



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
TEKNIIKAN JA LIIKENTEEN ALA

SISÄINEN VIESTINTÄ

Teollisuusorganisaation näkökulma

TEKIJÄ: Heikki Tulokas

Koulutusala Tekniikan ja liikenteen ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Teknologiaosaamisen johtamisen tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä Heikki Tulokas			
Työn nimi Sisäinen Viestintä – Teollisuusorganisaation näkökulma			
Päiväys	2.4.2018	Sivumäärä/Liitteet	77/6
Ohjaajat Irene Hyrkstedt, Kari Janhunen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Boliden Kylylahti Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tarkemmin Boliden Kylylahti Oy:n sisäisen viestinnän tapoja sekä niiden toimivuutta. Tavoitteena oli löytää keinoja parantaa sisäisen viestinnän tilaa sekä henkilöstön tyytyväisyyttä viestintään. Opinnäytetyö tehtiin tutkittavan yhtiön luvalla, mutta tekijällä oli täysi vapaus tutkimuksen suhteen.</p> <p>Opinnäytetyön keskeisin osa on kyselytutkimus, joka oli suunnattu kaikille työntekijöille. Kyselytutkimuksen laadinnassa käytettiin hyväksi muita vastaavanlaisia kyselytutkimuksia, kirjallisuuslähteitä, Boliden-konsernin tekemää laajempialaista tutkimusta, sekä henkilöstön kanssa käytyjä keskusteluja. Kyselytutkimuksen tuloksia vertailtiin edellä mainittuihin lähteisiin. Tulosten perusteella tehtiin yhtiölle sisäisen viestinnän kehitysehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksessa havaittiin, että vastauksissa on suuria eroja niin vastaajan aseman kuin toimialueenkin mukaan. Erityisesti työn ominaispiirteet näyttävät vaikuttavan eri viestintäkanavien käyttökelpoisuuteen. Uusien teknisten viestintäratkaisujen havaittiin voivan olla erittäin hyödyllisiä ja toimivia erityisesti suorittavan työntekijäryhmän mielestä. Tämän perusteella ehdotettiin yhtiölle viestintäsuunnitelman kehittämistä enemmän eri työntekijäryhmien tarpeisiin soveltuvaksi. Esimiehen rooli vaikuttaa olevan erittäin merkittävä erityisesti työasioista viestittäessä. Lisäksi esimies näyttäisi olevan merkittävä tekijä niin työntekijöiden työmotivaation kuin työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin osalta.</p>			
Avainsanat Sisäinen viestintä, prosessiteollisuus, kyselytutkimus, motivaatio.			

Field of Study Technology, Communication and Transport			
Degree Programme Master's Degree Programme in Engineering Knowledge Management			
Author Heikki Tulokas			
Title of Thesis Internal communication – A perspective of an industrial organisation			
Date	2.4.2018	Pages/Appendices	77/6
Supervisors Irene Hyrkstedt, Kari Janhunen			
Client Organisation /Partner Boliden Kylylahti Oy			
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to study more closely the ways and functionality of the internal communication in Boliden Kylylahti Oy. The goal was to find ways to improve the state of the internal communication and the employees' satisfaction for communication. The thesis was made with the permission of the company, but the author had the complete autonomy on the research project.</p> <p>The central part of the thesis was a survey research that was aimed at all employees. Other similar surveys, literature, a broader survey made by the Boliden concern, as well as conversations with the employees, were used in creating the survey. The results of the survey were compared to the sources mentioned above. Some development propositions for internal communication were made based on the results for the company.</p> <p>It was noticed that there are substantial differences in the answers according to the position as well as the field of operations of the respondent. Especially, the characteristics of the job seem to affect the usability of different communication channels. It was found that new technical communication solutions may be very useful and functional especially from the workers' point of view. Based on this it was suggested to the company to develop the communication plan to be more suitable for different employee groups. The role of the superior seems to be very important when communicating about work-related subjects. In addition, the superior appears to be a significant factor for employees' work motivation, as well as for work satisfaction and well-being at work.</p>			
Keywords Internal communication, process industry, survey research, motivation.			

ESIPUHE

Aloittaessani nykyisessä työssäni työurani ensimmäistä esimiestehtävää, kohtasin usein havaitun viestinnän ongelman uudesta näkökulmasta. YAMK-opintojen aloittaminen Savonia ammattikorkeakoulussa antoi tilaisuuden tutkia niin organisaation sisäistä viestintää ja sen ongelmia, kuin omaa viestinnän osaamistani. Tällä tutkimustyöllä oli siten paitsi työnantajaani hyödyttävä näkökulma, mutta myös henkilökohtainen tavoite.

Haluan kiittää opinnäytetyöni ohjaajaa Irene Hyrkstedtiä arvokkaista havainnoista ja kommentteista. Kiitokset kuuluvat tietysti myös kaikille tutkimustyön kyselyyn vastanneille, sillä ilman heidän kontribuutiotaan kysely olisi jäänyt vain kauniiksi ajatukseksi. Kiitokset myös perheelleni tuesta ja siitä, että soivat minulle opintojen vaatimat lukuisat tunnit, jotka olivat pois perheen yhteisestä ajasta.

