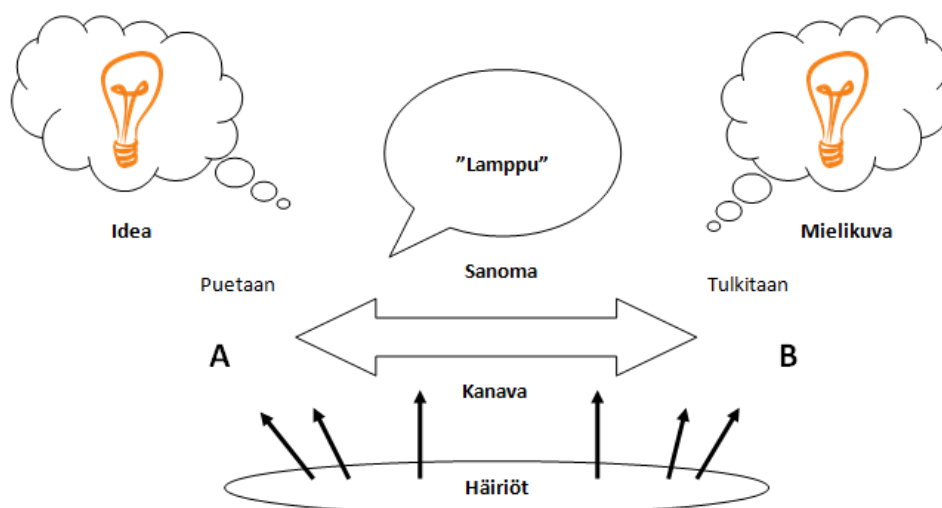


Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys.

Viestintä on vaikeasti hallittava toiminto organisaatiossa, koska sitä on kaikkialla. Viestintä tulisi nähdä yhtä lailla toimintona kuin mikä tahansa muukin toiminto ja myös osana johtamista ja johtamisen työvälineenä. (Åberg 2000, 21–22). Johtamisen osa-alueena viestintä on aliarvostettu, vaikka viestinnän tärkeys johtamiselle on kiistaton. Viestinnän strateginen merkitys tulisi ymmärtää organisaatioissa ja määritellä selkeät vastuualueet viestintään. Viestinnän ei saisi olettaa tapahtuvan itsestään. (Salminen 2001, 73). Kuten Leif Åberg kirjassaan mainitseekin: ”ilman viestintää ei voi johtaa. Viestintä ei ole asiantuntijatyötä vaan osa arkista esimiestyötä ja vaikuttamista”. Viestintä tulisi siis nähdä organisaation voimavarana ja mahdollisuutena. (Åberg 2000, 21–22).

4 SISÄINEN VIESTINTÄ OSANA VIESTINNÄN KOKONAISUUTTA

Leif Åberg on määritellyt viestinnän olevan tapahtuma ja prosessi, jossa annetaan merkitys asialle, jonka kautta tulkitaan asian tilaa ja saatetaan se vuorovaikutuksen kautta muiden tietoon. (Åberg 2006, 85 ja Åberg 2000, 54). Viestintä on tapahtuma-prosessi, jolla on alku ja loppu. Viestintäprosessissa on aina lähettäjä ja vastaanottaja, jotka vaihtavat sanomia keskenään. Prosessin osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, itse sanoma, informaatio, kanava, häiriöt, palaute, vuorovaikutus ja kontekstit. (Åberg 2000, 27).



Kuvio 3. Viestintäprosessi (Leif Åberg 2006, 86).

Varhaisimmat viestintämallit on nähty prosessimalleina 1940-luvulla. Prosessimalleissa toinen lähettää viestin ja toinen vastaanottaa sen. 1970-luvulla alettiin pohtia miten viestin sisältö ohjaa vastaanottajan toimintaa. 1990-luvulla ymmärrettiin viestinnän olevan kulttuurin vaikutuksen alaista, jotka on sovittu kulttuurissa. Kielet ovat hyvä esimerkki sovitusta kulttuurieroista viestinnässä. Jokainen kansa on sopinut miten mikäkin kirjain äännetään ja mitä sanat tarkoittavat. (Åberg 2006, 84–85).

Viestintä on tiedon saattamista toisten tietoisuuteen. Viestintää voidaan pitää prosessina, jossa asiaa tulkitaan erilaisten verkostojen ja viestintämuotojen kautta. (Åberg 2006, 85). Viestinnän onnistumiseen tarvitaan kiinnostava hyvin muotoiltu sanoma, jotta vastaanottaja ymmärtää sen. On eri asia, miten vastaanottaja käsittää sanoman ja toimiiko hän esimerkiksi työssään viestin mukaisesti. (Åberg 2006, 85).

Viestinnän muodot ovat pitkään pysyneet samoina: kasvokkain tapahtuva, sähköinen ja painettu viestintä. Kasvokkain tapahtuva ja painettu viestintä ovat pysyneet suhteellisen samoina pitkään, mutta sähköinen viestintä muuttuu jatkuvasti ja kehittyy. Varsinkin mobiiliviestintä saavuttaa uusia muotoja koko ajan. (Åberg 2000, 20).

Viestintä on tiedon liikkumista ja sitä liikuttava voima ovat ihmiset ja organisaatiossa henkilöstö. Jokainen on siis vastuussa viestinnästä. Usein kuulee sanottavan, ettei tieto ole liikkunut. Tieto ei liiku itsestään. Samalla, kun mietimme, ettei tieto liiku ja informaatiota ei saada tarpeeksi, voisimme miettiä olemmeko itse huolehtineet viestinnästä ja välittäneet tarpeelliset tiedot eteenpäin. (Salminen 2001, 61). Salmisen mukaan suomalaisten yritysten ja organisaatioiden viestintä on jäänyt edelleen yksisuuntaisen ja niukan tiedottamisen tasolle, eikä ole päästy likimainkaan vuorovai- kuteista viestintää. Usein isoissa organisaatioissa, kuten kunnissa ja kaupungeissa, on nimetty erikseen viestintäjohtaja, joka nimikkeestään huolimatta keskittyy pääsääntöisesti ulkoiseen viestintään. Onkin henkilöstön ja muiden esimiesten kuin viestintäjohtajan vastuulla hoitaa mallikkaasti sisäistä viestintää. (Salminen 2001, 62).

4.1 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä auttaa työyhteisöä sopeutumaan paremmin muutoksiin ja ymmärtämään niiden tarkoituksen. Sisäisen viestinnän oikea-aikaisuus on ensiarvoisen tärkeää. Työntekijöiden kuuluu tietää tiedotettavista asioista ensimmäisenä, eikä lukea asiasta tiedostusvälineistä. Ikävalko onkin muotoillut sisäisen viestinnän motoksi: Parempi tietää pahin mahdollinenkin kuin elää epätietoisuudessa. (Ikävalko 1995, 45). Tiedon tuottaminen, muokkaaminen ja sen välittäminen ovat sisäisen viestinnän osa-alueet, mutta siihen sisältyy myös keskustelua ja ymmärryksen luomista. Sisäinen viestintä on yhtä lailla yhteisöllisyyden rakentamista ja työyhteisön arvoja sekä

historiaa heijastavaa kulttuuria. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 8).

Sisäisen tiedottamisen minimi on määritelty yhteistoimintalaissa jo 1970-luvulla. (Ikävalko 1995, 45). Yhteistoimintalaki määrittää työnantajan tiedotusvelvollisuuden. Yhteistoimintalain mukaan organisaation tulee kertoa ainakin seuraavista asioista: tilinpäätös, taloudellinen tilanne, tuotanto- ja toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma, henkilöstöryhmien palkkatilastot, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio sekä muutoksista edellä mainituissa asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 225). Useimmiten minimitaso ei ole riittävä eikä sisäistä viestintää saisi nähdä taakkana vaan mahdollisuutena luoda hyvä työilmapiiri ja tehokas organisaatio. Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on muutoksista informointi, joka nousi esiin 1990-luvun laman aikana ja nyt 2010-luvulla, kun henkilöstön irtisanomiset ovat jokapäiväisiä uutisia. (Ikävalko 1995, 46).

Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät ovat

- Informointi yrityksen toiminnasta
- Perehdytys
- Informointi yksilön työhön liittyvistä asioista
- Sisäinen markkinointi
- Yleinen vuorovaikutus

(Ikävalko 1995, 46).

4.1.1 Viestintätyytyväisyys

Esimiesten johtamistavat, organisaation ilmapiiri ja henkilöstön yhteishenki vaikuttavat viestintätyytyväisyyteen. Tyytyväisyys viestintään lisää välillisesti työmotivaatiota organisaatioissa. (Ikävalko 1995, 47 ja Åberg 2006, 110). Ikävalkon mukaan suulliset viestintäkanavat, kuten esimies, organisaation johto, kokoukset ja luottamusmiehet, ovat heikoimpia viestinnällisyydeltään. Henkilöstö haluaa tietoa omaan työhön ja organisaatioon vaikuttavista asioista suoraan esimieheltään. Tätä suullisten viestintäkanavien viestintävajetta täyttää usein henkilöstön keskuudessa leviävät spekulatiot ja huhut, jota kutsutaan myös puskaradioksi. Puskaradion tieto ei ole kui-

tenkaan niin luotettavaa ja siksi esimieheltä saatava tieto olisi henkilöstölle mieluisampaa. (Ikävalko 1995, 47).

Sisäisen viestinnän perustana on esimiehen ja alaisten luoma keskusteluverkko, jossa viesti kulkee parhaimmillaan etukäteen jo ennen virallista tiedotustilaisuutta. Tässä keskusteluverkossa tapahtuu myös paljon epävirallista viestintää henkilökohtaisten verkkojen eli puskaradioiden kautta. Puskaradion negatiivinen puoli on, että sen toimivuutta ja laaja-alaisuutta on lähes mahdotonta tarkastella. (Ikävalko 1995, 59).

Sisäisen viestinnän arviointiin liittyy viestintätyytyväisyys. Käsite viestintätyytyväisyys tarkoittaa mahdollisuutta tulla kuulluksi, mahdollisuutta vaikuttaa omassa työyhteisössä ja yleistä tyytyväisyyttä saatuun informaatioon. Viestintätyytyväisyys on mittari, jolla voidaan mitata viestinnän onnistumista. (Juholin 2001, 113). Juholinin mukaan muun muassa Gordon ja Infante 1991, Koike 1988 ja Roberts ja O'Reilly 1974 ovat tutkimuksissaan nähneet työtyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden olevan sidoksissa toisiinsa ja näin ollen se heijastuu sitoutumisessa työyhteisöön ja yleiseen tyytyväisyyteen yhteisöä kohtaan. (Juholin 2001, 113). Aiemmissä tutkimuksissa viestintätyytyväisyyteen erityisen vaikuttavina tekijöinä on havaittu olevan esimiesten viestintätyyli ja –käyttäytyminen, kasvokkaisviestintä yhteisössä yleensä ja henkilöiden välisten verkostojen toiminta. (Juholin 2001, 113).

Juholinin mukaan Osmo A. Wiio on määritellyt, että viestintätyytyväisyyden osat alueet ovat:

- Tyytyväisyys omaan työhön
 - Tyytyväisyys viestien sisältöihin eli saatuun tietoon
 - Tyytyväisyys viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen
 - Tyytyväisyys viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen
- (Juholin 2001, 115).

Usein ajatellaan, että mitä matalampi organisaatio on kyseessä, sitä parempi viestintätyytyväisyys saavutetaan. Vaikka näin voi olla, aiheuttaa organisaatiomuutos, jolla organisaatiota madalletaan, usein aiemmin muodostuneiden viestintäverkkojen katkeamisen, kun yhteyshenkilöt muuttuvat. Organisaatiomuutos sekoittaa ainakin het-

kellisesti sisäistä viestintää. Tämä vuoksi onkin tärkeää suunnitella viestintää henkilöstön ja muiden viestintään osallistuvien kanssa yhteistyössä, eikä vain teorioiden pohjalta johtoportaan. (Juholin 2001, 115). Varsinkin henkilöstöä koskevissa asioissa tulisi kuunnella henkilöstöä, jotta se on valmis sitoutumaan tuleviin päätöksiin. (Suomen Kuntaliitto 2016, 26). Juholinin mukaan viestintätyytyväisyyteen kuuluu neljä ulottuvuutta, jotka ovat:

1. Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista
2. Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla
3. Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
4. Ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen

(Juholin 2001, 115).

Juholinin mukaan suurin tekijä viestintätyytyväisyyteen on henkilöiden välinen vuorovaikutus. Esimiesten toivotaan ja odotetaan viestivän kasvokkain asioista, jotka koskevat organisaatiota ja mahdollisia muutoksia. (Juholin 2001, 116).

Viestintätyytyväisyyttä voidaan mitata tietovajeen ja kanavavajeen avulla. Tietovaje on viestintäkanavasta halutun ja saadun tiedon erotus. Kanavavaje taas on halutun ja saadun tiedon erotus mainituista kanavista. (Juholin 2001, 116). Useimmiten suurimmat viestinnän kanavavajeet ovat kasvokkaisviestinnässä johdolta, esimiehiltä, luottamushenkilöiltä, tiedotustilaisuuksista ja kokouksista. Pienimmät kanavavajeet taas ovat useimmiten työkaverien kesken ja välillisessä viestinnässä eli tiedotteet, sähköposti, intranet ja henkilöstölehdet. Tietovajeet taas ovat suurimmillaan muutosviestinnässä ja pienimmillään, kun puhutaan vapaa-ajantoiminnasta ja muuhun siihen liittyvästä. (Juholin 2001, 117).

Viestinnän suurimmat puutteet Juholinin mukaan:

- Johto ei tiedä mitä henkilöstö ajattelee eli henkilöstö kokee johdon olevan tietämätön ajatuksista ja mielipiteistä organisaatiossa.
- Tieto tulee perille huhuina ja epävirallisia reittejä.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita. Tällä tarkoitetaan tiedon merkittävyyttä henkilöstölle eikä tiedon määrää.
- Tieto ei ole helposti saatavilla.

(Juholin 2001, 117).

4.1.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Sisäisen viestinnän haasteita ovat muun muassa tiedon liikkumisen vähyys organisaatiossa ja tästä aiheutuvat uutistyhjiöt. Henkilöstö tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta virallista tiedotusta asiasta ei ole annettu. Tällöin syntyy uutistyhjiö, jota aletaan täyttää puskaradion tiedoilla ja asia saattaa muuttua matkan varrella. Organisaatiossa alkaa liikkua huhuja ja jopa väärää tietoa. Uutistyhjiön voi välttää tehokkaalla ja oikea-aikaisella sisäisellä tiedottamisella. (Åberg 2006, 111–112). Esimiehet näkevät sisäisen puskaradion usein uhkana organisaation sisäiselle viestinnälle vaikka sekin on organisaation keskustelua ja vuorovaikutusta. Puskaradio ei kuitenkaan saa kilpailla johdon tiedottamisen ja virallisen sisäisen viestinnän kanssa. Puskaradio voi toimia sisäisen viestinnän täydentäjänä. (Juholin 2001, 123).

Sisäisen viestinnän haasteina ovat ulkoiset tiedottajat, kuten organisaation kilpailijat, asiakkaat, kollegat muissa yhteisöissä ja joukkoviestimet. Jos henkilöstö saa tietoja ulkoisilta tiedottajilta aiemmin kuin organisaation sisältä, laskee luottamus organisaation sisäiseen viestintään varmasti. Esimerkkinä tästä on, että henkilöstö saa lukea aamulla sanomalehden sivuilta organisaation asioista. (Juholin 2001, 123, Ikävalko 1995, 49–50).

Toinen sisäisen viestinnän haaste on tietovarastot ja tietoverkot. Organisaatioissa varastoidaan tietoja erilaisiin verkkoasemiin ja intraneteihin, joista henkilöstö voi hakea tarvitsemaansa tietoa. On kuitenkin vaikea arvioida mitä tietoa kukin organisaation

jäsen kulloinkin tarvitsee, joten oikean tiedon varastoiminen voi olla ongelmallista. Myös tiedon sijainti organisaation sähköisissä tietovarastoissa voi olla myös ongelma. Pääseekö tietovarastoihin vain työpaikan verkossa vai voiko kaikkia tietoja hakea myös esimerkiksi kotona etätöypäivänä tai ulkomaan työmatkalla? (Åberg 2006, 112).

Kolmas sisäisen viestinnän haaste on esimiehen toiminta viestinviejänä oman yksikönsä ja muun organisaation välillä. Esimiehen vastuulla on tiedon vieminen johtamastaan työyksiköstä ylöspäin ja muualle organisaatioon. Oman yksikön tuntemus ja organisaatiossa tiedotettavien asioiden vaikutus omaan yksikköön luovat esimiehelle pohjan siihen mitä hänen tulee tiedottaa yksikössään. Neljäs sisäisen viestinnän haaste Åbergin mukaan ovat tietotorit ja ahaa-aukiot. Henkilökunnalle tulisi antaa aikaa ja tilaa keskustella vapaasti. Tällaista vapaamuotoista viestintää kutsutaan satunnaisviestinnäksi. (Åberg 2006, 112). Erityisesti työpaikoilla, joissa työskennellään vuoroissa, on haasteena tiedonvälittäminen. Vuoronvaihdon yhteydessä on tärkeää tiedottaa saapuvaa vuoroa oman vuoron tapahtumista, jotka vaikuttavat saapuvan vuoron töihin. Pienemmissä työpaikoissa tällainen tiedottaminen vuoron vaihtuessa voi olla suullinen, mutta isommilla työpaikoilla tehdään vuororaportteja, jotta kaikki vuorolaiset pääsevät osallisiksi tiedosta. Joka tapauksessa viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja avointa, jotta työt sujuvat. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 183).

Sisäisen viestinnän ongelmia ovat Salmisen mukaan ajatus, että vain johto tekee päätöksiä ja työntekijän kuuluu toimia tarkasti niiden ohjeiden mukaisesti. Myös päätöksentekijäominaisuus on ongelma: organisaatioissa ei ole ymmärretty työntekijöiden yksilöllisiä tapoja etsiä informaatiota ja käsitellä sitä sekä viestinnässä piilevää valtaa. Valta vaikuttaa aina informaatioon. Viestintä ei ole useinkaan objektiivista ja sillä pyritään vaikuttamaan asioihin oman edun mukaisesti. Tästä voi aiheutua jopa tiedon salailua pahimmillaan. Pahin ongelma sisäisessä viestinnässä on kuitenkin, ettei viestinnän ymmärretä olevan johtamisen keskeinen osa-alue ja luullaan tiedon kulkevan itsestään. (Salminen 2001, 63).