Heikki Tulokas

Kuopiossa 18.2.2018

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	8
1.1	Viestinnän merkitys.....	8
1.2	Tutkimustyön tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimustyön kohde – Boliden Kylylahti Oy	9
1.4	Tutkimustyön lähtökohta	10
1.5	Tutkimustyön rajaaminen	11
2	VIESTINTÄ.....	13
2.1	Viestinnän määritelmät.....	13
2.2	Sisäisen viestinnän kanavat eli foorumit	16
2.3	Ihminen viestijänä	17
2.3.1	Organisaatio	17
2.3.2	Esimies.....	18
2.3.3	Työntekijä	20
2.4	Sisäisen viestinnän haasteet	21
2.5	Viestintä – Motivaatio – Työtyytyväisyys – Sitoutuminen.....	23
2.5.1	Motivaatioteoriat	23
2.5.2	Työhyvinvointi ja –tyytyväisyys	26
2.5.3	Motivaation kaavoja	27
2.6	Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa	29
2.6.1	Viestinnän ohjeistus	29
2.6.2	Kohdeorganisaation viestintäkanavat.....	31
2.6.3	Muita kanavia	31
3	KYSELYTUTKIMUS	34
3.1	Teoriaa kyselytutkimuksesta	34
3.2	My Opinion –kyselyn tulosten tulkintaa.....	36
3.2.1	Viestintäkanavat.....	37
3.2.2	Kehityskeskustelut.....	38
3.2.3	Esimiestyö	39
3.2.4	Muita viestintäväittämiä.....	40
3.2.5	Avoimet vastaukset	41
3.2.6	Muita havaintoja	42

3.3	Kyselytutkimus organisaatiolle	42
3.3.1	Toteutustavan valinta	42
3.3.2	Kyselyn rakenne.....	43
3.4	Kyselyn tulokset.....	46
3.4.1	Taustatiedot ja yleisiä havaintoja vastauksista	46
3.4.2	Viestintäkanavat.....	48
3.4.3	Väittämät	52
3.4.4	Avoimet kysymykset.....	56
3.5	Kyselytutkimuksen vastausten tulkintaa.....	59
3.5.1	Turvallisuusasiat	60
3.5.2	Info-TV.....	61
3.5.3	Esimies ja kehityskeskustelut	62
3.5.4	Viestinnän haasteet.....	63
3.5.5	Motivaatio.....	66
4	JOHTOPÄÄTELMIÄ.....	67
4.1	Havainnot organisaation sisäisestä viestinnästä.....	67
4.2	Kehitysehdotuksia organisaatiolle.....	68
4.3	Jatkotutkimusaihe	71
4.4	Yhteenveto.....	72
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	74
	LIITE 1: VIESTINTÄKYSELY ORGANISAATIOLLE.....	78
	LIITE 2: VÄITTÄMIEN VASTAUSTEN KESKIARVOT.....	82
	LIITE 3: VÄITTÄMIEN VASTAUSTEN JAKAUMA.....	83

"What we've got here is
failure to communicate"

1 JOHDANTO

1.1 Viestinnän merkitys

Viestintä on olennainen osa ihmisen jokapäiväistä toimintaa. Kyky monipuoliseen viestintään sanallisesti, sanattomasti ja välillisesti erottaa ihmisen muista eläimistä. Viestintää pidetään niin merkittävänä aiheena, että sitä voi opiskella ainakin kuudessa yliopistossa ja kuudessa ammattikorkeakoulussa Suomessa (Viesti ry). Aiheen tärkeydestä huolimatta työpaikoilla kuulee usein sanottavan, että ”viesti ei kulje”. Tämä johtuu siitä, että viestinnän ongelmista on yleensä vaikea saada selkeää kuvaa. (Salminen 2001, 112.) Viestinnän vaikeuden yksinkertaistaa hienosti edellisen sivun kuuluu lainaus elokuvasta Lannistumaton Luke (*Cool Hand Luke*) (Pearse ja Pierson, 1967), joka lienee useimmille paremmin tuttu Guns’n’Roses yhtyeen kappaleesta *Civil War*.

Kirjallisuuden mukaan viestinnällä on vaikutusta työyhteisön tyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon (Åberg 2006, 110; Juholin 2009, 53). Terhon (2012, 2) kirjallisuustutkimuksesta käy selville, että viestinnällä on suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Nazneen ja Norazah (2017, 135) taas havaitsivat omassa tutkimuksessaan, että suurin työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä kaasu- ja öljyteollisuudessa on nimenomaan sisäinen viestintä. Nykyaikana viestinnällä on muitakin merkityksiä kuin tiedon siirto; viestintä on kaksisuuntainen tapahtuma, joka on merkitysten luomista, ylläpitämistä, muuttamista ja tuhoamista (Aula 2000, 42; Salminen 2001, 69). Yritysten ja yhteisöjen sisäisestä viestinnästä löytyy jo pelkästään Suomesta suuri joukko tutkimuksia 2000-luvulta. Monet näistä pohjaavat henkilöstölle tehtyyn kyselyyn viestinnän toimivuudesta, mikä kertoo siitä, miten tärkeänä johtamisen välineenä viestintää pidetään. Siitä huolimatta viestintä on Druckerin (2002, 172) mukaan nykyään yhtä huonoa kuin 20 – 30 vuotta sitten.

1.2 Tutkimustyön tavoitteet

Tässä työssä lähdetään samoista lähtökohdista kuin muissa vastaavissa tutkimuksissa; määritetään kohdeyrityksen viestinnän tavat ja periaatteet, selvitetään kyselyllä henkilöstön näkemyksiä viestinnästä, sekä tehdään toimenpide- ja seurantaehdotuksia. Tavoitteena on löytää mahdollisia viestinnän ongelmakohtia ja kehittää niihin soveltuvia ratkaisuehdotuksia, sekä lisätä henkilöstön työtyytyväisyyttä viestinnän kehittymisen myötä. Tavoitteena ei ole rakentaa täydellistä viestintäjärjestelmää, vaan parantaa ja kehittää nykyisiä viestintämalleja ja tapoja, jotta viestinnässä omalle henkilöstölle onnistuttaisiin paremmin heidän kokemustensa mukaan. Jokaisella meillä on varmasti halu työskennellä organisaatiossa, jossa nämä asiat ovat kunnossa. Siitä johtuen ei viestintään voi koskaan panostaa liikaa.

Työn merkittävin osuus on organisaatioon tehtävä viestintäkysely. Lisäksi käytetään hyödyksi henkilöstön kanssa käytyjä epävirallisia keskusteluja ja omia työn ohessa tehtyjä havaintoja, sekä konsernin teettämää My Opinion -mielipidekyselyä. Havaintoja ja kyselyn vastauksia verrataan kirjallisu-

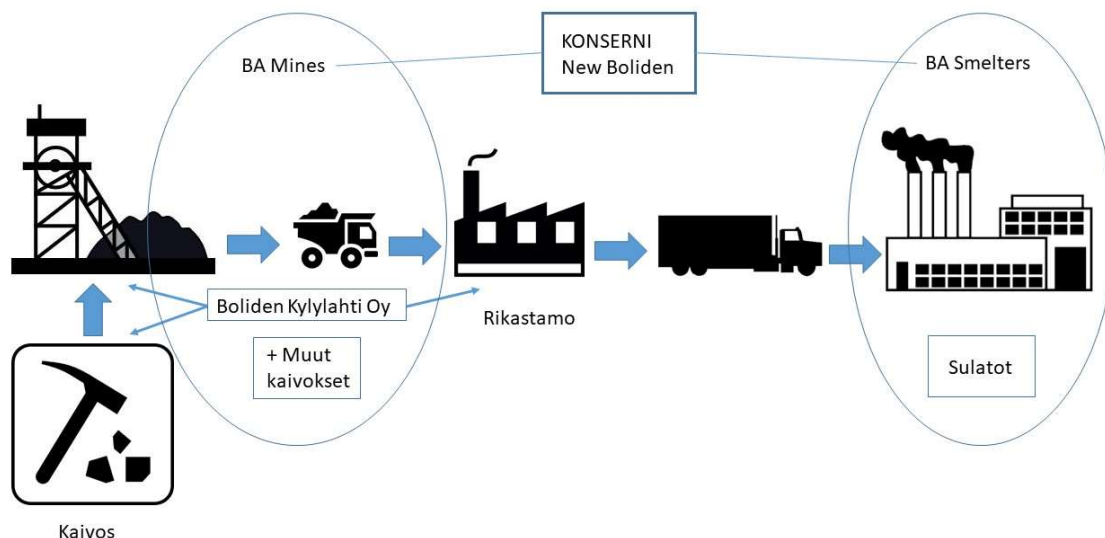
desta löytyneisiin tietoihin ja kyselyihin. Kyselyn lähtökohtana pidetään sitä, että kysymyksillä pyritään saamaan esille konkreettisia parannettavia asioita tai ehdotuksia. Pelkillä numeerisilla arvioilla saadaan selville vain tyytyväisyyden taso, mutta ei välttämättä sitä, mistä tyytyväisyys tai tyytymättömyys viestintään johtuu. Tästä johtuen kyselyssä pyritään panostamaan avoimiin kysymyksiin sekä väittämien järjestelyyn siten, että ne antaisivat tietoa aiemmin havaittujen ongelmien taustoista. Lisäksi kysymysten muotoiluun halutaan kiinnittää huomiota. Kysymysten ei ole tarkoitus johdatella vastaajaa eikä niillä haluta luoda valmiiksi negatiivista mielikuvaa keskittymällä vain ongelmiin. Tarkkaan muotoilluilla kysymyksillä pyritään saamaan vastaajat pohtimaan syitä näkemyksiinsä sekä ehdottamaan parannuksia. Osallistamisella toivotaan saatavan henkilöstö paremmin sitoutettua viestintän kokonaisvaltaiseen kehittämiseen.

Todelliselle työelämän organisaatiolle tehtävä kysely on soveltavaa tutkimustyötä, joka lähtee työelämän tarpeesta sekä vastaa ammattikorkeakoulun perustehtävää olla tiiviissä yhteistyössä työelämän kanssa (Juholin 2009, 363; Tiede- ja tutkimus).

1.3 Tutkimustyön kohde – Boliden Kylylahti Oy

Suomessa on ollut kaivostoimintaa ainakin 1300-luvulta alkaen. Ojamon kaivos Lohjalla mainitaan Flemingille 1542 annetussa kaivosoikeudessa. Tämän jälkeen Suomessa on ollut toiminnassa yli tuhat kaivosta, joiden tuotannon arvo 12/2009 hinnoilla on ollut yli 65 miljardia euroa. Suomessa toimii tällä hetkellä useita metallisia malmeja louhivia kaivoksia, kuten Talvivaaran monimetallikaivos sekä Kittilän kultakaivos. Lisäksi louhitaan teollisuusmineraaleja, kuten Siilinjärven fosforimalmeja, sekä kiviaineksia ja rakennuskiviä. Kaivostoiminta työllistää tuhansia ihmisiä myös erilaisina palveluina sekä laitevalmistuksessa. (Särkkä ja Suomela 2011, 13-19).

Vuonna 2012 australialainen yhtiö Altona Mining Ltd perusti Pohjois-Karjalan Polvijärvelle kaivoksen ja hankki Pohjois-Savossa Kaavin Luikonlahdella sijaitsevan rikastamon, antaen yhtiölle nimeksi Kylylahti Copper Oy. Yhtiö oli Altonan ainoa toimiva kaivos, mutta sillä oli malminetsintää ja tavoitteita toiminnan aloittamiseksi myös muualla Suomessa sekä Australiassa. Kaivos kuuluu niin sanottuun Outokummun malmioon, joka löydettiin jo vuonna 1910 (Saksela 1948, 6). Vuonna 2014 ruotsalainen metallialan konserni Boliden (myöhemmin konserni) hankki yhtiön omistukseensa ja yhtiön nimi vaihtui Boliden Kylylahti Oy (myöhemmin yhtiö tai organisaatio). Yhtiö tuottaa sinkki- sekä kupari-kulta -rikasteita, jotka toimitetaan konsernin omiin sulattoihin Suomessa. Sivutuotteina syntyy koboltti-nikkeli- sekä rikkirikasteita, jotka toistaiseksi ohjataan varastoaltaisiin. Omia työntekijöitä yhtiöllä on noin 110 ja urakoitsijoita työskentelee eri toimipisteissä yhteensä lähes saman verran. (Boliden 2016a.) Boliden-konsernilla on muitakin toimipaikkoja Suomessa, kuten Harjavallan ja Kokkolan sulatot sekä uusimpana hankintana Kevitsan kaivos (Boliden 2017). Ensin mainitut ovat konsernin rakenteessa osana sulattojen liiketoimintayksikköä (BA, Business Area) ja jälkimmäiset osana kaivosten liiketoimintayksikköä (kuva 1).