4.1.3 Sisäisen viestinnän periaatteet

Sisäisen viestinnän periaatteet tulisi sopia yhdessä ja kaikkien organisaatiossa sitoutua niihin. Ilman sitoutumista yhteisiin periaatteisiin ei voida olettaa sisäisen viestinnän toimivan. Sisäisen viestinnän keskeisiä kysymyksiä onkin miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi asioista kerrotaan henkilöstölle. Tulee muistaa, että sisäinen viestintä ei ole vain johdon suorittamaa tiedottamista vaan koko organisaation vastuulla olevaa viestintää. Jokainen on siis omalta osaltaan vastuussa siitä, että sisäinen viestintä toimii. Viestien tulee kulkea organisaatiossa sekä vertikaalisesti (johto-alaiset-johto) että horisontaalisesti (tulosyksiköstä toiseen tai esimerkiksi työntekijältä toiselle.) (Ikävalko 1995, 48). Tällainen sujuva sisäinen viestintä vaatii luottamusta ja avoimuutta organisaatiossa, ennen kuin se voidaan saavuttaa. Luottamus saavutetaan muun muassa sillä, että alaiset saavat tiedon organisaatiossa heitä koskevista asioista ennen ulkopuolisia. (Ikävalko 1995, 49–50).

Jotta sisäinen viestintä olisi tehokasta ja mahdollisimman ajantasaista, tulee organisaatiossa määritellä sisäisen viestinnän tehtävät ja sisältö. Ensin voidaan määritellä sisäisen viestinnän tehtävät esimerkiksi henkilökohtaiseen viestintään, yksikkökohtaiseen viestintään ja koko organisaation viestintään. Tämän jälkeen näille sisäisen viestinnän osa-alueille määritellään tehtävät, jotka voivat olla Ikävalkon mukaan seuraavanlaisia:

- Henkilökohtainen viestintä (Esimies-alainen-viestintä)
 - Työhön tai työyhteisöön perehtyminen
 - Koulutuksen suunnittelu
 - Tavoitteiden määrittely ja niistä keskusteleminen
 - Tulosseuranta
 - Urasuunnittelu
 - Koulutus
 - Muutokset

- Yksikkökohtainen viestintä
 - Tulostavoitteet
 - Tulosseuranta
 - Organisaatiomuutokset ja niitä koskevat suunnitelmat
 - Työllisyystilanne

- Organisaatiokohtainen viestintä
 - Tulostavoitteet
 - Tulosseuranta
 - Työllisyys
 - Toimintanäkymät
 - Organisaatiomuutokset
 - Kaikki toimintaan vaikuttavat suunnitelmat
 - (Ikävalko 1995, 51–52).

Organisaatiolla on yleensä periaatteita sisäiseen viestintään: julkisia ja kirjoitettuja tai kirjoittamattomia, joita vain toteutetaan sen suuremmin asiaa tiedostamatta. Kirjoittamattomana tällaiset periaatteet voivat olla vaarallisia ja niiden toteuttamisessa voi ilmetä variaatioita, jotka ovatkin organisaatiolle haitallisia. Myös uuden organisaation jäsenen on vaikeaa perehtyä sisäisen viestinnän periaatteisiin, jos ne eivät ole kirjattuna. Julkisilla ja kirjatulla periaatteilla vältytään tällaisilta ongelmilta. (Juholin 2001, 118).

Yleisimmät organisaatioiden periaatteet sisäisessä viestinnässä ovat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus ja nopeus. Myös vuorovaikutus ja ymmärrettävyys ovat suosittuja periaatteita. Ongelmana tällaisilla yleisluontoisilla periaatteilla on miten ne saadaan toimimaan organisaation arjessa. Pelkkä sanojen helinä paperilla ei riitä, vaan ne on avattava käytännön toimintaan sopiviksi. (Juholin 2001, 118–119). Ohjeiden avaaminen ja niistä keskusteleminen auttaa henkilöstöä soveltamaan niitä käytännössä ja suhteuttamaan myös omia odotuksiaan sisäistä viestintää kohtaan. Alkuun on hyvä sopia ainakin mistä asioista organisaatiossa keskustellaan kasvokkain ja mistä tiedotetaan. Tällaisia määrittelyjä kannattaa tehdä niin organisaation tasolla kuin pienemmissä yksiköissäkin. (Juholin 2001, 119).

Luovuus ja joustavuus olisivat hyviä periaatteita sisäiseen viestintään ainakin yksikötason tapaamisissa. Kankealta kuulostavat osastopalaverit voisi vaihtaa johonkin avoimempaan näkemysten, kokemusten ja tiedon vaihdon tuokioiksi. Niin sanotuilla osastopalavereilla on tapana supistua esimiehen/tiiminvetäjän tiedottamistilaisuudeksi ja vuorovaikutus jää vähäiseksi. (Juholin 2001, 120).

4.1.4 Organisointi

Viestinnän organisoinnissa on otettava huomioon käytössä olevat resurssit ja huomioidava, että viestinnän tulee toimia kaikissa tilanteissa, niin kriisiviestinnässä kuin arkisessa perusviestinnässäkin. Viestintä on tehokkaimmillaan, kun viestinnässä on mahdollisimman vähän portaita toteuttamassa sitä. Organisaatiossa viestinnän tulisi olla sellaisten henkilöiden vastuulla, jotka ovat useimmiten tavoitettavissa ja heiltä löytyy resursseja tiedottamiseen. Henkilöitä valitessa tuleekin huomioida onko heillä päätösvaltaa, toteutusvaltaa tai viestinnällistä osaamista tai viestinnän tutkinto. Viestinnän vastuista on keskusteltava ennen tehtävienjakoa, ja pohdittava mahdolliset lisäkoulutuksen tarvetta. Mitä tarkemmin sisäisen viestinnän vastuut ja periaatteet on määritelty, sitä varmemmin se tulee onnistumaan. (Ikävalko 1995, 51–53).

Sisäisessä viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

1. Milloin? Kuinka usein tiedotetaan? Säännöllisyys vakituisissa tiedotteissa ja lisää tarpeen vaatiessa.
2. Kuka tiedottaa eli kenen on vastuu tiedottamisesta?
3. Kenelle tiedotetaan? Eli kohderyhmä
4. Missä tilanteessa kuuluu tiedottaa?
5. Miten? Mitä viestintäkanavaa on järkevä käyttää ko.tilanteessa, esim. sähköistä vai suullista kanavaa?

Organisaation toimintatavat ja kulttuuri määrittävät sisäisen viestinnän järjestelyjä ja organisointia. Tärkeintä sisäisessä viestinnässä on, että henkilöstö tietää mistä tietoa saa ja miten voi vaikuttaa työyhteisönsä asioihin halutessaan. (Juholin 2001, 120). Organisoitessa sisäistä viestintää on mietittävä, mitkä tiedot ovat sellaisia, että niistä

täytyy tiedottaa aktiivisesti ja mitkä sellaisia, joita henkilöstön kuuluu itse etsiä esimerkiksi intranetistä. Sisäisessä viestinnässä viestintävastuu on periaatteessa jokaisella. Yksilön tulee olla aktiivinen tiedon etsinnässä ja sen jakamisessa organisaatiossa. Toki johdolla, esimiehillä, luottamushenkilöillä, asiantuntijoilla ja viestintähenkilöillä on erityinen vastuu viestinnästä. (Juholin 2001, 121). Sisäisen viestinnän ammattilaisten tehtävänä on huolehtia, että tietoa on tarjolla eli esimerkiksi toimittaa sisäisiä julkaisuja ja huolehtia intranetin tiedontarjonnasta. (Juholin 2001, 122).

Tietyt asiakokonaisuudet vastuutetaan sisäisessä viestinnässä ne parhaiten hallitseville. Esimerkiksi johdon vastuulla sisäisessä viestinnässä on:

- Toimialan ja toimintaympäristön näkymät ja muutokset
- Visiot ja näkymät
- Organisaatiota koskevista muutoksista kertominen
- Suunnitelmat ja näkymät organisaatiossa
- Organisaation tuloskehitys
- Organisaation toimintatapojen muutokset

Esimiesten vastuulla taas on:

- Organisaatiota koskevien asioiden tulkinta oman yksikön kannalta
- Oman yksikön tavoitteet, suunnitelmat ja muutokset
- Yksittäisten työntekijöiden tulevaisuuteen ja kehittymiseen liittyvät asiat

(Juholin 2001, 121–122).

4.1.5 Kohderyhmät

Sisäisen viestinnän kohderyhmät tulee määritellä tarkkaan ja miettiä miten tieto välittyy jokaiseen yksikköön. Kohderyhmät voivat tuntua päivänselviltä, mutta niiden määrittäminen sujuvoittaa sisäistä viestintää. Myös henkilöstöön rinnastettavat kohderyhmät tulee huomioida tässä määrittelyssä. (Ikävalko 1995, 55). Henkilöstö on sisäisen viestinnän pääkohderyhmä, joka tulisi jakaa tarkemmiksi kohderyhmiksi.

Viestinnän sisältöjen ja järjestelyjen mukaan erilaisiksi sisäisen viestinnän kohde-ryhmiksi voisi jaotella seuraavien tunnusmerkkien mukaan:

- Yksilötekijät: ammattiryhmä, koulutus, ikä tai työssäoloaika
- Organisaatiotekijät: yksikkö, toimiala, tuote/palvelu, maantieteellinen alue
- Tilannetekijät: muutokset, jotka lisäävät viestinnän tarvetta joissakin yksiköissä tai esimerkiksi jonkin ammattiryhmän kohdalla (Juholin 2001, 120).

Sisäisen viestinnän tarpeet muuttuvat samalla kuin tilanteet organisaatiossa kehittyvät. Sisäisestä viestinnästä vastaavien henkilöiden tulisi olla herkkiä organisaatiossa käytävälle keskustelulle ja havaita sieltä keskusteltavia aiheita sekä tiedottamista vaativia asioita. Tällainen sisäinen vuorovaikutus tulisi nähdä mahdollisuutena parempaan sisäiseen viestintään. (Juholin 2001, 120).

4.1.6 Esitystapa

Esitystavan tulisi olla selkeä ja yksinkertainen. Esityksissä ei kannata käyttää laajoja taulukoita, jotka voivat olla äkkiä vaikeasti sisäistettäviä. Katsekontakti ja avoimuus yleisöä kohtaan auttavat esityksen viestin perille menoa. Yleisöä kannattaa kehottaa keskeyttämään ja kysymään esityksen aikana. Esityksen alkuun kannattaa kertoa mistä asiasta ollaan tultu kertomaan ja pohjustaa näin esitystä. (Ikävalko 1995, 55–56).

Kielen tulee olla helposti ymmärrettävää ja selkeää. Taitavaa puhujaa ja esiintyjää kuunnellaan ja se on menestyksen avain työelämässä. Kielessä ei tule käyttää kuuli-joille vieraita sanoja, kuten erikoisia sivistyssanoja. Myös lyhenteet ja slangisanat tulee avata puheessa, jotta kuulijat ymmärtävät mistä puhutaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 80, Suomen Kuntaliitto 2016, 26).

4.2 Sisäisen viestinnän rakenne ja kanavat

Sisäisen viestinnän rakenne kertoo, mikä on henkilöstön ensisijainen tiedonhaku-kanava. Eri tiedot haetaan eri kanavista, kun henkilöstö hakee tietoa omaa työyhteisöä koskevista asioista kuin organisaatiota koskevista asioista. Usein omaa työtä koskevat tiedot saadaan suoraan omalta esimieheltä ja organisaatiota koskevat intranetistä. Intranet on noussut avainasemaan organisaatioiden sisäisessä viestinnässä korvaten muun muassa ilmoitustauluja sähköisillä versioilla. Monesti nykyään johdon infotilaisuudet taltioidaan videoksi ja ne ladataan intranetiin henkilöstön katsottavaksi myöhemmin. Tämä palvelee esimerkiksi vuorotyössä käyviä, koska heitä on lähes mahdotonta saada kuulolle samaa aikaa. Organisaation kannattaa panostaa enemmän muutamaa hyvään viestintäkanavaan kuin moneen, joista henkilöstö joutuu etsimään tietoa. Selkeät tiedonhakupaikat helpottavat työntekijöitä ja viestintähenkilöstöä, kun päivitettäviä ja seurattavia viestintäkanavia ei ole ylen määrin. (Juholin 2001, 123–124).

Viestintäkanavien muodostamaa viestintärakennetta voidaan muokata sopimalla jokaiselle tiedotettavalle/viestittäväälle asiakokonaisuudelle oma pääkanava, jota kautta aina viestitään. Esimerkiksi omaan työhön liittyvät tiedot tulisi saada esimieheltä. Yksikkökohtaiset asiat voisi saada yksikön palavereista ja/tai esimieheltä. Koko organisaatiota koskevat tiedot saataisiin taas johdon infoista, esimiehiltä tai intranetistä. Näiden viestintäkanavien lisäksi olisi hyvä olla tilaisuuksia, joissa on mahdollisuus vuorovaikutukseen ja keskusteluun. Chat ja erilaiset suljetut keskustelufoorumit ovat avoimen keskustelun sähköisiä apuvälineitä ja niiden käyttö lisääntyy koko ajan. (Juholin 2001, 123–124).

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa kahdella tavalla: jako suullisiin ja kirjallisiin kanaviin tai nopeisiin ja hitaisiin kanaviin. Nopeista viestintäkanavista on esimerkkinä kasvokkain tapahtuva viestintä sekä sähköpostit, kun taas hitaista viestintäkanavista esimerkkinä on painettu tiedote. (Ikävalko 1995, 59). Näitä kaikkia viestintäkanavia voidaan käyttää eri viestintätasoilla: alaisen ja esimiehen välinen viestintä, osasto- ja yksikkökohtainen viestintä sekä koko organisaatiota koskeva sisäinen viestintä. (Honkala, ym. 2013, 184).

Leif Åbergin mukaan voidaan esittää eräitä yleistyksiä siitä, mistä henkilöstö hakee tietoja organisaatioissa. Åberg mukaan lähin esimies on tärkein tietolähde, kun halutaan tietoa omaa työtä koskevista asioista. Omaa yksikköä koskevat asiat saatiin tietoon niin ikään lähiesimieheltä sekä yksikön kokouksista. Koko organisaatiota koskevat asiat selvisivät henkilöstölehdessä, toimitusjohtajan tai jonkun muun pitämästä tiedotustilaisuudesta sekä lähiesimieheltä. Oli kyse sitten kuinka suuresta tai pienestä asiasta on lähiesimies aina yksi tärkeimmistä tietolähteistä. Esimiehen tulisikin olla tietoinen olevansa avainasemassa sisäisessä viestinnässä ja omata hyvät viestintätaidot. (Åberg 2006, 109–110).

Lähiesimiehen toiminta sisäisessä viestinnässä on yksi työtyytyväisyyden kulmakivistä. Åberg mainitsee kirjassaan lisensiaattityönsä osoittaneen, että työntekijät, jotka olivat tyytyväisiä viestintään, olivat myös tyytyväisempiä työhönsä verrattuna niihin, jotka eivät olleet tyytyväisiä viestintään. (Åberg 2006, 110, Honkala, ym. 2013, 183). Tyytyväisyys viestintään paransi myös työmotivaatiota. On siis esimiehen etu pitää alaiset ajan tasalla muutoksista ja organisaatiota koskevista uutisista. Näin hän osaltaan pyrkii parantamaan työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota. Viestintä vastuuta ei kuitenkaan voi jättää vain esimiehen harteille vaan alaisilla on myös vastuunsa viestinnästä. Nykyään alaisen ei tule odottaa, että tiedot tuodaan hänelle nenän eteen. Alaisen tulee olla aktiivinen ja etsiä tietoa itse. Jokaisella alaisella on oikeus saada tietoa ja myös yhtä lailla velvollisuus hankkia sitä. (Åberg 2006, 110).

Viestintäkanavat ovat muuttuneet viimeisen 20 vuoden aikana Internetin ja intranetien yleistyessä organisaatioissa. Sähköinen viestintä on osittain tai jopa kokonaan korvannut muita viestinnän muotoja, kuten ilmoitustaulut ja puhelinuutiset. (Åberg 2006, 109). Sisäinen tiedotus antaa koko organisaatiolle samansisältöisen viestin samanaikaisesti. Esimiehen tehtävänä on miettiä, miten viesti koskettaa häntä ja hänen alaisiaan sekä miten saada tieto alaisille. (Åberg 2006, 111).

4.2.1 Sanaton viestintä

Sanaton viestintä on vanhin viestintämenetelmä Osmo A. Wiion mukaan. Sanatonta viestintää ovat ilmeet ja eleet, joita käytetään edelleen vahvistamaan suullisen viestinnän sanomaa. (O. A. Wiio 1998, 104). Ilme kertoo paljon ja voi paljastaa ihmisen todellisen viestin: esimerkiksi ihminen kertoo ilahtuneensa tapaamisesta, mutta ilme on hapan. Ihminen on lähettänyt ristiriitaisen sanoman. Joskus pelkkä katse kertoo olennaisen. (O. A. Wiio 1998, 104).

Viestintää on sekin mitä jätetään sanomatta. Henkilöstön tekemiset ja tekemättä jättämiset viestivät johdolle omaa tarinaansa. Perinteisesti on ajateltu sanallisen ja numeerisen informaation olevan viestintää, mutta yhtä tärkeää on sanaton viestintä: ilmeet, katseet, eleet, äänensävy, ympäristö ja aika ovat esimerkiksi sanatonta viestintää, jota myös oheisviestinnäksi sanotaan. Esimerkiksi jos esimies tulee työpisteellesi ulkotakki päällä, oletat hänen olevan lähdössä ja kiireinen. Saat tämän viestin ilman, että esimies kertoo kiireensä. (Salminen 2001, 74). Myös se on viestintää, että henkilö on tekemättä mitään. Kun esimies lähettää tiedon kehityskeskustelujen varaamismahdollisuudesta, ovat tehdyt varaukset ja varaamatta jättämiset palautetta esimiehelle. Ihmiset viestivät toiminnallaan koko ajan, mutta sitä ei ymmärretä hyödyntää. Esimerkit kertovat sanattomasta viestinnästä, jota emme aina huomaa. (Salminen 2001, 75, Mattila, Ruusunen, Uola 2006, 136).

Esimiesten tulisi kiinnittää huomiota omaan sanattomaan viestintäänsä. Tiedonhaluinen henkilöstö etsii sanattomasta viestinnästä vihjeitä ja käyttävät energiaansa turhaan tarkkailuun kriittisissä tilanteissa organisaatiossa. Esimiehen oma työajan käyttö ja mihin hän sen ja energiansa keskittää, kertoo henkilöstölle paljon. Puheiden ja tekojen tulisi olla sopusoinnussa keskenään. (Salminen 2001, 76).

4.2.2 Suullinen viestintä

Suullista viestintää on ensisijaisesti kahdenkeskinen keskustelu, mutta myös isomman yleisön tavoittavat osastokokoukset ja tiedotustilaisuudet. (Ikävalko 1995, 63). Kieli on tärkeässä roolissa suullisessa viestinnässä. Kielten avulla voimme keskustella kotimaisten työkavereiden kanssa, mutta yhä useammassa organisaatiossa työkielenä on englanti ja se mahdollistaa viestinnän isommalle joukolle työkavereita ja yhteistyökumppaneita. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 80).