KUVA 1. Organisaation sijainti konsernin rakenteessa.

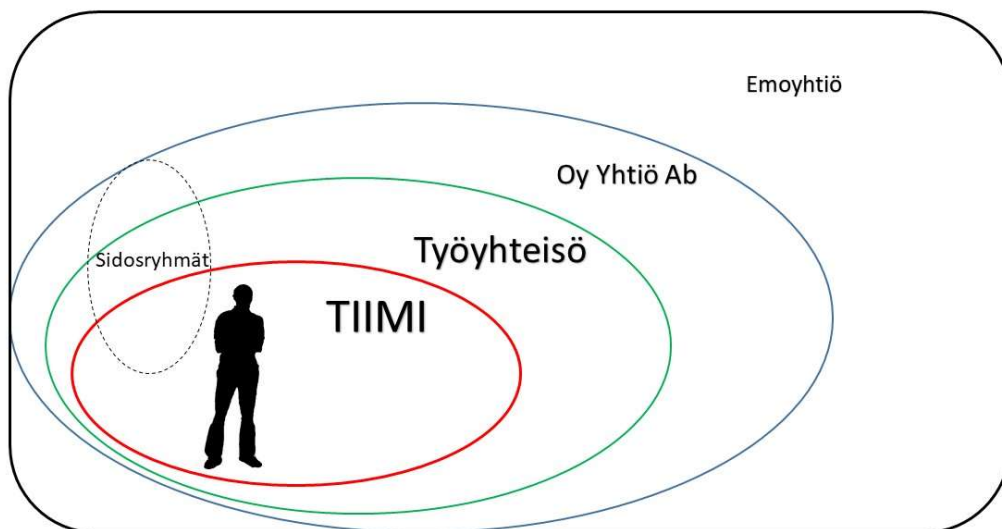
1.4 Tutkimustyön lähtökohta

Yhtiön toiminta on jakaantunut kolmeen toimipisteeseen, mikä luo omia haasteita viestinnän suhteen. Yhtiön johdon toimipiste on kaivoksen yhteydessä Polvijärven Kylylahdella, mutta HSE- sekä hankintapäällikkö ovat sijoittuneet rikastamon yhteyteen. Kaivoksen ja rikastamon välinen etäisyys on noin 43 kilometriä tietä pitkin. Näytteenetsinnän loggaushalli sijaitsee Polvijärven kylällä. Vuoden 2017 alusta malminetsintä siirtyi erillisen yhtiön alaisuuteen, mutta toiminta näytteenetsinnän suhteen kaivoksella ja kentällä jatkuu aiemman mallin mukaan. Kolme näytteen esikäsittelijää jäi organisaation työntekijöiksi muiden siirryttyä uuteen yhtiöön.

Kaivos toimii kahdessa vuorossa ja jokaisella vuorolla on oma vuoromestari. Vuorojen alussa vuoromestari käy läpi päivän tuotantosuunnitelman. Rikastamo toimii keskeytymättä kolmessa vuorossa kellon ympäri. Yhdessä vuorossa on kolme prosessimiestä ja vuoroja on viisi, joilla toimintaa pyöritetään. Vuoroissa ei ole vuoroesi miestä. Lisäksi prosessinohjauksella on kaksi henkilöä päivävuorossa. Rikastamon huolto toimii kahdessa vuorossa siten, että päivävuorossa on täysi miehitys ja iltavuorossa yksi huoltomies ja yksi sähkömies. Yöaikaan sekä viikonloppuisin ja pyhinä yksi huoltomies sekä yksi sähkömies ovat puhelinpäivystyksessä. Rikastamon yhteydessä toimiva laboratorio toimii kahdessa vuorossa arkipäivisin ja toimihenkilöt sekä muut tukitoimet työskentelevät päivävuorossa. Tästä selvyydestä voidaan huomata, että rikastamolla toiminnan ylläpitäminen luo erityisiä haasteita viestinnälle. Siinä missä kaivoksella esimies on työntekijöiden mukana, rikastamolla vuoro ei välttämättä kohtaa esimiestä useisiin päiviin, tai jopa useaan viikkoon, kun huomioidaan vuorojen kierto sekä vapaapäivät.