Onnistuminen suullisessa viestinnässä on myös avain esimiehen menestykseen alaisen keskuudessa. Suullinen viestintä on vuorovaikutusta, kuten muukin viestintä. Vuorovaikutuksen ja keskustelun onnistumisen avaimet ovat taito kuunnella, selkeä ilmaisu ja vaikuttamisen taito. Myös taidokas small talk eli rupattelun taito on hyvän keskustelijan tunnusmerkki. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 81).

4.2.3 Sähköinen viestintä

Sähköisestä viestinnästä paras ja yleisin esimerkki on sähköposti. Sähköpostin käyttö on yleistä nykyään organisaatioissa sen nopeuden ja tehokkuuden vuoksi. Käytettäessä sähköpostia tiedotuskanavana tulee huomioida, että sähköposti on kaikkien käytössä ja kaikki osaavat käyttää sitä. (Ikävalko 1995, 66). Sähköpostin hyviin puoliin voidaan lukea nopeus, dokumentoitavuus, irtautuminen ajan ja paikan rajoista toki verkon rajoissa. Sähköpostin heikkouksia taas ovat riippuvuus verkon toimivuudesta, tietosuoja, liiallinen sähköpostin käyttö tärkeiden viestien hukkuessa massaan sekä viestin väärin ymmärtämisen mahdollisuus. (Åberg 2006, 115–117).

Nykyään esimiehen ja alaisen väliset keskustelut voivat tapahtua verkon kautta sähköisesti, vaikka he olisivat samalla käytävällä töissä. Aiemmin tällainen välitetty viestintä tapahtui kirjeitse, faksilla tai puhelimitse. Jos oli mahdollista, käytettiin kasvokkain tapahtuvaa viestintää eikä välitettyä viestintää. (Åberg 2006, 115). Nykyään viestintä tapahtuu niin paljon sähköisesti, että voidaan puhua verkkojohtamisesta. Verkkojohtamisella on etuja ja haittoja.

Sähköpostin kuten muidenkin sähköisten viestimien heikkous on niiden cluelessness eli vihjeettömyys. Sähköiset viestimet häviävät auttamattomasti reaaliaikaiselle viestinnälle monipuolisuudessa. Reaaliaikainen ja kasvotusten tapahtuva viestintä ei ole pelkkää puhetta vaan samalla myös ilmeitä ja eleitä eli kehonkieltä. Sähköiset viestimet eivät juuri välitä näitä viestinnän rikkauksia, ellei lasketa hymiöitä, joita usein jopa virallisissa sähköposteissa nykyään käytetään. Toisaalta cluelessness on joskus verkkoviestinnän etu. Koska viestit eivät kulje täysin reaaliaikaisina vaan niiden lähettämisen ja vastaanottamisen välillä on viive, voi viestin lähettäjä muotoilla sano- maansa paremmin kuin kasvokkaisviestintä, joka vaati välittömän reagoinnin. (Åberg 2006, 113–114).

4.2.4 Kirjallinen viestintä

Kirjallista viestintää ovat kaikki paperilla jaettavat tiedot. Kirjallisen sisäisen tiedotteen tärkeimmät vaatimukset ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Sisäisen tiedotteen tulisi olla lyhyt ja ytimekäs ja ihannemittana voidaan pitää yhtä paperia. Tiedotteen tulisi käsitellä vain yhtä asiaa kerrallaan. (Ikävalko 1995, 64).

Ilmoitustaulut ovat yksi kirjallisen viestinnän tiedotuskanava. Ilmoitustaulut ovat hyviä tiedotuskanavia, kunhan niiden kunnosta ja siisteydestä huolehditaan. Jos tiedotettavat asiat vain lisääntyvät ilmoitustaululla, eikä kukaan poista vanhoja, hukkuu uusi informaatio edellisten sekaan. (Ikävalko 1995, 67).

Tiedotuslehti on tiedotetta kattavampi ja useampia asioita kerrallaan käsittelevä viestintäkanava. Tiedotuslehti on hidas verrattuna yksittäiseen tiedotteeseen, koska yleensä tiedotuslehti ilmestyy esimerkiksi kerran viikossa. Tiedotuslehti on kuitenkin nopeampi tiedotuskanava kuin henkilöstölehti, joka on aikakauslehtimäisempi ja ilmestyy esimerkiksi neljä kertaa vuodessa tai kuukausittain. Sekä tiedotus- että henkilöstölehden ilmestymispäivät tulisi jakaa etukäteen henkilöstölle, jotta he voisivat hyödyntää niitä omaan viestintäänsä. Henkilöstölehden tarkoituksena on antaa syvällisempää tietoa kuin tiedotteista ja tiedotuslehdessä saa ja sen onkin tarkoitus olla henkilöstölle myös tiedotus-, mielipide- ja kyselyväline. (Ikävalko 1995, 67–68).

5 JOHTAMISVIESTINTÄ

”Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa”. (Salminen 2001, 69).

Johtaminen on viestintää. Viestinnän keinoin saadaan organisaation henkilöstö toimimaan johdon haluamalla tavalla organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Johtamisviestinnän tarkoitus on luoda organisaatiossa yhteisiä merkityksiä ja kirkastaa toiminnan tavoitteita henkilöstölle. Viestintä on aina vuorovaikutteista ja tiedottaminen yksisuuntaista. (Salminen 2001, 68–69; Niiranen, Joensuu, Lammitakanen & Kerkkänen 2014, 110). Esimies voi vaikuttaa alaisiinsa vain viestinnällä ja alaiset havaitsevat esimiehensä johtamisen viestintänä. (Salminen 2001, 74).

Salmisen mukaan johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen:

- Suora johtamisviestintä tarkoittaa organisaation ohjaamista suoraan viestinnän avulla.
- Epäsuora johtamisviestintä tarkoittaa vaikuttamista organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin.
- Oheisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä sanatonta viestintää, jolla johto vaikuttaa organisaationsa jäseniin.

(Salminen 2001, 70).

Johtamisviestintä on viestinnän erityistapaus, jossa korostuu johtaminen. Johtamisviestinnässä viestintä tapahtuu vuorovaikutteisesti johtajan ja alaisten välillä ja sen tarkoitus on ohjata työtä, organisoida sekä valvoa toimintaa. Johtamisviestintä poikkeaa muusta viestinnästä tapahtumaympäristöltään, koska se tapahtuu aina organisaatiossa ja organisaatiossa johtajalla on alaisia johdettavanaan. Johtamisviestinnän yksi tavoite on motivoida ja kannustaa alaisia. (Åberg 2006, 93). Johtamisviestintään liittyy usein erilaisia teknisiä välineitä, kuten tietokoneet, tabletit ja älypuhelimet sekä ei-sähköisiä, kuten henkilöstölehti ja tiedotteet. (Åberg 2006, 96).

Johtamisviestintä voidaan jakaa kahteen eri näkökulmaan: leadership ja management. Karkeana jakona näiden kahden välillä voidaan pitää, että leadership on ihmisten johtamista ja management asioiden johtamista. Leadership keskittyy tukemaan alaisia viestinnän keinoin ja on vuorovaikutteista, motivoivaa ja edesauttaa alaisia sitoutumaan organisaatioon. Management on delegointia, organisointia ja suunnan näyttämistä. (Åberg 2006, 94).

Jotta johtamisviestintä voisi olla tehokasta, tulisi teknisten puitteiden olla kunnossa ja liiallisesta informaatiosta aiheutuvien ongelmien olla minimissä. Informaatio ja viestintäjärjestelmien tulisikin olla nykyaikaisia ja vastata organisaation viestintätarpeita. Teknisten ongelmien lisäksi henkiset ongelmat aiheuttavat harmia viestintään. Liiallinen informaatio ja jatkuva muutos voivat aiheuttaa henkistä pahoinvointia henkilöstössä. Johtamisviestintä on keskeinen osa-alue organisaatiokulttuurin kehittämisessä, motivoinnissa, luovuudessa ja työntekijöiden välisessä yhteistyössä, joka ovat haaste nykypäivän jatkuvasti muuttuvassa organisaatioissa. Liiallinen muutos saa henkilöstön voimaan pahoin ja johdon tulisikin osata havaita henkilöstön informaationkäsitteilytapojen ja henkisen voinnin perusteella, mikä on sopiva määrä informaatiota. (Salminen 2001, 71–72).

Jari Vuori mainitsee sosiaali- ja terveystalalla törmäävän usein siihen viestinnän ongelmaan, että asia tiedotetaan monen eri viestintäkanavan kautta ja keskitytään enemmän tiedotteen muotoon kuin itse sisältöön. Avuksi tähän ongelmaan Vuori tarjoaa dialogisuuden kehittämistä ja lisäämistä organisaation viestinnässä. Dialogisuudella tarkoitetaan tässä yhdessä ajattelemista, jossa kunnioitetaan jokaisen keskinäistä ajatuksenvaihtoa. Sosiaali- ja terveystalalla ongelmaksi tälle keskinäiselle kunnioitukselle voivat tuoda ammattiryhmien erilaiset koulutustaustat ja ammattikieli, virallinen ja epävirallinen arvovaltajärjestys ammattiryhmien sisällä sekä niiden kesken tai eri organisaatiotasolla työskentelevien keskinäinen arvojärjestys tai johtajan ja alaisen välisen vallan epätasapaino. (Vuori 2017, 185–187).

Dialogisuus ei onnistu sosiaali- ja terveystalan usein byrokraattisissa ja arvovaltaa tukevissa organisaatioissa, ellei esimies aidosti halua viestiä. Sosiaali- ja terveystalan viestinnälle omat haasteensa luovat alan tunnusomaiset piirteet: alituinen kiire, ammatti- ja koulutustaustojen erilaisuus ja hierarkkiset kulttuuriset perinteet sekä poti-

laiden ja asiakkaiden moniongelmaisuus. Nämä edellä mainitut seikat vaikeuttavat selkeää ja nopeaa viestintää. (Vuori 2017, 189–190). Dialogissa keskusteltaessa tulisi olla valmis kuuntelemaan, hiljentymään ja odottamaan omaa vuoroa kertoa mielipide. Sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa käytävissä dialogeissa tulisi Vuoren mukaan olla kiinnostunut asiasta jota käsitellään, eikä siitä mikä ammattiryhmä asiaa ajaa. (Vuori 2017, 192–193).

Luottamus esimiehiä kohtaan rakentuu johdon viestinnästä ja miten sitä kehitetään. Vaikka johtoporras onkin organisaatiossa ylimpänä, tulisi sen silti viestiä koko organisaatioon eikä hierarkkisesti taso kerrallaan alaspäin. Johtajan tulisi olla viestijä ja hyvä ilmaisutaidoiltaan. Johtajan tavoite on saada henkilöstö mukaan tavoitteisiin ja sitoutumaan johdon tekemiin päätöksiin. Viestinnän avulla johtaja pystyy edesauttamaan asiaansa, sillä viestintä lisää ymmärrystä. Organisaation ylin johto voi olla henkilöstölle etäinen, johtuen fyysisestä tai henkisestä etäisyydestä. Tällöin esimiehen rooli korostuu viestijänä. (Juholin 2001, 134–135). Esimiesten tulisi huomata, että eniten viestintää tapahtuu organisaatiossa horisontaalisesti lähimpien tahojen kanssa esimerkiksi tiimin kesken. Tätä kannattaa hyödyntää johtamisviestinnässä ja delegoida viestintävastuuta eteenpäin. Esimiehillä ei yleensä ole resursseja huolehtia viestintään kaikille organisaatiossa, joten delegointi on hyvä tapa varmistaa viestin perille meno. (Niiranen, ym. 2014, 111–112).

Esimiehen positiivinen suhtautuminen viestintään on ensi arvoisen tärkeää. Nykyään sisäinen viestintä on avoimempaa ja nopeampaa kuin ennen johtuen sähköisistä viestintäkanavista. Ikävalkon mukaan aiemmin esimiehet saattoivat pantata tietoa itsellään ja kuvitella valtansa vähenevän, jos olisivat kertoneet alaisilleen avoimemmin asioista. Nykyään esimiehille järjestetään viestintäkoulutuksia ja viestintätaidot ovat paremmat kuin ennen. Avoin ja kasvokkain tapahtuva viestintä esimiehiltä on paras tapa käsitellä vaikeita asioita. (Ikävalko 1995, 60).

Nuoret kuntajohtajat panostavat työssään viestintään ja ovat aktiivisia sisällöntuottajia. Viestinnän koordinoiminen, oikea-aikaisuus ja viestinnän muotoilu nähdään edelleen haasteina, kuten aiemmatkin johtaja-sukupolvet ovat nähneet. (Haveri, Airaksinen & Paananen 2015, 90). Esimiesten viestintätaitojen merkitys korostuu kuntasek-

torilla, koska viestintäkanavat ovat monipuolistuneet aiemmista vuosikymmenistä ja monipuolistuvat koko ajan lisää. Uudet ja nuoret esimiehet ovat kasvaneet käsi kädessä median kanssa ja heille erilaiset viestintäkeinot ja – kanavat ovat tutumpia kuin edeltäjilleen. Vaikka nuoremmat esimiehet ovat kasvaneet avoimempaan viestintäkulttuuriin, on silti heilläkin töitä opetella viestintää ja eri medioiden hallintaa. Erilaisten medioiden seuraaminen helpottaa viestinnän hallinnan opettelua ja auttaa ymmärtämään viestintää. (Haveri, ym. 2015, 90–91). Kokemus luo osaltaan osaamista viestinnässä. Selkeästi kerrottu asia antaa kuulijalle vähemmän väärinymmärtämisen mahdollisuuksia, kuin laveasti selostettuna. (Haveri, ym. 2015, 92)

5.1 Johtamisviestinnän haasteet

Johdon tulee huomata, ettei henkilöstö ole enää passiivinen viestinnän suhteen. Henkilöstölle ei voi enää vain tiedottaa, vaan panostettava oikeasti vuorovaikutteiseen viestintään. Henkilöstö voi havaita johdolle tärkeitä asioita ja avoimella vuorovaikutteisella viestinnällä johto saa tietoa mitä organisaatiossa todella tapahtuu. Viestinnän vapaa virtaus organisaation vertikaalisilla ja horisontaalisilla tasoilla on tärkeää. (Salminen 2001, 70). Organisaation johdon ja esimiesten tulisi ymmärtää viestinnän tärkeys ja havaita sen avulla saatava helpommin johdettava organisaatio.

Syitä, miksi viestintään ei välttämättä panosteta, voivat olla:

- Viestinnän koetaan olevan turhaa
 - Johtajat voivat kokea viestinnän olevan yksin puhumista eli keskustelu puuttuu
 - Johtajat eivät tiedosta viestinnällisiä puutteitaan ja siitä aiheutuvia ongelmia, vaan luulevat olevansa hyviä kommunikoijia
 - Viestintää pidetään vain viestintäihmisten työnä
 - Viestinnälle ei ole aikaa
- (Juholin 2001, 135)

Kuntasektorin organisaatiossa oman haasteensa johtamisviestintään ja kaikkeen muuhunkin viestintään tuovat erilaiset lait ja salassapitovelvollisuus. Toisaalta esimiehen ja viranomaisen tulee huolehtia avoimesta viestinnästä (Lait viranomaisen toiminnan julkisuudesta 621/1999, hallintolaki 434/2003), mutta salassapitovelvollisuuden takia on oltava tarkkana, mitä voi kertoa ja mitä ei. (Niiranen, ym. 2014, 110).

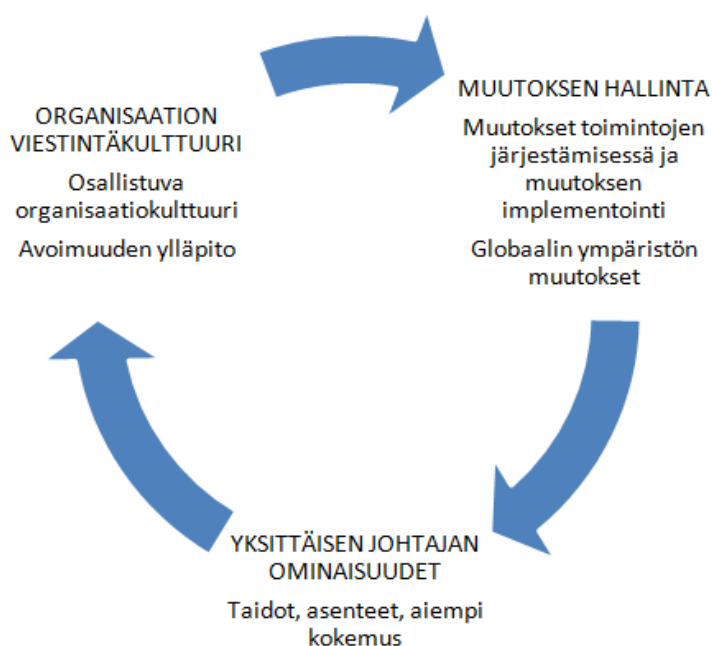
5.2 Johtamisviestinnän kehittäminen

Johtamisviestintää tulisi kehittää, koska aiempi johdon tiedottaminen ei enää riitä henkilöstölle. Jos henkilöstö ei saa tarpeeksi virallista tietoa, alkaa se aktiivisesti etsiä sitä. Tällöin juorut ja huhut nostavat päätään ja viidakkorumpu alkaa tuottaa informaatiota. Tällainen epävirallinen viestintä ei ole johdon eikä organisaatiossa kenenkään hallinnassa ja siksi erityisen tehokas viestinnän muoto, joka voi osassa tapauksista olla organisaation kannalta myös epäedullinen viestintämuoto. (Salminen 2001, 70).

Jotta organisaation johtamisviestintä toimisi tehokkaasti, on sille asetettava selkeät tavoitteet ja oma vastuuhenkilö(t), joka organisoii johtamisviestintää. Johtamisviestinnän vastuuta voidaan antaa erilliselle asiantuntijalle, mutta päävastuu johtamisviestinnästä on aina johdon esimiehillä. Asiantuntija voi koota informaation ja laatia tiedotteet sekä järjestää infotilaisuuden, mutta esimiesten on otettava viimeinen vastuu johtamisviestinnästä. Organisaatiossa aistitaan helposti, ettei ylin johto ole viestien takana. (Salminen 2001, 105–106). Johtamisviestinnän kehittämisessä tulisi ottaa tarkastelun alle viestien sisältö eikä vain tuottaa mahdollisimman paljon informaatiota. Lisäksi olisi huomioitava viestien määrä, joita yleisesti ottaen organisaatiossa on liikaa. Liiallista viestintää voi karsia kiinnittämällä huomioita jakelulistojen laajuuteen sekä liian yksityiskohtaisiin ja pitkiin viesteihin. (Salminen 2001, 106–107).