1.5 Tutkimustyön rajaaminen

Henkilöstöltä eri yhteyksissä, kuten esimerkiksi kehityskeskustelujen ja vapaamuotoisten tapaamisten yhteydessä, saatujen kommenttien perusteella tehtiin havainto, että organisaation sisäinen viestintä kaipaa kehittämistä. Tältä pohjalta lähdettiin rakentamaan ajatusta asian tarkemmasta selvittämisestä opinnäytetyön muodossa. Eri ryhmien rajaaminen sisäisen ja ulkoisen viestinnän mukaan pyrittiin pitämään mahdollisimman selkeänä, jotta kyselyn vastausten tiedettäisiin koskevan nimenomaan kysymysten asettelussa haluttuja ryhmiä. Täten esimerkiksi sidosryhmät, kuten urakoitsijat, rajattiin sisäpiiriin ulkopuolelle, vaikka heillä on kiinteä yhteys eri organisaation tasoihin (kts. kuva 2). Näitä ulkoisen viestinnän piiriin jätettyjä ryhmiä ei ole syytä jättää täysin huomiotta, sillä heillä on merkitystä paitsi epävirallisen niin myös virallisen tiedon välittäjinä. Työn fokus haluttiin pitää organisaation oman henkilöstön ylläpitämässä viestinnässä, sillä henkilöstöltä saadun palautteen perusteella organisaation omassa viestinnässä on havaittu vaikeuksia, ja vaikka sidosryhmien kautta viesti kulkisikin tehokkaasti, se koetaan lähinnä negatiivisesti puskaradiona ja oman organisaation viestinnän epäonnistumisena. Juholinin (2009, 157) mukaan viestin välittäjinä voi tilapäisesti olla myös yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita, ja on vain ”makuasia ja tarkoituksenmukaisuuskysymys”, laskeetaanko nämä ryhmät sisäisiin vai ulkoisiin toimijoihin.



KUVA 2. Viestinnän sisäpiirit.

Konsernin aikaistettua seuraavan My Opinion -kyselyn ajankohtaa vuodelle 2017, eivät tämän työn tulokset ehtineet vaikuttamaan siihen annettuihin vastauksiin. Täten mahdollisten viestinnän kehitysten vaikutusten seuranta jää organisaation omaksi tehtäväksi. Työssä ei myöskään määritelty viestinnälle mittareita, vaan päädyttiin pohtimaan konsernin kyselyn mittareiden toimivuutta ja riittävyyttä. Kakkuri-Knuutilan ja Heinlahden (2006, 168) mukaan mittarien laatiminen on hyödyllistä, ”jos niillä voidaan kiinnittää huomio organisaation vahvuuksiin ja heikkouksiin, mutta niistä ei saa tulla itseisarvo”. Mittarit itsessään eivät siis ole kyselyn tarkoitus vaan niistä tehtävät tulokset. Mittareilla on kyettävä erottamaan ne tekijät, mitkä ovat syynä muutoksiin, tai vastaavasti muutoksen puutteeseen, jos organisaatio on tehnyt sellaisia edellisen mittauksen perusteella. ”Kaikki mittarit

valehtelevat jos niitä ei osata tulkita oikein” (ed., 168). Juholin (2008, 249) arvioi, että työyhteisöviestintä, maine ja brändi sekä verkkoviestintä kasvattavat merkitystään tulevaisuuden kyselyissä. Työyhteisöviestintä siirtyy perinteisistä kanavista verkostoihin, ja tiivis viestintä vaikuttaa mm. innovatiivisuuteen. Maine ja brändi eivät ole enää pelkkä julkisuuskuva vaan tärkeämpää on, miten oma henkilöstö organisaation maineen arvioi. Verkkoviestinnän arviointi on vaikeinta, sillä perinteiset mittarit eivät sovellu sen arvioimiseen.

2 VIESTINTÄ

2.1 Viestinnän määritelmät

Viestintä on arkipäiväinen asia kaikille ihmisille. Ihmiset viestivät päivittäin puheilla, eleillä ja viestintävälineillä. Viestinnän tutkimuksessa on Juholinin (2009, 35) mukaan kolme koulukuntaa;

- prosessikoulukunta tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vaikutuksia,
- merkityskoulukunta sanomien ja ihmisten vuorovaikutusta merkityksen tuottamiseen, ja
- yhteisöllisyyskoulukunta korostaa yhdessä olemisen ja tekemisen merkitystä.

Viestintä on muutakin kuin vain tiedon siirtämistä; se on prosessi, jossa Åbergin (2006, 85-86) mukaan ”merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa”. Druckerin (2002, 207) mukaan viestintä on havaitsemista ja odotuksia, ja se asettaa vaatimuksia, sekä on eri asia kuin tieto, mutta silti siihen sidoksissa. Vain harvoin viestin lähettäjän ajatus ja vastaanottajan mielikuva yhtyvät täysin, sillä vastaanottaja tulkitsee viestiä omien tietojen, kokemusten ja mielikuvien perusteella. Usein ihminen havaitsee ja näkee sen, mitä odottaa havaitsevansa ja näkevänsä (ed., 208).

Suomen kielen sana *viestintä* tulee venäjän kielen ”vest”-sanasta, joka tarkoittaa viestiä tai sanomaa. Viestintä mielletään yleensä kaksisuuntaiseksi toiminnaksi, jossa puhujan ja kuuntelijan (tai kirjoittajan ja lukijan, kun käsitellään esimerkiksi some-viestintää) roolit vaihtelevat, kuten normaalissa keskustelussa tapahtuu. (Karvonen 2005.) Viestintä-sana on Siukosaaren (2008, 277) mukaan tullut käyttöön professori Osmo A. Wiion ja Kielitoimiston suosituksesta kommunikaatio-sanana yleistyttävä. Wiio korostaa viestintä-sanalla sen kaksisuuntaisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Yli-Kokko (2005, 63) jakaa viestinnän päätehtävät vuorovaikutukseen ja tiedottamiseen, jossa vuorovaikutuksella tarkoitetaan mahdollisuutta osallistua keskusteluihin, suunnitteluun, päätöksentekoon sekä ihmissuhteiden hoitamiseen, ja tiedottamisella tarkoitetaan työtehtävien hoitamiseen tarvittavan tiedon jakamista.