Johtamisviestinnän yhteisiä pelisääntöjä voidaan sopia organisaatioissa, mutta jotta ne otetaan oikeasti käyttöön, on sääntöjä toistettava ja johdon näytettävä esimerkkiä. Näin henkilöstö voi omaksua säännöt omikseen ja tunnistaa johtamisviestinnän muusta viestinnän massasta. Johtamisviestinnäsuunnitelman tuleekin perustua orga-

nisaation strategiaan päämääriin sekä sen sisällön tulisi olla johdon- ja yhdenmukais- ta ja painottua tulevaisuuteen. Ennen muutosprosessia on erityisen tärkeää, että joh- tamisviestintä painottuu tulevaisuuteen eikä vain totea jo tapahtuneita asioita ja lisäk- si siihen on varattava riittävästi aikaa ja resursseja. (Salminen 2001, 107–108). Oi- kea-aikaisuus ja kohderyhmän tavoittaminen on erittäin tärkeää viestinnän onnistu- misessa. (Haveri, ym. 2015, 93). Myös kuunteleminen on osa esimiesten osaamista johtamisviestinnässä ja kuuntelemisen taitoa tulisi harjoittaa. (Niiranen, ym. 2014, 111).



Kuvio 4. Sosiaali- ja terveysalan johtamisviestinnän ympäristö haasteineen ja vaatimuksineen. (Niiranen, Joensuu, Lammintakanen & Kerkkänen toim. 2014, 113).

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osa on tarkoitus toteuttaa laadullisena tapaustutkimuksena. Tapaustutkimusta voidaan tehdä sekä kvantitatiivisena että kvalitatiivisena tutkimuksena. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara ym. 2007, 160).

Tutkimusmenetelmänä käytetään sekä laadullista että määrällistä otetta. Laadullista osaa edustaa opinnäytetyön tekijän oma havainnointi omassa työympäristössään. Määrällistä tutkimusta edustaa kohdeorganisaation henkilöstölle tehtävä sähköinen kysely.

Useimmiten kvantitatiivinen (määrällinen) ja kvalitatiivinen (laadullinen) tutkimus nähdään vaihtoehtoisina tutkimusmenetelminä vaikka ne eivät sitä suoranaisesti olekaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineisto on lukuja ja kvalitatiivisessa aineisto on tekstiä. Esimerkiksi näitä tutkimusmenetelmiä rinnakkain käytettäessä voidaan ensin käyttää kvantitatiivista tietoa pohjana, jotta saadaan muodostettua helpommin lähestyttäviä teemahaastattelun teemoja kvalitatiivista tutkimusta varten. (Hirsjärvi, ym. 2007, 131–133).

Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan selvittää mistä on kyse ja mistä se koostuu sekä miten sen eri osat vaikuttavat toisiinsa. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään uusien ilmiöiden tutkimiseen, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee tuntee tutkittava asia ja mikä siihen vaikuttaa eli täytyy tietää mitä on mittaamassa. (Kananen 2011,12). Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa jonkin asian tiimoilta. Tiedonkeruu tapahtuu kasvokkain tutkimushenkilön kanssa ja tutkija luottaa omiin havaintoihinsa. Tyypillisiä metodeja ovat muun muassa teemahaastattelu, ryhmähaastattelut ja osallistava havainnointi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen otos eli kohdejoukko on rajattu ja valittu joukko toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa voidaan käyttää satunnaisjoukkoa. Tutkimussuunnitelman muotoutuminen tutkimuksen aikana on myös tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle. (Hirsjärvi ym. 2007, 160).

Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan saada ilmiöstä syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus. Uusien mallien ja teorioiden pohjana on aina kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen heikkous on, että eri tutkijat voivat saada eri tulkin-toja tutkimusaineistosta, kun tutkijan oma kiinnostuneisuus ja ajatusmaailma pääse-vät ohjaamaan tulkintaa. (Kananen 2011, 19).

Kananen mainitsee kirjassaan Triangulaation eli monimenetelmäisen tutkimusase-telman, jossa tutkittavaan ilmiöön käytetään useampaa tutkimusmenetelmää. (Kana-nen 2011, 16–17). Triangulaatio varmistaa tutkimuksen luotettavuutta verrattuna sii-hen, että käytettäisiin vain yhtä tutkimusmenetelmää. Triangulaation ideana on vah-vistaa tutkimuksen tuloksia, kun kahdella eri menetelmällä saadaan samoja tai sa-mansuuntaisia tuloksia. Menetelmät vahvistavat siis toisiaan ja näin saadaan moni-puolinen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Vaarana triangulaatiossa on, että eri menetelmät antavat eri tulokset ja tällöin tutkijalle jää vastuu selvittää mahdollinen virhe jom-massakummassa tutkimusmenetelmässä tai virhetulkinnasta. (Kananen 2011, 124–125). Yleisin triangulaation muoto on käyttää kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutki-musmenetelmää. Vaarana on, että tutkija saa liikaa tutkimusaineistoa ja tutkimus jää pintaraapaisuksi aiheeseen vaikka tarkoituksena on nimenomaan saada syvällistä tie-toa ilmiöstä. (Kananen 2011, 125–126).

6.2 Viestinnän mittaaminen

Viestinnän mittaaminen tai arviointi ei ole yksinkertaista ja sitä pidetään vaikeana, koska tulokset ovat usein välillisiä. Välillisyydellä tarkoitetaan, että vaikutetaan vies-tinnällä esimerkiksi organisaation näkyvyyteen (Ulkoinen viestintä) tai sisäiseen tehokkuuteen (Sisäinen viestintä). (Juholin 2010, 28–29). Viestintä itsessään harvoin antaa tulosta, mutta sen avulla saavutetaan tavoite. Sisäinen viestintä parantaa työ-tyytyväisyyttä, joka johtaa uskollisuuteen työnantajaa kohtaan. (Juholin 2010, 33).

Elisa Juholin puhuu kirjassaan viestinnän arvioinnista, jonka avulla saadaan tietoa viestinnän nykytilasta ja sen avulla on mahdollista taas tunnistaa kehittämiskohteita. Tarkka mittaaminen tuottaa dataa, mutta jää helposti irralliseksi tiedoksi organisaati-oon. Mittauksia tehdään usein ulkoisen viestinnän puolella erilaisin mediaseuran-

noin, jolloin tarkastellaan ainoastaan yhtä mediakampanjaa eikä viestintää kokonaisuutena. (Juholin 2010, 28–29).

Organisaation strategian ja viestinnän tavoitteiden tulisi kohdata. Viestinnän arvioinnilla voidaan tutkia ovatko ne linjassa keskenään. Elisa Juholin määrittelee arvioinnin olevan organisaatiolähtöinen prosessi, joka tähtää toiminnan kehittämiseen. Juholinin mukaan ei voida määritellä yhtä oikeaa viestinnän mittaria, vaan mittarien ja arvioinnin keinojen tulee tulla organisaatiosta tilanteen ja tapauksen mukaan. Arvioinnin tulisi olla jatkuvaa ja mahdollisimman kokonaisvaltaista. Parhaimmillaan arvioinnista saadaan apua päätöksentekoon. (Juholin 2010, 29–30). Rauman kaupungin strategian eli Rauman Tarinan 2. osassa kerrotaan Rauman arvojen olevan oppiva, osallistava, ennakoiva ja rohkea. Hyvinvointia ja kehittymistä koskevat linjaukset vuosille 2017–2020 ovat:

1. Terveellinen, turvallinen ja palveleva Rauma
2. Vireän elinkeinoelämän Rauma
3. Hyvien yhteyksien Rauma
4. Houkutteleva Rauma

(Rauman kaupungin www-sivut 2018). Oppiva, osallistava, ennakoiva ja rohkea sopivat hyvin myös sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestinnän tavoitteiksi.

Viestinnän arvioinnissa on eri näkökulmia. On tilivelvollisuusarviointi, jossa päättäjille kerrotaan arvioinnin tuloksia. Kehittämisarvioinnissa haetaan toiminnan kehittämistä ja tiedontuotantoarvioinnissa tavoite on saada käsitys organisaation viestinnästä. (Juholin 2010, 30). Tässä opinnäytetyössä käytetään tiedontuotantoarviointia ja selvitetään organisaation sisäisen viestinnän nykytilaa.

Arviointia voidaan jaotella useilla eri tavoilla esimerkiksi formatiiviseen ja summatiiviseen arviointiin. Formattiivinen tuottaa tietoa toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta ja saavutetaanko tavoitteet. Summatiivinen taas tuottaa tietoa miten viestintä on auttanut organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa ja millä keinoin. Arviointi voi olla myös tavoitteisiin sidottua tai irrallista. Tavoitteisiin sidottua arviointia ovat erilaiset kampanjat, joissa on ennalta määritellyt tavoitteet ja jälkeen voidaan tarkistaa

saavutettiin ne. Irrallinen arviointi perustuu taas esimerkiksi toimialan yleisiin arvoihin, jotka eivät ole organisaatiosta lähtöisin. (Juholin 2010, 30–31).

Jotta voidaan arvioida, täytyy tehdä tutkimus, josta saatavan tiedon tulee olla puolueetonta. Tietoa tulisi saada niiltä viestinnän osa-alueilta, jotka organisaatiossa koetaan tärkeiksi. Arvioinnilla tulisi tutkia tulevaa ja mennyttä. Tulevaisuutta arvioimalla löydetään parhaat tavat toimia ja mennyttä arvioimalla nähdään aiemmat saavutukset. Toisin kuin akateemisessa tutkimuksessa, jossa haetaan yleistettävyyksiä, arvioinnin pohjana tulee olla organisaation tavoitteet. (Juholin 2010, 31).

Arviointi voi olla lyhyt- tai pitkäkestoista. Lyhytkestoinen arviointi kohdistuu yksittäiseen tilanteeseen, kuten projektiin tai kampanjaan. Pitkäkestoinen arviointi tutkii viestinnän vaikuttavuutta, joka pohjautuu strategiaan. Pitkäkestoisella arvioinnilla tutkitaan usein brändin kehittymistä tai työhyvinvointikyselystä saatujen tulosten vertaamista organisaation tuloksiin. (Juholin 2010, 32). Tulee huomata arviointia tehdessä, että arvioinnista saadaan vertailevia ja suuntaa antavia tuloksia. Arviointimenetelmää ja –keinoa valitessa tulee kiinnittää huomiota siihen antaako valittu menetelmä haluttua tietoa. (Juholin 2010, 32).

Viestintä on osallisena kaikissa organisaation toiminnoissa. Juholin perusteleekin tällä viestinnän arvioinnin jatkuvuuden tarpeellisuutta. Viestintää tulisi arvioida jatkuvasti, eikä vain projektiluonteisesti jonkin kampanjan aikana. Viestinnän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin tulisi tapahtua jatkuvana kehänä, jossa ei ole alkua eikä loppua. (Juholin 2010, 37). Tämän opinnäytetyön viitekehys kuvaa samaa asiaa Ikävalkon näkökulmasta kappaleen 3.2. kuviossa 1. Tutkimuksen viitekehys. PRE-prosessimalli on alun perin kehitetty mediajulkisuuden hallintaan, mutta soveltuu myös muuhun viestinnän arviointiin erinomaisesti. (Juholin 2010, 38).



Kuvio 5. PRE-prosessimalli (Juholin 2010, 38).

Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli on osana organisaation vuosikiertoa ja toimintaa. Syklin vaiheita ovat suunnitelmien arviointi, prosessien seuranta ja arviointi, vaikuttavuuden arviointi sekä kehittäminen. Ensimmäinen vaihe suunnitelmien arviointi muodostaa tilannekuvan ja tunnistaa tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet. Toinen vaihe prosessien seuranta ja arviointi tapahtuu tässä hetkessä ja juuri tapahtuneeseen. Seurannassa ovat organisaation ja sen sidosryhmien viestintä, mediat ja toimintaympäristö. Seurannan avulla arvioidaan toiminnan tarkoituksen mukaisuutta. Vaikuttavuuden arviointi on syklin 3.vaihe ja sitä tehdään noin kerran vuodessa ennalta sovitusti. Vaikuttavuuden arviointia käytetään muun muassa brändin ja työhyvinvoinnin arviointiin. Molemmissa brändissä ja työhyvinvoinnissa tapahtuu muutoksia pitkällä aikavälillä ja hitaasti. Kehittäminen on syklin viimeinen ja tärkein vaihe. Kehittämistä varten on tehty aiemmat vaiheet ja koottu dataa. Kehitysideoiden uhkana on organisaation mahdollinen halu tulosten peittelyyn, jos tulokset eivät ole mieluisia. Kehittäminen on organisaation yhteinen prosessi, johon kaikkien tulisi osallistua. Jokaisen tulisi ottaa osaa kuuntelemalla, keskustelemalla, kantaa ottamalla ja antamalla ehdotuksia parannuksista. (Juholin 2010, 39).



Kuvio 6. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin 2010, 39).

6.3 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelminä käytetään havainnointia ja sähköistä kyselyä henkilöstölle. Havainnointi perustuu tutkimuksen tekijän havaintoihin työssään sisäisestä viestinnästä, johtamisviestinnästä ja sisäisen viestinnän viestintäkanavista. Havainnoinnin avulla kerätään tietoa sisäisen viestinnän viestintäkanavista ja miten usein erilaisia infotilaisuuksia on henkilöstölle järjestetty tai tiedotteita lähetetty viime vuosien aikana.

Lisäksi teetetään sähköinen kysely henkilöstölle ja kerätään mielipiteitä tutkimuksen tekijän havaintojen tueksi. Näin saadaan syvällisempää tietoa sisäisestä viestinnästä, johtamisviestinnästä ja sisäisistä viestintäkanavista ja pystytään nostamaan mahdollisia ongelmakohtia esiin. Henkilöstölle tehtävän kyselyn avulla selvitetään sisäisen viestinnän määrää ja laatua. Kyselyn tuloksista johdetaan suositukset sisäisen viestinnän vuosittaisille määrille ja mitä kanavia tulisi käyttää mieluummin. Henkilöstön mukaan ottamisen ideana kehitystyöhön on osallistaa heitä sisäisen viestintään ja vahduttaa myös heidät siihen, että olemme kaikki vastuussa toimivasta sisäisestä viestinnästä ja voimme vaikuttaa siihen omalla toiminnallamme.

Tutkimuksen tarkoituksena on teoriaosiossa perehtyä sisäiseen viestintään, sisäisen viestinnän kanaviin ja johtamisviestintään. Sisäisessä viestinnässä keskitytään sisäisen viestinnän periaatteisiin eli organisointiin, kohderyhmiin ja esitystapaan. Lisäksi tutkitaan mitä haasteita sisäisessä viestinnässä on ja mitä on viestintätyytyväisyys ja miten sitä voisi lisätä organisaatiossa. Sisäisen viestinnän kanavissa perehdyttiin millaisia eri viestintäkanavia on sisäisessä viestinnässä (sanaton, suullinen, kirjallinen, sähköinen ja esimiesviestintä). Johtamisviestinnän osiossa tutkittiin johtamisviestinnän osuutta sisäiseen viestintään ja mitä yhtymäkohtia näillä on organisaation viestinnässä. Molemmat edistävät työtyytyväisyyttä ja motivoivat henkilöstöä. Esimiesten johtamistavat, organisaation ilmapiiri ja henkilöstön yhteishenki ovat suoraan liitännäisiä viestintätyytyväisyyteen. Tyytyväisyys viestintään lisää välillisesti työmotivaatiota organisaatioissa. (Ikävalko 1995, 47). Johtamisviestinnän yksi tavoite on motivoida ja kannustaa alaisia. (Åberg 2006, 93).

6.3.1 Havainnointi

Havainnoinnin avulla saadaan selville ihmisten todellista käyttäytymistä tai ajatusmaailmaa, kun kyselyn tai haastattelun avulla saadaan selville usein se, miten he haluaisivat käyttäytyä tai millaiseen ajatusmaailmaan he kuvittelevat itsensä. Havainnointi paljastaa asioiden todellisen laidan, kun taas kyselyssä ja haastattelussa ihmisellä on aikaa miettiä vastaustaan ja niin sanotusti korjata sitä. Henkilö voi esimerkiksi vastata kannattavansa kierrätystä, mutta tosiasiallisesti heittää kaiken jätteen sekajätteeseen. Kuten Hirsjärvi ja kumppanit mainitsevatkin: ”Puheiden ja asennoitumisen tasolla ollaan yhden arvomaailman kannattajia ja elämäntapojensa tasolla toisen arvomaailman vankeja”. Havainnointi on haasteellisempi ja enemmän aikaa vievä menetelmä kuin haastattelu tai kysely ja siksi ne ovatkin suositumpia tutkimusmenetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2007, 207–208).

Havainnointi sopii kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäksi, koska se antaa kuvan todellisesta tilanteesta eikä siinä jouduta käyttämään välineitä, kuten vastauslomaketta. Havainnoinnin haittapuolena on, ettei havainnoitsija pysty välttämättä olemaan objektiivinen ja hänen läsnäolonsa saattaa muuttaa havainnoitavan tapauksen käyttäytymistä. Myös havainnoitsijan oman tunteet saattavat häiritä havainnoinnin kulkua

ja tutkimuksen objektiivisuutta. Havainnoinnin ongelmia ovat myös eettiset ongelmat: Kuinka paljon havainnoitavalle kohderyhmälle tulee kertoa havainnoinnin taustoista? (Hirsjärvi ym. 2007, 208–209).

Havainnointi voidaan jakaa kahteen eri lajiin: osallistavaan ja systemaattiseen havainnointiin. Osallistavassa havainnoinnissa havainnoija osallistuu kohderyhmän toimintaan ja havainnointi on vapaamuotoista. Systemaattisessa havainnoinnissa taas havainnoidaan kohderyhmän ulkopuolella ja havainnointi on järjestelmällistä. Usein systemaattinen havainnointi yhdistetään kvantitatiiviseen tutkimukseen ja osallistava havainnointi kvalitatiiviseen tutkimukseen. Erityisen tärkeää havainnointimenetelmää käytettäessä on pitää tutkijan omat tulkinnat poissa ja keskittyä vain havainnointiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 209–212).

Tässä opinnäytetyössä käytetään osallistavaa havainnointia, koska tutkimuksen tekijä työskentelee itse kohdeorganisaatiossa. Havainnointia käytetään tutkimuksessa sisäisten viestintäkanavien keräämiseen ja johtamisviestinnän osalta Sosiaali- ja terveystoimialan johdon järjestämien infojen ja muiden organisaation tiedotteiden määrien keräämiseen.

6.3.2 Kysely

Kyselyssä kerätään standardoidusti aineistoa ja kohdejoukko on rajattu tietyistä perusjoukosta. Kyselyn tulokset käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Strukturoitu kysely on nopea toteuttaa ja antaa tutkijalleen selviä lukuja vastauksista. Myös laajan kohdejoukon käyttäminen on vaivattominta juuri strukturoidussa kyselyssä. Kyselyn heikkouksina voidaan nähdä se, ettei voida varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat vastanneet kyselyyn ja ovatko kysymysasettelu ja vastausvaihtoehdot olleet onnistuneita. Kyselyn ongelmana on, ettei tiedetä vastaajan perehtyneisyyttä kyselyssä tutkittavaan asiaan ja mahdollinen kyselyyn vastaamattomuus voi nousta ongelmaksi. (Hirsjärvi, ym. 2007, 188–190). Tämän vuoksi henkilöstölle tehtävään sähköisen lomakekyselyn kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta vastaaja olisi helppo hahmottaa mitä kysytään. Sähköistä kyselyä päädyttiin käyttämään juuri vastaajien suuren määrän vuoksi (1000 työntekijää).

Kyselyt voidaan toteuttaa kahdella tavalla: Posti- ja verkkokysely tai kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyssä kysely lähetetään vastaajalle suoraan ja he täyttävät sen omalla ajallaan ja palauttavat sen. Etuna on helppo tiedonsaanti ja nopeus. Ongelmaksi tässä kyselyn toteuttamistavassa muodostuu vastausten kato, joka on verrannollinen vastaajajoukkoon ja kyselyn aiheeseen. Kyselyn vastauksia voidaan joutua karhuamaan vastaajilta pariinkin otteeseen, jotta vastausprosentti saataisiin tarpeeksi korkeaksi. (Hirsjärvi, ym. 2007, 191–192). Kontrolloitu kysely tarkoittaa, että tutkija jakaa kyselykaavakkeet henkilökohtaisesti tietyssä tilaisuudessa tai paikassa, jolloin voidaan puhua informoidusta kyselystä. Toinen kontrolloidun kyselyn muoto on henkilökohtaisesti tarkastettu kysely, jossa tutkija lähettää kyselyn postitse, mutta noutaa kyselykaavakkeet sovitusta paikasta tietyinä aikana. Tässä kontrolloidussa kyselymuodossa tutkija voi tarkastaa vastaukset paikan päällä ja mahdollisesti keskustella vastaajien kanssa tutkimuksesta ja kysymyksistä. (Hirsjärvi, ym. 2007, 191–192).

Vastausprosentti on parhaimmillaan 30–40%, kun kysely lähetetään valikoimattomille vastaanottajille. Vastaavasti taas valikoidulle ryhmälle, kuten fysioterapeutit tai osastonhoitajat, lähetettäessä vastausprosentti voi nousta jopa 70–80%. (Hirsjärvi, ym. 2007, 191). Tämän opinnäytetyön kysely (Liite 1.) lähetettiin valikoidulle ryhmälle (Sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstö), jolloin vastausprosentin olisi voinut olettaa nousevan korkeaksi. Mutta ottaen huomioon vastaajien suuren määrän, tulee huomioida, etteivät kaikki vastaanottajat välttämättä kokeneet olevansa kohderyhmää. Vastausprosentti kyselyssä oli 25,8 %.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonkeruumenetelmänä verkkokyselyä, joka lähetettiin sähköpostitse henkilökunnalle (N=1000). Vastausaikaa on kaksi viikkoa (13.2.–27.2.2018) ja puolessa välissä lähetettiin muistutus kyselystä sähköpostitse (21.2.2018) ja siihen vastaamisen tärkeydestä. Kysely lähetettiin tiistaina, joka on otollinen päivä lähettää kyselyitä organisaatiolle ja yhdistyksille. (Hirsjärvi, ym. 2007, 199.) Kysely osui harmillisesti osittain koulujen hiihtolomaviikolle (viikko 8, 19.2.–25.2.2018). Kysely kuitenkin alkoi jo aiemmalla viikolla ja päättyi hiihtoloman jälkeen tiistaina, joten vastaamisaikaa olisi pitänyt olla, vaikka olisikin hiihtolomaa viettänyt. Seuraavassa taulukossa on vertailtu opinnäytetyön tutkimusongelmien ja kyselylomakkeen kysymysten vastaavuutta:

Taulukko 1. Tutkimusongelmien ja kyselylomakkeen kysymysten vastaavuus.

<ul style="list-style-type: none"> • Taustatiedot 	<p>1. Valitse palvelualue, jossa työskentelet</p> <p>2. Ikäsi</p> <p>3. Työssäoloaikasi nykyisissä työtehtävissä Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimialalla?</p> <p>4. Asemasi organisaatiossa?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Onko sisäisiä viestintäkanavia tarpeeksi henkilöstön mielestä? • Ovatko sisäiset viestintäkanavat toimivia? 	<p>5. Mistä sisäisestä viestintäkanavasta lähdet hakemaan useimmiten tietoa, kun tarvitset lisätietoa koskien</p> <p>6. Arvioi Sosiaali- ja terveystoimialalla käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta asteikolla 1-5.</p> <p>7. Onko mielestäsi sisäisen viestinnän kanavia riittävästi käytössä?</p> <p>8. Vastasit edelliseen kysymykseen EI, minkä sisäisen viestinnän kanavan haluaisit lisätä?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Onko sisäistä viestintää määrällisesti tarpeeksi henkilöstön mielestä? • Onko henkilöstö tyytyväinen sisäisen viestinnän sisältöön? 	<p>9. Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja pitää infoja henkilöstölle. Kuinka usein haluaisit infoja pidettävän?</p> <p>10. Mihin asioihin haluaisit toimialajohtajan keskittyvän infoissaan?</p> <p>11. Kuinka usein esimiehesi järjestää osastopalaverin/palveluyksikön infon?</p> <p>12. Kuinka usein esimiehesi järjestää työpaikkakokouksen?</p> <p>13. Soten tiedote ilmestyy sähköpostitse noin kerran kuussa, poikkeuksena kesäaika. Miten usein Soten tiedotteen tulisi ilmestyä?</p> <p>14. Mistä asioista haluaisit Soten tiedotteessa kerrottavan?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Onko johtamisviestintää tarpeeksi henkilöstön mielestä? • Onko johtamisviestintä avointa henkilöstön mielestä? 	<p>15. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista?</p> <p>16. Koetko sisäisen viestinnän olevan vuorovaikutteista vai ainoastaan tiedottamista johdolta alaisille?</p> <p>17. Koetko johtajien ja esimiesten viestivän avoimesti?</p> <p>18. Koetko lähiesimiehesi välittävän aktiivisesti tietoa ja pitävän alaisensa ajan tasalla?</p> <p>19. Soten johtoryhmä (toimialajohtaja, palvelualueiden johtajat, suunnittelupäällikkö) kokoontuu joka toinen viikko johtoryhmän kokoukseen. Kokousmuistiot ovat luettavissa Majakka-intranetistä jälkikäteen. Onko johtoryhmän tiedottaminen riittävä näin, että jokainen huolehtii itse tiedonsaannistaan Majakan kautta?</p> <p>20. Mitä ruusuja tai risuja haluaisit antaa Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisestä viestinnästä?</p>

Kyselylomakkeen (Liite 1.) kysymykset pohjautuvat teoriaosion kappaleen 4.1.1 Viestintätyytyväisyys teorioihin Osmo A. Wiilta ja Elisa Juholinilta sekä Rauman kaupungin strategiaan eli Rauman Tarinan 2.osaan. Rauman Tarina 2. osassa mainitaan seuraavien ominaisuuksien painottamisesta: oppiva, osallistava, ennakoiva ja rohkea. Nämä kaikki sopivat erittäin hyvin sisäiseen viestintään. (Rauman kaupungin www-sivut 2018).

Kyselylomakkeen kysymykset on mietitty Osmo A. Wiion ja Elisa Juholinin mainitsemien viestintätyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä, joista tutkimuksen tekijä havaitsi samankaltaisuutta tutkimusongelmien kanssa. Osmo A. Wiio on määritellyt, että viestintätyytyväisyyden osa-alueet ovat:

- Tyytyväisyys viestien sisältöihin eli saatuun tietoon
- Tyytyväisyys viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen
- Tyytyväisyys viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen

Vastaavasti Juholinin mukaan viestintätyytyväisyyteen kuuluu neljä ulottuvuutta:

- Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista
- Keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla
- Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
- Ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän rakentaminen ja ylläpitäminen (Juholin 2001, 115).

6.4 Aineiston analysointi

Opinnäytetyöntekijän havainnointi perustuu Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestinnän seuraamiseen omasta työntekijän näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyöntekijä havainnoi mitä kaikkia sisäisen viestinnän viestintäkanavia on aktiivisessa käytössä ja mitä kanavia jää mahdollisesti käyttämättä. Johtamisviestinnän osalta havainnoidaan Sosiaali- ja terveystoimialan johdon järjestämien infojen määriä.

Sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstölle teetetty kysely toteutettiin Webropol-kyselynä ja analysoitiin myös samaisella ohjelmalla. Kyselyn pohjana käytetään tutkimuksen tekijän aiempia havaintoja sisäisen viestinnän kanavista, sisäisen viestinnän määrästä ja laadusta sekä johtamisviestinnästä. Tutkimusosiossa esiteltyjä teorioita muun muassa Juholinilta, Ikävalkolta, Salmiselta ja Åbergilta käytetään myös tutkimuksen pohjana.

6.5 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

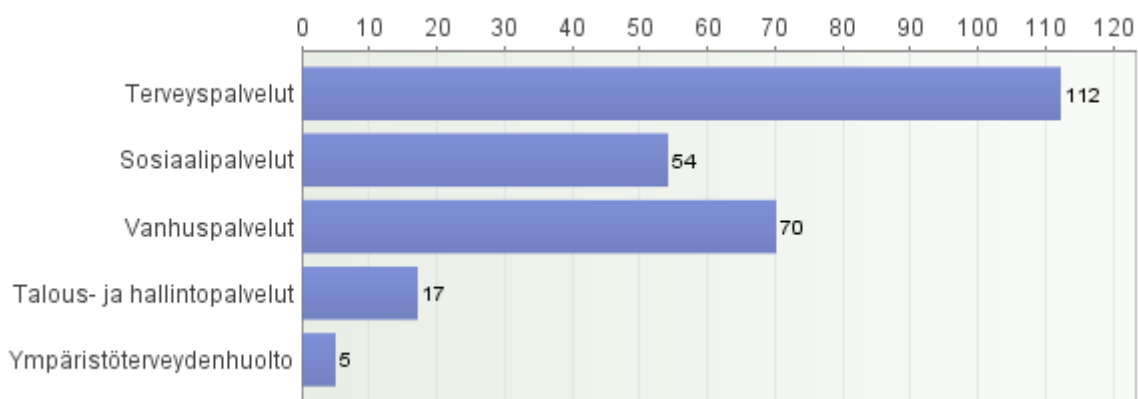
Tutkimuksessa pyritään mahdollisimman oikeaan ja totuuden mukaiseen tutkimustulokseen ja välttämään virheitä. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti pyrkivät mitaamaan tutkimustulosten todenmukaisuutta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Jos tutkimus toistetaan, millä todennäköisyydellä tutkimustulos on sama tai hyvin samankaltainen? Reliabiliteetilla haetaan tutkimuksen kykyä antaa mahdollisimman tasalaatuisia tuloksia eri toisto kerroilla. (Hirsjärvi, ym. 2007, 226–228). Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa onko tutkimus validi eli pätevä. Validiteetti tarkastelee onko tutkimuksessa käytetyn mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata mitattavaa asiaa pätevä. Mitattiinko sitä mitä oli tarkoituskin? Tästä esimerkkinä voisi olla, että kyselylomakkeeseen vastaaja käsittää tutkijan kysymyksen väärin ja vastaa eri tavoin kuin oli ollut tarkoitus. Tällöin tutkimus ei ole validi ellei tutkija muuta katsantokantaansa kysymyksen suhteen. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa käyttämällä useita tutkimusmenetelmiä. Useiden tutkimusmenetelmien käyttämistä kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi, ym. 2007, 226–228). Triangulaatiosta kerrotaan enemmän tämän opinnäytetyön kappaleessa 7.1. Tutkimusote ja tutkimusmenetelmän valinta.

Tässä opinnäytetyössä tehdyssä kyselyssä reliabiliteetin voi tarkastaa tekemällä kyselytutkimuksen uudelleen. Kysely on tehty niin, että sen voi toistaa koska vain ja sisäisessä viestinnässä tehtyjen toimenpiteiden jälkeen kyselyn toivotaankin toistettavan, jotta saadaan selville tehtyjen muutosten vaikutus. Kyselyn reliabiliteettia vahvistaa kyselyn pitkä vastausaika (2 viikkoa), koska se mahdollisti, että useampi vastaaja ehti vastata. Lyhyellä vastausajalla olisi voinut käydä niin, että vain joku tietty henkilöstöryhmä olisi vastannut kyselyyn. Havainnointi, jonka opinnäytetyöntekijä

on suorittanut oman työnsä ohessa usean vuoden aikana, olisi voinut olla puolueellista ja vaikuttaa tutkimuksen validiteetin. Koska havainnointia käytettiin vain apuna kyselypohjan luomiseen, on kysely vain vahvistanut opinnäytetyöntekijän omia havaintoja. Jos opinnäytetyön tutkimuksellinen osa olisi toteutettu ainoastaan opinnäytetyön tekijän havaintojen varassa, olisi tutkimuksen validiteettia syytä epäillä.

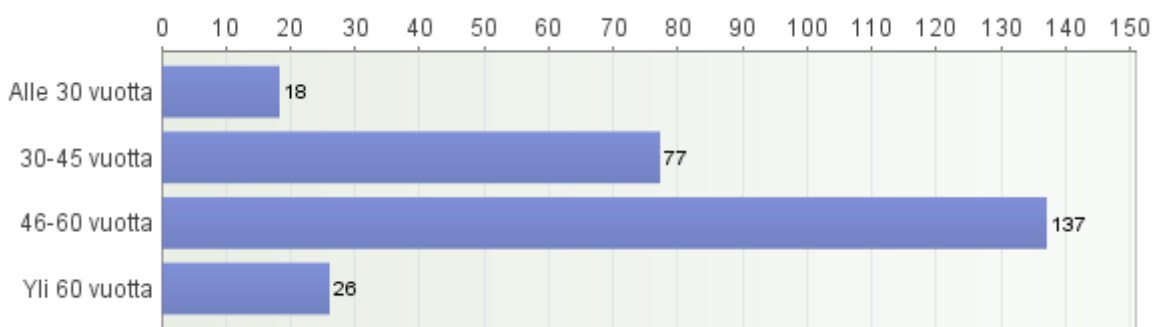
7 KYSELYN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialan henkilöstölle tehdyn sähköisen kyselyn tulokset. Vastaajia kyselyyn kertyi 258 kpl. Kysymyksiä kyselyssä oli kaikkiaan 20. Kysely lähetettiin 1000 vastaanottajalle. Vastausprosentti on näin ollen 25,8 % eli hieman yli neljännes toimialan henkilöstöstä.



Kuvio 7. Vastaajan palvelualue, jolla työskentelee. (N=258)

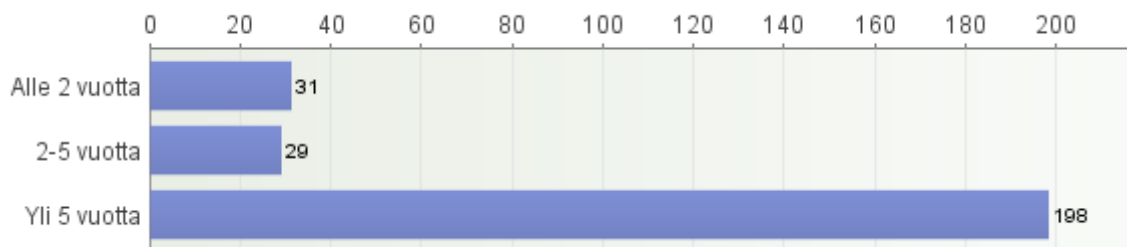
Palvelualueittain tarkasteltuna Terveyspalvelut (112 vastaajaa) on ollut aktiivisin määrällisesti, mutta huomioiden palvelualueiden koon henkilöstömäärään suhteutettuna on aktiivisin ollut Sosiaalipalvelut 37,5 % vastausprosentilla (Verraten vakanssien määrään palvelualueella ja kyselyyn vastanneiden määrään palvelualueelta).



Kuvio 8. Vastaajan ikä. (N=258)

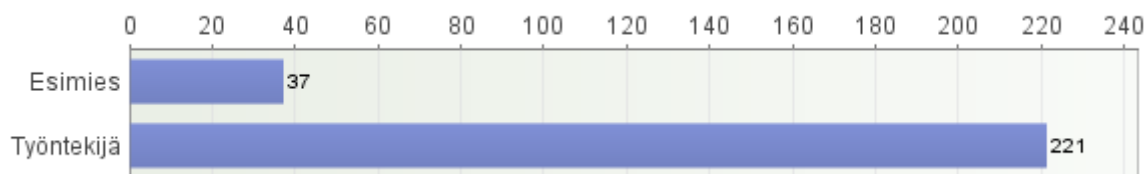
Yli puolet eli 53,1 % (137 kpl) vastaajista kuuluu 46–60 –vuotiaiden ryhmään. Kyselyn vastaajien ikäjakauma ryhmittäin kuvaa hyvin myös toimialan henkilöstön keskiikää, joka vuonna 2017 on ollut 48 vuotta (Vuoden 2017 henkilöstöraportti, Rauman

kaupungin www-sivut 2018). Pienimmäksi ikäryhmäksi jäi alle 30-vuotiaiden ryhmä (18 kpl).



Kuvio 9. Työssäoloaikasi nykyisissä työtehtävissä Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialalla? (N=258)

Suurin osa vastaajista (198 kpl) eli 76,7 % on työskennellyt nykyisissä tehtävissään yli 5 vuotta. Tämä kertoo, että työntekijät pääsääntöisesti työskentelevät useita vuosia samassa työyksikössä ja voidaan olettaa heidän tietämyksensä yksikön viestinnästä olevan hyvä. Hyvin lyhyen aikaa yksikössä työskennelleet työntekijät eivät välttämättä ole ehtineet havainnoida yksikkönsä sisäistä viestintää kovin hyvin ja siksi kyselyyn vastaaminen voisi olla vaikeaa.



Kuvio 10. Asemasi organisaatiossa? (N=258).

Vastaajista enemmistö 85,7 % kuuluu työntekijöiden ryhmään (221 kpl) ja esimiehiä vastaajista on 14,3 % (37 kpl).

Taulukko 2. Mistä sisäisestä viestintäkanavasta lähdet hakemaan useimmiten tietoa, kun tarvitset lisätietoa? Valitse eniten käyttämäsi vaihtoehto. (N=258).