Tiedottaminen on tiedon jakamista ja välittämistä, ja tietäminen on alunperin merkinnyt tien tuntemista. Tiedotus sisältää myös virallisen merkityksen (Karvonen 2005). Esimerkiksi viranomaiset tiedottavat asioista, joista heidän tulee jakaa tietoa kansalaisille, mm. paikallislehtien välityksellä. Tiedottaminen on puhtaasti yksisuuntaista viestittämistä, jossa vastaanottaja on vain kuulijan tai lukijan asemassa (Lohtaja ja Kaihoviirta-Rapo 2007, 13; Terho 2012, 9). Myös käännössana *informointi* tarkoittaa tiedottamista (Nurmi, Rekiaro ja Rekiaro 1999, 91).

Englanninkielinen sana *communication*, suomeksi kommunikaatio, tarkoittaa yhtäältä yhteyttä ja kanssakäymistä, toisaalta välittämistä ja yhteyteen asettumista (Karvonen 2005). Kommunikaatio pitää käytännössä sisällään niin viestinnän, tiedottamisen kuin informoimisenkin (Nurmi ym. 1999, 115).

Kun informointi organisaatiossa on suunniteltua ja johdettua toimintaa, *päivittäisviestintä* tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihdantaa ja keskustelua, jota tarvitaan jokapäiväisistä tehtävistä selviytymiseen. Tämä ilmenee paitsi esimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä, myös horisontaalisessa yksikön jäsenten keskinäisessä sekä eri yksiköiden välisessä viestinnässä. Päivittäisviestinnässä kyetään keskustelemalla luomaan viesteille merkityksiä ja tulkintoja, ja informoinnin rinnalle onkin tullut termi *tiedonvaihdanta*. Termi tuo paremmin esille sen, että vaikka vastuu päivittäisviestinnästä on esimiehillä, ”jokaisen on oltava aktiivinen niin tiedon etsinnässä kuin sen jakamisessa ja reflektoinnissa oman työroolinsa ja -vastuidensa puitteissa”. (Juholin 2009, 42-45, 115.) Edellä mainittu lainaus kuvastaa hyvin sitä osaa viestinnästä, mitä ei työelämässä usein tule pohdittua, eli jokaisen yksilön vastuuta tiedon hankinnassa ja jakamisessa. Tässä työssä pyritään herättämään kaikki organisaation jäsenet miettimään omaa osuuttaan viestinnässä. Heidän kesken tapahtuu *spontaania* tai *vapaa-muotoista* viestintää, joka ei ole kontrolloitua, eikä välttämättä liity työhön. Tällainen satunnaisissa kohtaamisissa tapahtuva vapaa ajatusten vaihdanta saattaa olla organisaatiolle hyödyksi, ja joissain paikoissa on tehty järjestelyjä tällaisten spontaanien viestintätilanteiden synnyttämiseksi. (Juholin 2009, 51.) Näitä kutsutaan joskus nimellä ahaa-aukio. Se voi olla esimerkiksi käytävälle asennettu kahviautomaatti ja sieltä voi löytyä alan lehtiä tai omia julkaisuja. Varsinaisia ahaa-aukioita harvemmin löytyy työpaikoilta, mutta henkilökunnan oma taukotila toimii tässä tarkoituksessa. (Pitkämäki 2007, 20.) Salmisen (2001, 49) mukaan organisaation viestinnässä ei tulisi puhua johdon päätäntävällästä vaan ohjausvoimasta. Johdon tulisi viestiä päätökset alaisille ymmärrettävässä muodossa ja kyettävä vakuuttamaan heidät siitä, että päätösten mukaan kannattaa toimia. Päätösten tekeminen ei enää ole vain johdon asia vaan päätösvalta on hajaantunut organisaatiossa. Onnistuminen on riippuvainen johdon viestintäkyvystä (ed., 53.)

Perinteisesti viestintää on rajattu *sisäiseen* ja *ulkoiseen* viestintään, jolloin organisaation työntekijät ovat olleet sisäpiiriä, kun taas asiakkaat ja sidosryhmät kuuluivat piirin ulkopuolelle. Rajaaminen on kuitenkin hankalaa, sillä sisäpiiri voi muotoutua joissain tilanteissa käsittämään mm. osakkeenomistajat tai ympäristön asukkaat. Kyse näiden *sidosryhmien* kuulumisesta sisä- tai ulkopiiriin on usein siitä näkökulmasta, jolla asiaa tarkastellaan. Sidosryhmistä on käytetty myös nimityksiä *stakeholders* sekä *faithholders* eli *luottojoukot*. Näissä on Juholinin mukaan kuitenkin ero siihen, mitä tarkoitetaan sidosryhmillä. Vaikka jako sisä- ja ulkopiiriin ei olekaan hänen mukaansa mielekäs, tässä työssä rajaamisella on merkitystä työn liiallisen rönsyilemisen estämiseksi ja jotta fokus säilyisi selkeänä koko työn läpi. (Juholin 2009, 40-41.) Myös Aula (2008, 18) päätyi kirjoituksessaan tekemään rajan sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä, sillä se auttaa jäsentämään organisaatioviestinnän merkitystä. Matikainen (2008, 156) kirjoittaa sisäisen viestinnän viittaavan ”operatiiviseen työviestintään, työhön, työyhteisöön perehdyttämiseen sekä sisäiseen tiedotukseen ja yhteystoimintaan”. Hänen mukaansa ”työyhteisöjen sisäinen viestintä tapahtuu pitkälti sähköpostissa ja intranetissä”, mutta tästä voidaan esittää eriävä mielipide erityisesti tässä työssä tarkasteltavan organisaation kaltaisten työyhteisöjen kohdalla. Esimerkiksi kaivoksissa sähköisten viestintävälineiden käyttö rajautuu usein vain työn kannalta olennaiseen radiopuhelinviestintään, sillä kaivoksiin ei ole kustannustehokasta tehdä kattavaa matkapuhelinverkkoa, ja mahdolliset tietoverkot rajataan usein työsidonnaisen informaation siirtämiseen (Toivanen, Turkia ja Koistinen 2011, 276-282).

Yhteisöviestintä kattaa organisaation sisäisen viestinnän lisäksi yhteisön vuorovaikutuksen sidosryhmien ja -yhteisöjen kanssa (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13). Oppiaineena se sisältää organisaatiokäyttäytymisen lisäksi mm. julkisuustyön, markkinointiviestinnän sekä monikulttuuriset toimintaympäristöt (Juholin 2009, 395). Koska tämän työn aiheena on organisaation työntekijöihin kohdistuva ja heidän tekemä viestintä organisaation sisällä, ei yhteisöviestintä ole sopiva termi kuvaamaan käsiteltävää viestintää, vaikka Juholinin mukaan *työyhteisöviestintä* on sisäistä viestintää tai tiedotusta kuvaavampi termi (ed., 141).

Viestinnän määrittely ei ole yksinkertaista ja jo vuonna 1957 Nilsen totesi, että viestintä-käsitteen merkitys on samalla kertaa sekä selkeä että hämärä. Juholinin mukaan viestintä ei ole suoraviivainen eikä virtaviivainen prosessi vaan ennakoimatonta ja jopa kaoottista. (Juholin 2009, 38.) Tämän työn kannalta ei ole merkitystä sillä, mitä viestinnän koulukuntaa tulisi seurata. Keskeistä on, miten viestintä määritellään, jotta eri lukijat tulkitsevat tekstin samalla tavalla (Huotari, Hurme ja Valkonen 2005, 40, 75). Ymmärrettävyys on tehokkaan viestinnän lähtökohta (Åberg 2006, 87). Tähän työhön määritelmät on yksinkertaistettu seuraavasti:

1. Viestintä-sana kattaa kaiken viestinvälityksen, niin yksi- kuin monipuolisenkin, suoran ja epäsuoran, kirjoitetun, puhutun ja sanattoman jne. Tällä pyritään siihen, että viestintä nähdään kokonaisuutena, johon vaikuttavat kaikki mahdolliset osatekijät, kuten ihmiset, viestintävälineet, häiriöt, käsitykset jne. Viestinnän toimivuutta voisi kuvata perinteisellä ketju-vertauksella, jossa ketju on juuri niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Jokainen osatekijä viestiketjussa voi olla syy viestinnän epäonnistumiseen ja viestintä voi onnistua vain, jos kaikki ketjun lenkit ovat kunnossa.
2. Tiedottamisella tarkoitetaan sellaista informaation lähettämistä, jossa lähettäjä, yleensä organisaation johdon edustaja, lähettää viestin yhdelle tai useammalle henkilölle odottamatta vastausta. Tiedottaminen ei välitä häiriöistä, eikä tiedotteen perille menoa saati sen ymmärtämisen tasoa kyetä havainnoimaan. Tiedottaminen on siis täysin yksipuolinen viestintätapa.
3. Sisäisellä viestinnällä voidaan tarkoittaa niin konsernin, tutkittavan organisaation kuin yksittäisen ryhmänkin viestintää. Työn painopiste on organisaation ja sen sisäisten ryhmien viestinnässä, ja konsernia käsitellään vain silloin, kun se asian kannalta on oleellista. Selvyyden vuoksi tekstissä käytetään tarkentavia määreitä kuten yhtiö, rikastamo ja huolto aina sen mukaan, mistä organisaation osasta kulloinkin on kyse. Sisäinen viestintä on tässä tapauksessa lähtökohtaisesti rajattu käsittämään organisaation omat työntekijät.
4. Konsernilla tarkoitetaan koko Boliden-konsernia, jolla on omat viestintästrategiat ja -ohjeet, ja joita kaikki sen alaiset organisaatiot noudattavat. Konsernin vastuulla ovat mm. kriisi- ja talousviestintä, yhteisöviestintä sekä mediakontaktit, ja se huolehtii mm. intranetin sekä henkilöstölehden toimittamisesta.
5. Organisaatiolla tarkoitetaan työn kohteena olevaa yhtiötä (Boliden Kylylahti Oy) ja sen henkilöstöä. Organisaation sisällä on useita yksiköitä ja ryhmiä tai tiimejä, joilla on omat *suhteensa* viestintään. Näiden erikoisluonteiden vuoksi työssä joudutaan tulkitsemaan tuloksia paitsi yksilön suhteessa organisaatioon, mutta myös suhteessa omaan tiimiin tai yksikköön.

2.2 Sisäisen viestinnän kanavat eli foorumit

Viestinnän kanavista käytetään vaihtoehtoisesti myös nimitystä foorumit. Tällä ilmaisulla halutaan tuoda toimijuus mukaan viestintään, eli ihmiset. (Juholin 2009, 170.) Juholinin mukaan foorumi on näkyvästi vuorovaikutteinen tila, jossa yhteisön jäsenet toimivat ja viestivät. Olennaista foorumissa on vuorovaikutteisuus ja työyhteisön jäsenten aloitteellisuus. (ed., 151.) Aula kutsuu kaikkia paikkoja, joissa tapahtuu organisaation viestintää, organisaation areenoiksi. Areenat hän jakaa instituutio-naalisiin ja spontaaneihin areenoihin, joista ensin mainitut ovat virallisia ja johdettuja, kun taas jälkimmäiset ovat epävirallisia ja -muodollisia, kuten workshopit ja käytäväkeskustelut. (Aula 2000, 111-112.) Åberg käyttää sekaisin käsitteitä areena, kanava ja verkko. Sanastoon hän on sisällyttänyt vain sanan kanava, jonka hän sanoo olevan ”vakiintunut viestintäyhteys”. (Åberg 2006, 108, 214.) Näitä lähteitä tulkiten voisi päätyä seuraavanlaiseen näkemykseen:

- Kanava on se viestintäyhteys, jossa informaatio kulkee.
- Foorumit ja areenat ovat fyysisiä tai virtuaalisia paikkoja, joissa viestijät kohtaavat.
- Verkko on kahden tai useamman ihmisen satunnainen tai tarkoituksenmukainen yhteys.