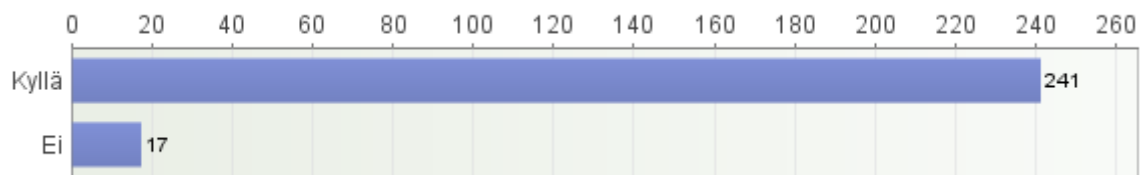
	Esimies	Työkaveri	Palaveri, yms. tilaisuus	Majakka-intranet	Neronet-intranet	Rauma.fi - sivusto	Yhteensä
Omaan työhön liittyvät asiat	50	142	27	26	12	1	258
Työyhteisön asiat	57	97	87	11	4	2	258
Organisaation asiat	62	24	59	56	48	9	258
Henkilöstöasiat	106	28	36	12	72	4	258
Perehdytys	57	88	12	79	21	1	258
Koulutusasiat	74	17	18	77	68	4	258
Yhteensä	406	396	239	261	225	21	1548

Taulukossa 2. nähdään vastaajien eniten suosimat sisäiset viestintäkanavat asiakohdittaisesti. Omaan työhön liittyviä asioita lähdetään selvittämään oman työkaverin kanssa (142 vastaajaa). Työyhteisön asioita halutaan selvittää työkaverin kanssa (97 vastaajaa). Henkilöstöasiat selviävät parhaiten vastaajien mielestä esimiehen (106 vastaajaa) kautta. Perehdytykseen liittyviä asioita selvitetään työkavereiden (88 vastaajaa) kautta. Koulutusasiat selviävät Majakka-intranetin kautta (77 vastaajaa). Kun tarkastellaan mikä sisäisen viestinnän kanava on saanut eniten suosiota riippumatta asiasta, nousevat esimies (406 kpl) ja työkaveri (396 kpl) selvästi suosituimmiksi tiedonlähteiksi.

Taulukko 3. Vastaajia pyydettiin arvioimaan Sosiaali- ja terveystoimialalla käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta asteikolla 1-5, jossa 1=Huono, 2=Välttävä, 3=Tyydyttävä, 4=Hyvä, 5=Erinomainen. (N=258).

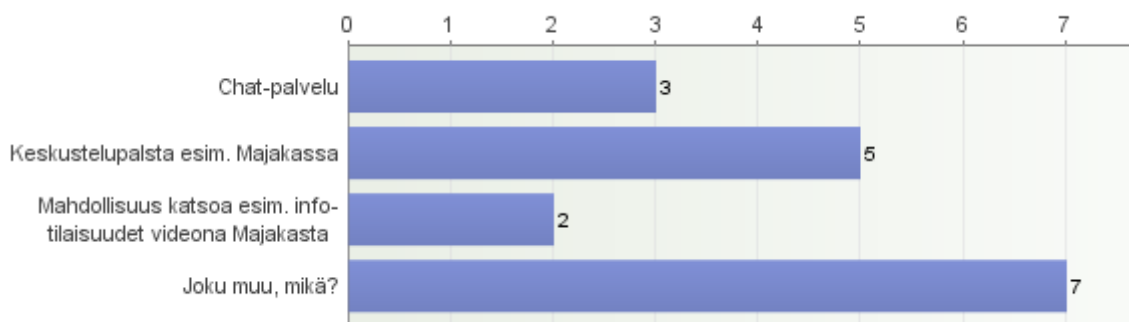
	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Rauma.fi-sivusto	16	50	113	73	6	258	3,01
Neronet-intranet	9	38	110	91	10	258	3,21
Majakka-intranet	39	64	83	64	8	258	2,76
Kaupunginjohtajan infot	24	59	106	61	8	258	2,88
Toimialajohtajan infot	21	54	106	67	10	258	2,97
Palaverit omassa yksikössä	6	20	52	119	61	258	3,81
Työpaikkakokous	12	20	58	116	52	258	3,68
Rauman kaupungin henkilöstölehti	6	43	95	96	18	258	3,3
Soten tiedote	4	24	80	124	26	258	3,56
Esimiehen viestintä	20	34	64	95	45	258	3,43
Työkavereiden viestintä	2	22	54	129	51	258	3,79
Sähköposti	0	15	32	136	75	258	4,05
Puhelin	20	37	66	91	44	258	3,4
Sisäinen posti (Lähetti-toiminta)	23	46	70	88	31	258	3,22
Ilmoitustaulu	65	68	83	36	6	258	2,42
Taukuhuoneen keskustelut	21	38	57	106	36	258	3,38
Puskaradio (yms. epävirallinen viestintäkanava)	42	52	87	59	18	258	2,84
Yhteensä	330	684	1316	1551	505	4386	3,28

Vastaajien mukaan toimivuudeltaan paras sisäisen viestinnän kanava on sähköposti keskiarvolla 4,05 ja toiseksi parhaaksi koettiin palaverit omassa yksikössä, joka sai keskiarvoksi 3,81. Huonoimmiksi sisäisen viestinnän kanaviksi vastaajat arvioivat ilmoitustaulut keskiarvolla 2,42 ja Majakka-intranetin 2,76 keskiarvolla.



Kuvio 11. Onko mielestäsi sisäisen viestinnän kanavia riittävästi käytössä? (N=258).

Vastaajista 93,4 % (241 vastaajaa) on sitä mieltä, että sisäisen viestinnän kanavia on riittävästi käytössä. Vain 6,5 % (17 vastaajaa) haluaisi lisää sisäisiä viestintäkanavia.

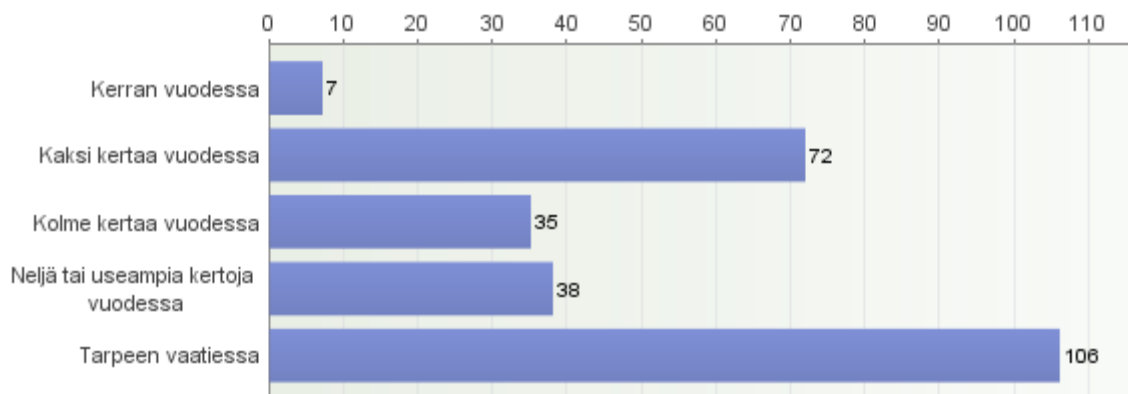


Kuvio 12. Niiden vastaajien, jotka arvioivat edellisessä kuviossa, että sisäisiä viestintäkanavia on liian vähän, kesken mielipiteet jakautuivat (N=17).

Joku muu, mikä – vastausvaihtoehto kerrytti seuraavia vastauksia:

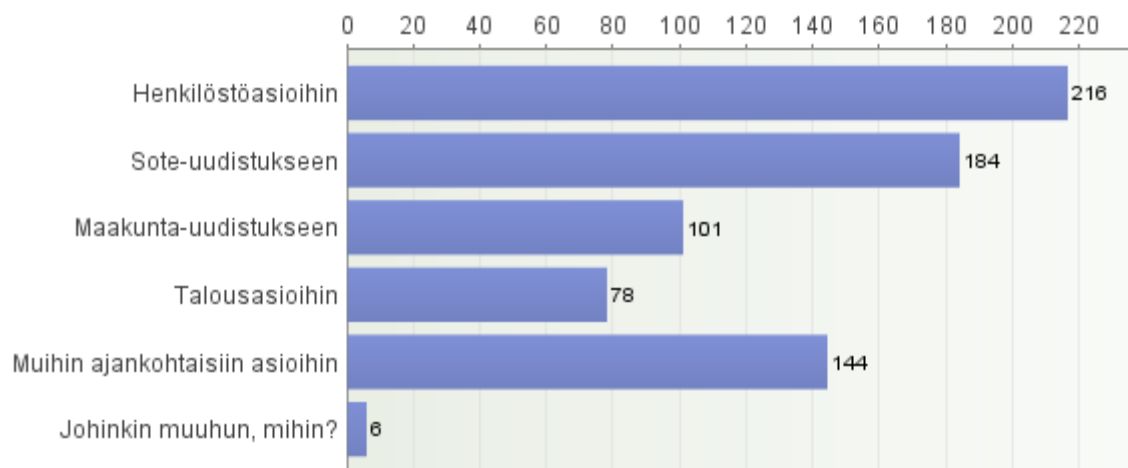
- Majakan tyyppinen, mutta toimivampi kanava
- Effic-viesti
- skype
- kokousten pöytäkirjojen jakelu laajemmin
- Majakan sisältöä tulisi kehittää uuden tiedon viestintäkanavana. Nyt on lähes mahdoton löytää uusista asioista tietoa, jos sitä ei ole saanut sähköpostiinsa tai sen tiedon on hukannut. Majakan etusivu voisi olla Neronetin etusivun kaltainen, josta löytyy uudet dokumentit ja tiedotteet nopeasti.
- ?
- WhatsUpp

Vastausten perusteella ei voi vetää johtopäätöksiä, mutta jonkinlainen keskustelukanava on toiveissa: Chat-palvelu (3), Keskustelupalsta esim. Majakassa (5) ja Joku muu, mikä vaihtoehdon Efficaviesti, Skype ja Whatsapp edustavat reaaliaikaista keskustelukanavaa suljettuna tai avoimena kaikkien nähtävillä olevaa keskusteluna.



Kuvio 13. Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja pitää infoja henkilöstölle. Kuinka usein haluaisit infoja pidettävän? (N=258).

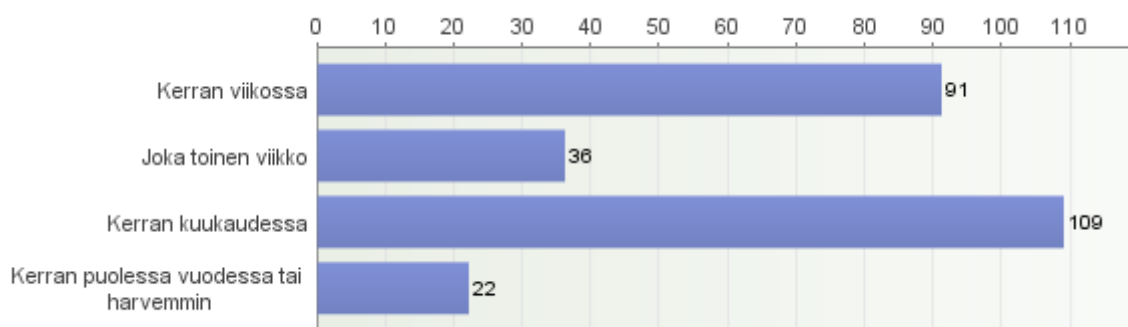
Toimialajohtajan infoja tulisi 41,1 % mukaan vastaajista olla tarpeen vaatiessa (106 vastaajaa) tai sitten 27,9 % mielestä kaksi kertaa vuodessa (72 vastaajaa). Nykyisellään infoja on ollut noin 2-3 kertaa vuodessa, joka vastaa hyvin vastaajien tarpeeseen.



Kuvio 14. Mihin asioihin haluaisit toimialajohtajan keskittyvän infoissaan? Voit valita useamman vaihtoehdon. (N=258).

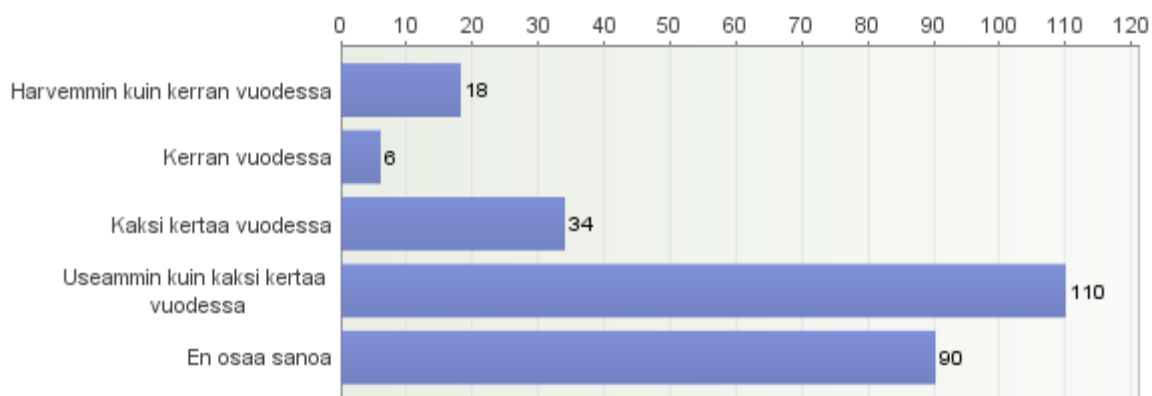
Vastaajat kokivat tärkeimmäksi asiaksi henkilöstöasiat ja SOTE-uudistuksen. Myös Johonkin muuhun, mihin? – vastausvaihtoehto kerrytti kuusi vastausta:

- konkreettisiin toimenpiteisiin
- tulevaisuuteen avoimesti
- tulevaisuuden näkymät
- asiat, jotka vaikuttavat suorittavan tason työskentelyyn
- en osaa sanoa
- kaikkiin edellä mainittuihin



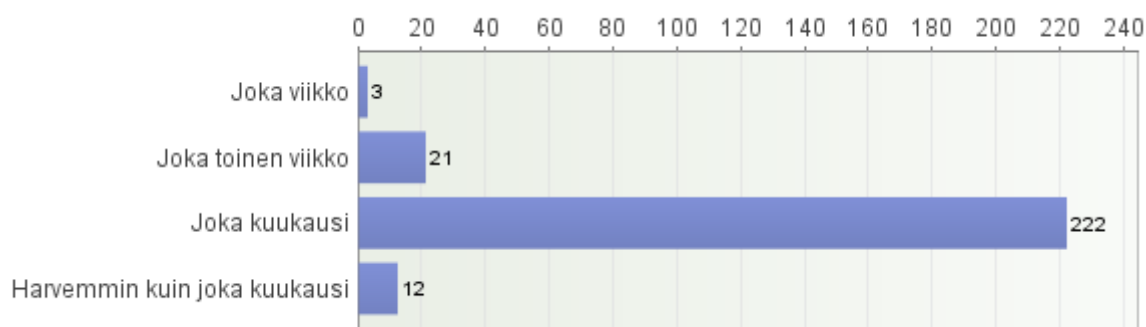
Kuvio 15. Kuinka usein esimiehesi järjestää osastopalaverin/ palveluyksikön infon? (N=258).

42,2 % mukaan vastaajista (109 vastaajaa) esimies järjestää osastopalaverin/ palveluyksikön infon kerran kuukaudessa ja 35,3 % vastaajista (91 vastaajaa) kertoo osastopalaverin järjestettävän kerran viikossa.



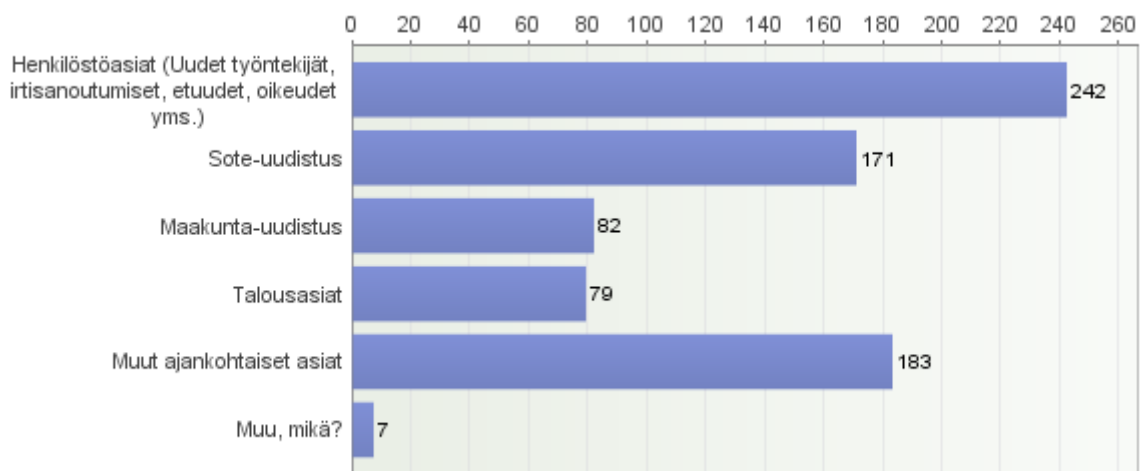
Kuvio 16. Kuinka usein esimiehesi järjestää työpaikkakokouksen? (N=258).

Työpaikkakokouksia järjestetään 42,6 % mukaan vastaajista (110 vastaajaa) useammin kuin kaksi kertaa vuodessa ja 13,2 % mukaan vastaajista (34 vastaajaa) kaksi kertaa vuodessa. Hyvin pieni osa vastaajista 7 % (18 vastaajaa) kertoi esimiehen järjestävän työpaikkakokouksen harvemmin kuin kerran vuodessa. Huolestuttavan korkeaksi nousee En osaa sanoa – vaihtoehdon valinneiden suuri joukko 34,8 % vastaajista (90 vastaajaa). Eivätkö vastaajat todella tiedä vai tunnetaanko työpaikkakokous eri nimellä yksikössä vai eikö esimies ole koskaan järjestänyt työpaikkakokousta yksikössään?



Kuvio 17. Soten tiedote ilmestyy sähköpostitse noin kerran kuussa, poikkeuksena kesäaika. Miten usein Soten tiedotteen tulisi ilmestyä? (N=258)

Kun vastaajilta kysyttiin Soten sähköpostitse ilmestyvän tiedotteen ilmestymistiheyttä, kannatti 86 % vastaajista (222 vastaajaa) nykyistä kerran kuussa tapahtuvaa ilmestymistä.

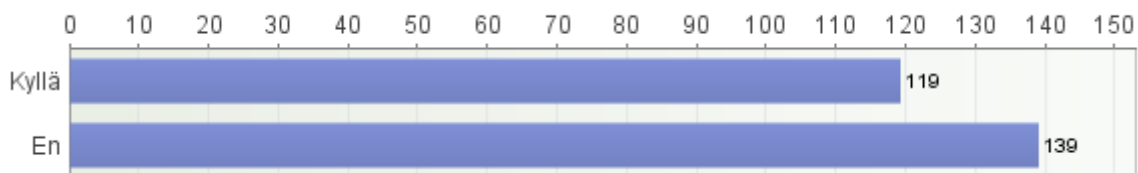


Kuvio 18. Mistä asioista haluaisit Soten tiedotteessa kerrottavan? Voit valita useamman vaihtoehdon. (N=258).

Soten tiedotteen sisältöä kysyttäessä vastaajilta suosituimmaksi (93,8 % vastaajista valinnut vaihtoehdon) nousi henkilöstöasiat eli henkilöstön vaihtumista koskevat tiedot sekä etuudet ja oikeudet. Seuraavaksi kiinnostavimpina aiheina vastaajat pitivät muita ajankohtaisia asioita (70,9 % vastaajista valinnut vaihtoehdon) ja Sote-uudistusta (66,3 % valinnut vaihtoehdon).

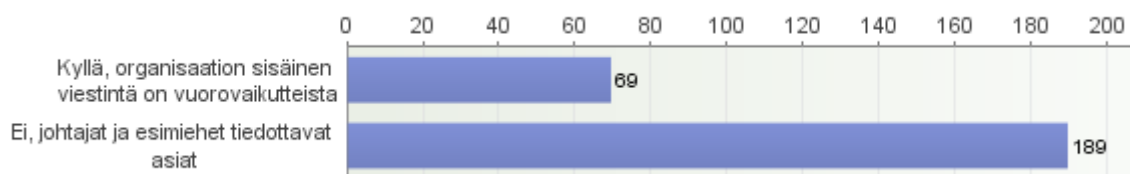
Soten tiedotteen sisällöstä kysyttäessä Muu, mikä – vaihtoehdon valinneet seitsemän (7) vastaajaa nostaisivat seuraavat asiat tiedotteeseen:

- Muutokset toiminnassa TK/RAS
- Esim. uudet toimintamallit, palvelut eri yksiköissä
- koko kaupungin henkilöstöpolitiikka
- avoimuus
- organisaation sisäiset muutokset, uusi toiminta (esim. Pysy pystys-poli)
- Kaikki ajankohtaiset asiat ja tiedotteet
- Kehittämishankkeet /kehittämistoimenpiteet / muutokset



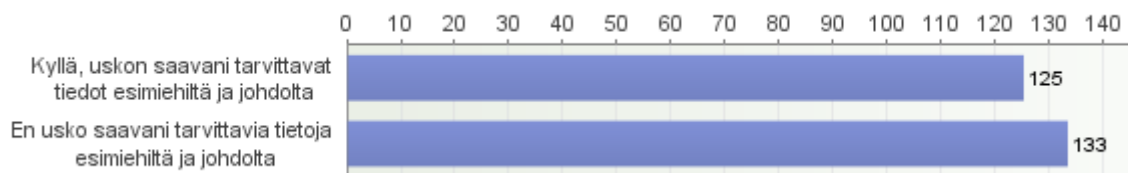
Kuvio 19. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista? (N=258)

Vastaajien mielipide jakautuu tasaisesti kysyttäessä saavatko he mielestään riittävästi tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. 46,1 % vastaajista saa mielestään tarpeeksi tietoa, kun taas 53,9 % ei mielestään saa tarpeeksi tietoa. Hieman yli puolet vastaajista on siis sitä mieltä, ettei saa tarpeeksi tietoa.



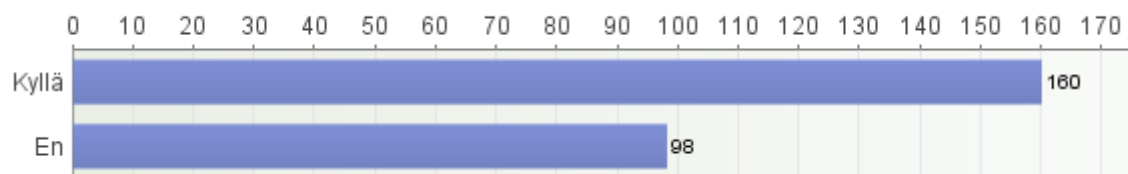
Kuvio 20. Koetko sisäisen viestinnän olevan vuorovaikuteista vai ainoastaan tiedottamista johdolta alaisille? (N=258).

Vastaajista 73,3 % (189 vastaaja) kokee esimiesten tiedottavan asiat ja vuorovaikutteisuus jää vähäiseksi. Vastaajista 26,7 % (69 vastaajaa) on taas sitä mieltä, että organisaation sisäinen viestintä on vuorovaikutteista.



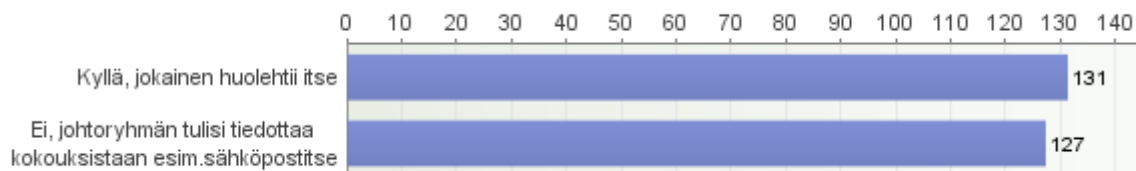
Kuvio 21. Koetko johtajien ja esimiesten viestivän avoimesti? (N=258).

Vastaajista 48,4 % (125 vastaajaa) uskoo saavansa tarvittavat tiedot esimiehiltään ja johdolta. Vähän yli puolet 51,6 % (133 vastaajaa) taas arvioi, ettei saa tarvittavia tietoja esimieheltään ja johdolta.



Kuvio 22. Koetko lähiesimiehesi välittävän aktiivisesti tietoa ja pitävän alaiset ajan tasalla? (N=258).

Vastaajista 62 % (160 vastaajaa) kokee lähiesimiehen välittävän tietoa aktiivisesti ja pitävän alaiset ajan tasalla. 38 % vastaajista (98 vastaajaa) ei koe esimiesten välittävän aktiivisesti tietoa alaisille.



Kuvio 23. Soten johtoryhmä (toimialajohtaja, palvelualueiden johtajat, suunnittelu-päällikkö) kokoontuu joka toinen viikko johtoryhmän kokoukseen. Kokousmuistiot ovat luettavissa Majakka-intranetistä jälkikäteen. Onko johtoryhmän tiedottaminen riittävää näin, että jokainen huolehtii itse tiedonsaannistaan Majakan kautta? (N=258).

Soten johtoryhmän tiedottamisesta Majakka-intranetin kautta kokousmuistioilla kysyttäessä mielipiteet jakautuivat tasaisesti Kyllä- ja Ei-vastausvaihtoehtojen kesken. 50,8 % (131 vastaajaa) piti nykyistä tiedottamismuotoa riittävänä ja 49,2 % (127 vastaajaa) taas haluaisi lisätä johtoryhmän kokouksista tiedottamista esim. sähköpostitse.

Kyselyssä viimeisenä vastaajilta kysyttiin ruusuja tai risuja Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisestä viestinnästä. Ruusut ja risut – osio kirvoitti 85 vastausta, mikä yllätti kyselyn tekijän positiivisesti. Oletus, että kyselyn aihe herättää pohtimaan aihetta laajemminkin ja että henkilöstöllä on mielipiteensä sanottavana, ei ollut tuulesta temmattu. Vastauksista kuusi (6) oli positiivista, kaksi (2) tyhjää ja loput 77 vastausta negatiivista palautetta.

Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestintä keräsi seuraavia positiivisia palautteita eli ruusuja kuusi (6) kappaletta. Sisäisen viestinnän koetaan toimivan hyvin ja kehittyneen (Neljä vastaajaa):

”Olen kokenut sisäisen viestinnän toimivan tällä hetkellä hyvin. Viestintää on ollut sopivasti - ei liian vähän eikä liikaa.”

”Tiedottaminen on parantunut huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tietoa saa riittävästi, kun on motivoitunut.”

Soten sähköpostitse välitettävä tiedote saa ruusuja (Yksi vastaaja):

”Soten henkilöstö tiedote on selkeä ja hyvä sisältöinen. Enemmän ja useammin saisi asiasta tiedottaa”

Esimiehet saavat ruusuja, mutta samalla huomautetaan lähiesimiesten saavan tiedot liian myöhään (Yksi vastaaja):

”Johtajat helposti lähestyttäviä! Lähiesimiehet saavat usein omaa yksikköä koskevat muutokset ilmoitusluontoisesti ja vähän liian myöhään, jotta itse voisi tiedottaa sekä työntekijöitä että asiakkaita.”

Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestintä keräsi valitettavasti huomattavasti enemmän negatiivisia palautteita eli risuja. Tässä kooste niistä teemoittain:

Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestinnän avoimuus ja viestinnän oikea-aikaisuus keräsivät kommentteja vastaajilta (25 kommenttia). Useissa vastauksissa paheksuttiin sitä, että työntekijät lukivat organisaation asioista paikallislehdistä.

”Asioista tulis tiedottaa henkilökunnalle heti kun jotain tiedotettavaa on eikä esim. niin että Länsi-Suomi lehti ehtii ennen eli henkilökunta lukee itseään koskevia asioita aamun lehdestä.”

”Viestinnän tulisi olla avoimempaa/läpinäkyvämpää. Lähiesimiehen rooli korostuu. Henkilöstön tulisi tietää organisaatiossa meneillään olevista muutoksista ennen mediaa.”

”Viestinnän tulisi olla avointa ja säännöllistä. Uusista asioista pitäisi aina infota asianosaisia, eikä niin että kuullaan huhu sieltä ja toinen täältä ja kukaan ei tiedä mikä on totta ja mikä ei.”

Yksi vastaaja oli nostanut viestinnän oikea-aikaisuuden ja viestinnän tarpeellisuuden esille ja kommentoi omaa tiedottamistaan:

”itselläni esimiehenä ongelma, etten aina hoksaa tiedottaa tarpeeksi laajasti. jos tiedote tulisi kahden viikon välein, ehkä muistaisi paremmin laittaa siihen asioita.”

Sosiaali- ja terveystoimialan oma intranet Majakka keräsi eniten kommentteja sisäisen viestinnän kanavista. Myös Rauman kaupungin intranet Neronet keräsi jonkin verran kommentteja. Majakka kritisoitiin sekavaksi ja hankalaksi käyttää ja ulkoasua valjuksi (17 kommenttia):

”Majakka on todella vaikeaselkoinen. Siellä on valtavasti tietoa, mutta kun tietoa tarvitsee, sitä ei sieltä löydä.”

”Majakka on edelleen aika vaikea. Paljon se on parantunut. Esimiehet yrittävät tiedottaa, mutta asiaa tulee koko ajan lisää. Neronet ei ole ajan tasalla, se oikein hävetää.”

”Voisi nyt alkuun tehdä Neronetista ihan asiallisen ja Majakasta myös, aika vaatimaton ulkoasu molemmissa.”

Sosiaali- ja terveystoimialan johtoryhmä muodostuu toimialajohtajasta, palvelualueiden päälliköistä ja suunnittelupäälliköistä. He kokoontuvat joka toinen viikko Sosiaali- ja terveystoimialan johtoryhmään eli Soten joryyn. Joryn kokousmuistiot löytyvät Majakka – intranetistä. Kokouksen asialista jaetaan ennen kokousta joryyn osallistujille. Henkilöstölle tehdyssä sähköisessä kyselyssä joryn tiedottaminen ja kokousmuistiot keräsivät kommentteja 6 kpl. Joryn kokousmuistioiden informatiivisuutta kritisoitiin ja muistioiden hidasta ilmestymistä Majakka-intranetiin:

”Soten johtoryhmän muistio tulee Majakkaan kuukauden viiveellä, joten käsitellyt asiat ovat tiedotuksellisesti jo vanhoja. Lisäksi muistion sisältö ei kerro mitään asiasta (Kuullaan valmistelusta..??)”

”Osa kokousmuistioista niin pintapuolisia, että itse asia ei niistä avaudu: Kun muistiossa on nimetty vain käsiteltävä asia, eikä mitään tarkempaa tai viitataan liitteisiin, joita ei muistion liitteenä”

Viestintäkanavista ja niiden toimivuudesta kertyi 9 kommenttia. Vastaajien kommentit koskivat lähinnä viestintäkanavien liian suurta määrää sekä toivottiin selkeyttä siihen mistä mitään tietoa löytyy.

”Viestintäkanavia on monta - onko kokonaisvaltaisesti selkiytetty, mitä missäkin kanavassa viestitetään ja kuka/mikä on vastuutaho ja miten viestinnän toimivuutta valvotaan?”

”Ehkä kanavia on jo liikaakin ja siksi vaikea saada aina tarvittavaa tietoa. Majakan käyttö hankalaa ja monimutkaista, vaikkakin käytän sitä lähes päivittäin”

Pari vastaajaa harmitteli, ettei ole aikaa lukea työsähköposteja ja muistioita työajalla:

”Tuntuu vähän siltä, että monet asiat jäävät työntekijän oman aktiivisuuden varaan. Pitäisi itse muistaa ja ehtiä lukemaan mm. muistioita, mutta millä ajalla? Kotona ei halua työasioita mieltää..”

”Liaksi luotetaan siihen, että työntekijöillä on riittävästi aikaa lukea sähköposteja->näin ei todellakaan aina ole. Vedotaan kuitenkin siihen, että asiasta on tiedotettu sähköpostilla.”

Kolmen vastaajan kommentti koski taukokuoneessa tapahtuvaa tiedottamista. Taukokuoneessa tapahtuva suullinen tiedottaminen koettiin hankalaksi, koska kaikki eivät ole samaan aikaan paikalla. Kommenteissa toivottiin sisäisen viestinnän ja tiedottamisen tapahtuvan muilla tavoin kuin taukokuoneissa suullisesti:

”Paljon tiedottamista tapahtuu kahvitauoilla, jos et pääse niihin osallistumaan, niin moni asia ei tule tietoon vasta kuin mutkien kautta.”

”Taukokuoneen keskustelut ja puskaradio toimivat sisäisen viestinnän kanavina, mutta työyhteisöstä riippuen niitä yritetään välttää. Eli sisäisen viestinnän tulisi tapahtua aina muilla tavoin.”

Kolme vastaajaa oli kommentoinut esimiestyöskentelyä ja esimiesten viestintää sekä johtoportaan etäisyyttä:

”Esimiestyöskentely on epätasaista. Esimieheni on hyvä, mutta ylemmissä portaissa on epätasaisuutta myös viestinnän osalta. Viestinnässä vähempi olisi enemmän. Sähköposti täyttyy turhasta infosta.”

”Tulevista suunnitelmista avoimempaa ja muutenkin johdon on kehitettävä viestintätaitojaan sekä rehellisyyttä”

8 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA POHDINTA

8.1 Kehittämisehdotukset

Tutkimustuloksia tarkastellessa ja vastauksia lukiessa tuli vääjäämättä mieleen positiivinen hämmästys siitä miten moni oli vastannut kyselyyn ja oli aidosti kiinnostunut sisäisestä viestinnästä ja halukas kehittämään sitä. Lisäksi kyselyn viimeisenä ollut Ruusut ja Risut – osio nosti esille kaksi selkeää kehittämistä kaipaavaa teemaa: intranetien selkeys ja käytettävyys sekä avoimuus ja oikea-aikaisuus sisäisessä viestinnässä.

Sisäisen viestinnän kanavista Majakka-intranet ja Neronet-intranet kaipaavat kyselyn mukaan kehittämistä. Neronetin osalta voidaan todeta, että Rauman kaupungin viestintäpalvelu-yksikkö on käynnistämässä uutta intranet-projektia, jonka myötä Rauman kaupungin henkilöstö saa uuden intranetin. Kyseisessä projektissa oletettavasti intranetin sisältö käydään läpi ja vanhentuneet dokumentit ja ohjeet poistetaan. Nähtäväksi jää millaiseksi uusi intranet muodostuu ja vastaako se paremmin käyttäjien toiveita kuin nykyinen. Mielenkiintoinen asiahaara on mahdollinen Sote-uudistus, joka tarkoittaa sitä, että Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimiala erkanee Rauman kaupungin organisaatiosta, jolloin uusi intranet ei enää palvelisi toimialan henkilöstöä.

Majakka-intranet on Sosiaali- ja terveystoimialan oma intranet ja sen ylläpidosta ja päivittämisestä vastaavat suunnittelupäällikkö, Soten ATK-tiimi ja Rauman kaupungin Helpdesk. Majakan sisällöstä vastaa jokainen yksikkö omalta osaltaan. Majakka on tehty Sharepoint-ohjelman ilmaisversiolla ja alun perin se on perustettu laatujärjestelmän tallennuspaikaksi. Majakka on kasvanut vuosien saatossa ja sinne on kertynyt materiaalia paljon enemmän mitä alkuperäinen idea on ollut laatujärjestelmän tallennuspaikkana. Majakan selkeys kirvoitti paljon kommentteja Ruusut ja Risut – osiossa ja kyselyn kohdassa 6. vastaajia pyydettiin arviomaan sisäisten viestintäkanavien toimivuutta ja Majakka sai siinä toiseksi huonoimman arvosanan 2,76 (Arvostelu 1-5). Ainoastaan ilmoitustaulut arvioitiin huonommiksi toimivuudeltaan sisäisistä viestintäkanavista. Eräs vastaaja olikin kommentoinut, ettei henkilökunta

osaa käyttää tai ei vain käytä Majakkaa, vaikka sen tulisi olla keskeinen väylä tiedottamisessa. Majakan osalta ehdottaisin kehittämisideoiksi sen kytkemistä uuteen kaupungin intranettiin, mikäli Sosiaali- ja terveystoimiala pysyy osana kaupungin organisaatiota, siten, että pääsy Majakkaan tapahtuisi yhteisen intranetin kautta, jolloin koko organisaation yhteiset asiat tulisi samalla vilkaistua ja Majakan löydettävyys helpottuisi. Kehittämisideaksi nostaisin myös Majakan käyttökoulutukset. Mitä kaikkea Majakasta löytyy ja mistä? Ehkä koulutuksilla saataisiin lisää ymmärrystä Majakan käyttölogiikan suhteen ja käytettävyys ja ennen kaikkea käyttöaste saataisiin nousuun. Käyttöasteen seurantaan voisi harkita kävijälaskuria.

Elisa Ikävalko on kirjoittanut sisäisen viestinnän oikea-aikaisuuden tärkeydestä (Ikävalko 1995, 45.) ja se nousikin opinnäytetyön kyselyssä yhdeksi teemaksi Ruusut ja Risut – osiossa. Oikea-aikainen sisäinen viestintä auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin ja Ikävalko onkin sanonut, että henkilöstön kuuluu tietää asiasta ennen tiedotusvälineitä (Ikävalko 1995, 45). Tässä kohtaa esimiesten tulisi kehittää tiedottamistaan ja yrittää muistaa informoida henkilökuntaa ennen kuin asia on painettuna lehtiin. Osa vastaajista kommentoi kokeneensa ikäväksi sen, että saa lukea omaa organisaatiota koskevista muutoksista lehdistä, eikä asiasta ole tiedotettu henkilöstölle mitään ennen sitä. Kun tiedot saadaan organisaation ulkopuolelta, vaikuttaa se heti henkilöstön luottamukseen sisäistä viestintää kohtaan (Juholin 2001, 123, Ikävalko 1995, 49–50). Jo se, että lähettäisi henkilöstölle saman tiedotteen samaan aikaan kuin mediallekin, parantaisi sisäistä viestintää ja luottamusta organisaatiossa. Oikea-aikainen viestintä vaikuttaa myös viestintätyytyväisyyteen, johon vaikuttavat myös esimiesten johtamistavat, organisaation ilmapiiri ja henkilöstön yhteishenki. Työmotivaatio paranee välillisesti, kun tyytyväisyys viestintään kasvaa. (Ikävalko 1995, 47 ja Åberg 2006, 110). Viestintätyytyväisyys tarkoittaa henkilöstölle mahdollisuutta tulla kuulluksi, vaikutusmahdollisuuksia omassa työyhteisössä ja tyytyväisyyttä saatuun informaatioon. (Juholin 2001, 113).

Avoimuus sisäisessä viestinnässä ovat kehittämistoimenpiteinä monisyisempi ja hankalampi toteuttaa. Ennen kaikkea se vaatisi esimiesten ja koko henkilöstön huomiota sisäiseen viestintään. Ensiksi tulisi määritellä tarkasti kuka on vastuussa tiedottamisesta ja mitä viestintäkanavia käytetään mihinkin. Myös sisäisen viestinnän aikatauluttaminen selkeyttäisi toimintaa ja helpottaisi esimiesten viestintää. Esimerkiksi in-

tranettiin voisi asettaa koko henkilöstön nähtäville Soten tiedotteen julkaisun aikataulun (Esim. joka kuukauden ensimmäisen viikon perjantai), jolloin esimiehet tietäisivät mihin mennessä tiedotteeseen tulevat asiat on toimitettava ja kenelle. Sisäisen viestinnän vuosikello voisi toimia tässä yhteydessä erinomaisesti. Myös Soten johtoryhmän kokousten aikataulu ja pöytäkirjat kokouksista tulisi tallentaa intranettiin nopeasti kokousten jälkeen ja tulevien kokousten aikataulu lisätä intranettiin. Ikävalkon mukaan tärkeintä sisäisessä viestinnässä onkin määritellä sisäisen viestinnän tehtävät ja sisältö: kenelle, milloin, miten ja kuinka avoimesti tiedotetaan? (Ikävalko 1995, 48). Sisäisen viestinnän ohjeiden tulisi olla mahdollisimman selkeitä. Yleisluontoiset ohjeet ovat hankalia. Usein näkee ohjeistuksena olevan avoimuuden ja luotettavuuden, joita on hankala noudattaa, jos ei ole määritelty vastuuta. Sisäisen viestinnän ohjeissa tulisi huomioida kuitenkin käytössä olevat resurssit ja viestintähenkilöiden osaaminen. (Juholin 2001, 119).

Sisäisen viestinnän kanavina tulisi sekä teoriaosion että kyselyn tulosten perusteella käyttää mahdollisimman paljon kasvokkais- eli face-to-face-viestintää. Ikävalkon mukaan henkilöstö haluaa tiedon omaan työhön ja organisaatioon liittyvistä asioista suoraan esimieheltään, mutta suulliset viestintäkanavat, kuten esimies, ovat monesti heikkoja viestinnällisyydeltään. Tästä seuraa usein tietovaje: henkilöstö odottaa esimiehen/johdon viestivän, mutta sitä ei tapahdu. (Ikävalko 1995, 47). Kyselyyn vastanneet arvostivat esimieheltä saadun informaation korkealle, kun kysyttiin mieluisimpia viestintäkanavia. Ehdottomasti eniten suosiota keräsivät sisäisenä viestintäkanavana juuri esimies ja työkaveri. Kun kyselyssä tiedusteltiin vastaajien mielipidettä siitä, viestivätkö johtajat ja esimiehet avoimesti, oli jakauma tasainen. 48,4 % vastaajista piti johdon viestintää avoimena, kun 51,6 % arvioi, ettei saa tarvittavia tietoja johdolta. Esimiesten viestintä aktiivisuutta kysyttäessä 62 % koki esimiesten viestivän tietoa aktiivisesti eteenpäin, kun taas 38 % ei kokenut näin. Molemmissa esimiesten viestinnän aktiivisuutta ja avoimuutta selvittävässä kysymyksissä vastaukset olivat suhteellisen tasaiset. Näiden tulosten perusteella voisi olettaa, ettei tietovaje Sote-toimialalla ole valtava eli esimiehet viestivät vaikka aina toki parannettavaa on. Täydellistä viestintäaktiivisuutta ei varmastikaan voi saavuttaa, mutta mitä korkeampi prosentti saavutetaan, niin aina sitä parempi.

Kuten organisaation sisäisellekin viestinnälle, myös johtamisviestinnälle tulee asettaa selkeät toimintaohjeet ja vastuuhenkilöt organisoimaan johtamisviestintää. Johtamisviestintää voidaan delegoida erillisille asiantuntijoille, mutta vastuu säilyy aina johdolla. Lisäksi tulisi tarkastella viestien määrää ja sisältöä. Johtamisviestinnän toimintaohjeiden tulee perustua organisaation strategiaan ja olla tulevaisuuteen painottuvaa. (Salminen 2001, 105–108). Johtamisviestintä tehostuu, kun tekniset puitteet ovat kunnossa. Sähköposti arvioitiinkin hyvin toimivaksi (Keskiarvo 4,05), mutta Nero-net ja Majakka eivät pärjänneet arvioinnissa. Johtamisviestintään käytettävistä sähköisistä viestintäkanavista kehitettävää olisi intraneteissä. Sähköisiä viestintäkanavia käytettäessä tulisi huomioida viestien sisältö ja pituus. Liian pitkien ja yksityiskoh- taisten tiedotteiden liiallinen lähettäminen aiheuttaa henkilöstössä informaatioähkyn. Selkeitä ytimekkäitä tiedotteita, joita on helppo ja nopeaa lukea läpi. Kyselyn ruusut ja risut – osiossa olikin harmiteltu sähköpostien määrän liiallisuutta ja ettei niitä ehdi lukea työajalla. Kotona sähköposteja ei voi lukea eikä toisaalta halutakaan lukea. So- siaali- ja terveysalalla ongelmana on usein, että tiedotetaan usean eri viestintäkana- van kautta ja eri organisaatiotasolla työskentelevien keskinäinen arvojärjestys. Li- säksi sosiaali- ja terveystoimialan viestinnässä ongelmaksi nousevat alalla vallitsevat alituinen kiire, ammatti- ja koulutustaustojen erilaisuus, hierarkkiset kulttuuriset pe- rinteet sekä potilaiden ja asiakkaiden moniongelmaisuus. (Vuori 2017, 185–190.)

Kehittämisehdotusten yhteenveto:

- Intranetien selkeyttäminen
- Sisäisen viestinnän oikea-aikaisuus
- Avoimuus sisäisessä ja johtamisviestinnässä
- Sisäisen viestinnän sääntöjen kirjaaminen ja vastuuhenkilöiden asettaminen
- Johtamisviestinnän sääntöjen kirjaaminen ja vastuuhenkilöiden asettaminen
- Kiinnitetään huomiota sähköpostien määrään ja tarkastellaan kriittisesti vas- taanottajien määrää eli tarkennetaan kohderyhmiä

8.2 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tekeminen on pitkälinen prosessi erinäisten viivytysten vuoksi. Aluksi aihe oli liian laaja ja sitten se muodostui jo liian suppeaksi. Opinnäytetyön ohjaaja ehti vaihtua työn aikana ja opinnäytetyöntekijän omat työnkuvan muutokset hankaloittivat työn edistymistä.

Viestintää eikä sisäistä viestintää ei ole kovin helppo mitata ja koska ennalta ei ollut pohja-aineistoa muuta kuin opinnäytetyön tekijän omat havainnot sisäisestä viestinnästä organisaatiossa 10 vuoden ajalta. Varsinaista mittaamista työssä on kyselyn tuloksina saadut keskiarvot sisäisten viestintäkanavien toimivuudesta ja sitten suuntaa antavia tuloksia sisäisen viestinnän ja johtamisviestinnän toimivuudesta, avoimuudesta ja oikea-aikaisuudesta. Tutkimuksen kysely tulisi toistaa sen jälkeen, kun muutoksia on tehty, jotta voitaisiin saada mittaustuloksia muutosten onnistumisesta. Nyt tämän opinnäytetyön yhteydessä tehty kysely on pohja uusille kyselyille.

Opinnäytetyöni aiheen koen edelleen kiinnostavana ja haastavana. Opinnäytetyön teoriaosiota tehdessäni opin itse paljon viestinnän teoriasta ja erityisesti sisäisestä viestinnästä ja johtamisviestinnästä. Osa asioista oli jo tuttua aiempien opintojen kautta, mutta uuttakin asiaa tuli vastaan paljon. Sisäinen viestintä vaatisi paljon huomiota eri organisaatioissa eikä johtamisviestinnän merkitystä voi kiistää. Tämän opinnäytetyön merkitys tutkimuksen kohteena olleelle Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialalle koen olevan silmiä avaava ja toivon kehittämisehdotusteni ottavan ”tulta alleen”. Toki tämä opinnäytetyö on vain pintaraapaisu aiheeseen. Onnistumisen tunteen sain, kun kyselyn aikana ja jälkeen muutamat henkilöt ottivat yhteyttä ja olivat kiinnostuneita kyselyn tuloksista ja työstäni. Tavoitteeni oli herättää henkilökunta ajattelemaan omaa ja organisaation sisäistä viestintää. Tässä tavoitteessa koen onnistuneeni. Jatkotutkimusten varaan jäävät kehittämiseidoideni vaikutuksen seuraaminen ja Majakka-intranetin kehittämistä voisi ajatella tutkittavan tarkemmin miten henkilöstö haluaisi sitä kehittää. Tästä on hyvä jatkaa aiheen parissa!

LÄHTEET

- Haveri, A., Airaksinen, J. & Paananen, H. 2015. Uuden sukupolven kuntajohtajat: kuntajohtaminen, sen nykytila ja tulevaisuus nuorten kuntajohtajien näkökulmasta. Helsinki. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Kuntaliitto. Viitattu 10.11.2017. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3140
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki työyhteisön viestintä. Helsinki. Edita.
- Ikävalko, E., 1995. Käytännön tiedottaminen. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Juholin E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Vantaan.
- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006. Yritysviestinnän ABC. Helsinki. Edita.
- Kuntaviestinnän opas. Ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. 2016. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Kuntatalon paino.
- Kuntarekryn www-sivut. Viitattu 18.7.2016. www.kuntarekry.fi.
- Mattila, H., Ruusunen, T., Uola, K., 2006. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.
- Niiranen, V., Joensuu, M., Lammintakanen, J. & Kerkkänen, M. (toim.) 2014. Johtajana muutoksissa. Helsinki. Kuntaliitto. Viitattu 10.11.2017. http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=3000
- Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2016 Rauman kaupungin www-sivuilla. Viitattu 8.3.2018. www.rauma.fi
- Rauman kaupungin sosiaali- ja terveystoimialan perehdytys opas 6/2017
- Rauman kaupungin Sosiaali- ja terveystoimialan yhdistäminen -projektiraportti 15.9.2010. Viitattu 28.5.2013. <http://www.rauma.fi/>

Rauman kaupunki Viestinnän kehittämisohjelma 2012-2015 -suuntaviivat tulevaisuuteen. Rauman kaupunginhallitus 3.9.2012.

Rauman kaupungin Neronet-intranet. Viitattu 25.4.2018

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 2.4.2016. www.rauma.fi

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 12.10.2017. www.rauma.fi

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 18.3.2018. www.rauma.fi

Rauman Tarina (Strategia) Rauman kaupungin www-sivuilla. Viitattu 16.11.2017. www.rauma.fi

Salminen, J. 2011. Johtamisviestintä - Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari. Helsinki.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Wiio, O. A., 1998. Johdatus viestintään. WSOY –kirjapainoyksikkö. Porvoo.

Vuori, J. 2017. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa S. Rissanen & J. Lamintakanen (toim.) Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Kyselylomake henkilöstölle tehtävään sähköiseen kyselyyn

Taustatiedot

1. Valitse palvelualue, jossa työskentelet:

- Terveyspalvelut
- Sosiaalipalvelut
- Vanhuspalvelut
- Talous- ja hallintopalvelut
- Ympäristöterveydenhuolto

2. Ikäsi:

- Alle 30
- 30-45 vuotta
- 46-60 vuotta
- Yli 60 vuotta

3. Työssäoloaikasi nykyisissä työtehtävissä Rauman kaupungin sosiaali- ja terveys-toimialalla?

- Alle 2 vuotta
- 2-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4. Asemasi organisaatiossa?

- Esimies
- Työntekijä

Sisäinen viestintä ja viestintäkanavat

Sisäinen tiedottamisen minimi on määritelty yhteistoimintalaissa jo 1970-luvulla. Sisäisen viestinnän avulla on mahdollista luoda hyvä työilmapiiri ja tehokas organisaatio. Sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on muutoksista informointi oikea-aikaisesti ja se auttaa henkilöstöä sopeutumaan muutoksiin ja ymmärtämään niiden tarkoituksen.

5. Mistä sisäisestä viestintäkanavasta lähdet hakemaan useimmiten tietoa, kun tarvitset lisätietoa koskien: (Rastita eniten käyttämäsi vaihtoehto)

	Esimies	Työkaveri	Palaveri, yms. tilai- suus	Majakka- intranet	Neronet- intranet	Rauma.fi- sivusto
Omaan työhön liittyvät asiat						
Työyhteisön asiat						
Organisaation asiat						
Henkilöstöasiat						
Perehdytys						
Koulutusasiat						

6. Arvioi Sosiaali- ja terveystoimialalla käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien toimivuutta asteikolla 1-5 (1=huono, 2=välttävä, 3=tydyttävä, 4=hyvä, 5=erinomainen)

	1	2	3	4	5
Rauma.fi -sivusto					
Neronet-intranet					
Majakka-intranet					
Kaupunginjohtajan infot					
Toimialajohtajan infot					
Palaverit omassa yksikössä					
Työpaikkakokous					
Rauman kaupungin henkilöstölehti					
Soten tiedote					
Esimiehen viestintä					
Työkavereiden viestintä					
Sähköposti					
Puhelin					
Sisäinen posti (Lähetä – toiminta)					
Ilmoitustaulu					

Taukuhuoneen keskustelut					
Puskaradio (yms. epävirallinen viestintäkanava)					

7. Onko mielestäsi sisäisen viestinnän kanavia riittävästi käytössä?

- Kyllä
- Ei

8. Jos vastasit edelliseen kysymykseen EI, minkä sisäisen viestinnän kanavan haluaisit lisätä?

- Chat-palvelu
- Keskustelupalsta esim. Majakassa
- Mahdollisuus katsoa esim. info-tilaisuudet videona Majakasta
- Joku muu, mikä?

9. Sosiaali- ja terveystoimialan toimialajohtaja pitää infoja henkilöstölle. Kuinka usein haluaisit infoja pidettävän?

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Kolme kertaa vuodessa
- Neljä tai useampi kertaa vuodessa
- Tarpeen vaatiessa

10. Mihin asioihin haluaisit toimialajohtajan keskittyvän infoissaan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Henkilöstöasioihin
- Sote-uudistukseen
- Maakunta-uudistukseen
- Talousasioihin
- Muihin ajankohtaisiin asioihin
- Johonkin muuhun, mihin?

11. Kuinka usein esimiehesi järjestää osastopalaverin / palveluyksikön infon?

- Kerran viikossa
- Joka toinen viikko
- Kerran kuukaudessa
- Kerran puolessa vuodessa tai harvemmin

12. Kuinka usein esimiehesi järjestää työpaikkakokouksen?

- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- Useammin kuin kaksi kertaa vuodessa
- En osaa sanoa

13. Soten tiedote ilmestyy sähköpostitse noin kerran kuussa, poikkeuksena kesäaika.

Miten usein Soten tiedotteen tulisi ilmestyä?

- Joka viikko
- Joka toinen viikko
- Joka kuukausi
- Harvemmin kuin joka kuukausi

14. Mistä asioita haluaisit Soten tiedotteessa kerrottavan? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- Henkilöstöasiat (Uudet työntekijät, irtisanoutumiset, etuudet, oikeudet yms.)
- Sote-uudistus
- Maakunta-uudistus
- Talousasiat
- Muut ajankohtaiset asiat
- Muu, mikä?

Johtamisviestintä

Johtamisviestinnän tarkoitus on kirkastaa toiminnan tavoitteita henkilöstölle. Johtamisviestintä tapahtuu vuorovaikutteisesti esimiehen ja työntekijän välillä ja sen tarkoitus on ohjata työntekeä, organisoida ja valvoa toimintaa.

15. Saatko mielestäsi riittävästi tietoa organisaatiossa tapahtuvista muutoksista?

- Kyllä
- En

16. Koetko sisäisen viestinnän olevan vuorovaikutteista vai ainoastaan tiedottamista johdolta alaisille?

- Kyllä organisaation sisäinen viestintä on vuorovaikutteista
- Ei, johtajat ja esimiehet tiedottavat asiat.

17. Koetko johtajien ja esimiesten viestivän avoimesti?

- Kyllä uskon saavan tarvittavat tiedot esimiehiltä ja johdolta
- En usko saavani tarvittavia tietoja esimiehiltä ja johdolta

18. Koetko esimiehesi välittävän aktiivisesti tietoa ja pitävän alaisensa ajan tasalla?

- Kyllä
- En

19. Soten johtoryhmän (toimialajohtaja, palvelualueiden johtajat, suunnittelupäällikkö) kokoontuu joka toinen viikko johtoryhmän kokoukseen. Kokousmuistiot ovat luettavissa Majakka-intranetistä jälkikäteen. Onko johtoryhmän tiedottaminen riittävä näin, että jokainen huolehtii itse tiedonsaannistaan Majakan kautta?

- Kyllä, jokainen huolehtii itse
- Ei, johtoryhmän tulisi tiedottaa kokouksistaan esim. sähköpostitse

21. Mitä ruusuja tai risuja haluaisit antaa Sosiaali- ja terveystoimialan sisäisen viestinnästä?