Koska kohdeorganisaation viestintäsuunnitelmassa käytetään nimitystä viestintäkanavat, pitäydytään tässä työssä samassa nimityksessä riippumatta siitä, millaista verkkoa, kanavaa tai areenaa kulloinkin käsitellään.

Viestintäkanavia voi jaotella monella tavalla. Yksi jaottelutapa Åbergin mukaan on jakaa ne lähi- ja kaukokanaviin sekä suoraan ja välitettyyn viestintään. Suoriksi lähikanaviksi luokitellaan mm. esimiehet, työtoverit ja vapaamuotoiset kohtauspaikat, joissa vuorovaikutus on välitöntä. Tästä syystä lähikanavia kutsutaan myös kasvokkaisviestinnäksi. Suoriksi kaukokanaviksi Åberg luokittelee tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet, kokoukset sekä työtoverit muissa yksiköissä. Välitetyn lähiviestinnän ja välillisen kaukokanavan foorumit ovat osittain samoja, eli ilmoitustaulut, tiedotteet sekä sähköposti, mutta kaukokanavissa tiedottajana on organisaation johdon edustaja tai viestintävastaava ja aihe koskee koko organisaatiota. Kasvokkaisviestinnän lisäksi on painettuja, suullisia sekä sähköisiä viestintäkanavia. (Juholin 2009, 170.) Viestin sisältö ja viestinnän aiheuttama vuorovaikutus vaikuttavat siihen, millainen kanava on valittava (Stenvall ja Virtanen 2007, 69). Oikean kanavan valintaan on syytä kiinnittää huomiota, sillä usein kanava valitaan väärin ja tällöin ei tavoiteta kohderyhmää (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 50). Perussääntönä voi pitää sitä, että uusien, vaikeiden ja henkilökohtaisten asioiden hoitamiseen tulee valita *rikas* kanava kuten kasvokkaisviestintä, ja *köyhä* kanava soveltuu lähinnä tuttujen asioiden tiedottamiseen. Tiedottamiseen soveltuvat hyvin sähköiset ja kirjalliset kanavat, kun taas vuorovaikutukseen kannattaa valita suulliset kanavat. (Yli-Kokko 2005, 63-64.) Rikkailla kanavilla tarkoitetaan sellaisia viestintäkanavia, joissa tekstin lisäksi vastaanottaja voi havaita samalla sanatonta viestintää. Esimerkiksi puhelinkeskustelussa erilaiset tauot ja äänenpainot ovat välittömästi havaittavissa ja niihin pystyy reagoimaan. Kaikkein rikkaimmassa kanavassa, eli kasvokkain keskustelussa, vastaanottaja havaitsee lisäksi erilaiset ilmeet ja vartalon asennot, joista hän saattaa vetää omia johtopäätöksiä viestistä. Mitä vähemmän viesti sisältää viestijän omaa persoonaa (vertaa esimerkiksi sähköpostin ja henkilöstölehdien tekstisisällöt), sitä köyhempi kanava

on kyseessä. (Arnold, Randall, Patterson, Silvester, Robertson, Cooper, Burnes, Swailes, Harris, Axtell, Den Hartog 2010, 388-389.) Monimutkaisia tehtäviä, jotka vaativat paljon tiedonvaihtoa, koordinoitua yhteistyötä, yhteisymmärrystä, neuvottelua, moniselitteisyyttä tai tunteita, ei voi jättää köyhempien viestintävälineiden, kuten sähköpostin varaan (ed., 391). Viestinnän toistolla parannetaan viestin ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoja (Kauhanen 2006, 171).

Aula esittää näkemyksen, että viestinnällä on kaksi samanaikaista tehtävää: kun se yhtäältä toimii järjestystä ylläpitävänä (integraiva viestintä), on se toisaalta sitä hajottava (dissipatiivinen viestintä). Yhdessä nämä muodostavat viestinnän kaksoisfunktion. Integraiva viestintä tarkoittaa käytännössä yhdensuuntaista, tarkkaan johdettua ja tarkoituksenmukaista viestintää kuten johdon tiedotteet. Dissipatiivinen on spontaania moniäänistä dialogia, jota syntyy esimerkiksi työntekijöiden keskustellessa esimiesten kanssa tekeillä olevasta työstä. Dissipatiivinen viestintä voi olla erittäin hyödyllistä yritykselle, sillä se sallii osallistujien esittää uusia näkemyksiä ja tulkintoja sekä antaa uusien rakenteiden syntyä. (Aula 2000, 106-108.) Aula rohkaisee yrityksiä luomaan olosuhteita spontaanien areenojen syntymiselle, joissa dissipatiivinen viestintä voi luoda uutta tietoa ja viisautta (ed., 115).

2.3 Ihminen viestijänä

2.3.1 Organisaatio

Organisaation viestinnästä vastaa johdon nimeämä henkilö tai yksikkö. Kaikessa organisaation ja johdon viestinnässä tuleekin pitää mielessä, että jokaisen viestin takana on aina ihminen, joka sen viestin on rakentanut ja lähettänyt vastaanottajille. Viestintä on tärkein väline, jolla johto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Se on organisoitava ja sitä tulisi kehittää systemaattisesti. Ylin johto ei suurissa yrityksissä kykene kommunikoimaan suoraan koko organisaation kanssa, joten ylimmän johdon on delegoitava uskottavasti valtaa ja viestintävastuuta keskijohdolle. (Salminen 2001, 230.) Johtamisvastuu viestinnästä säilyy johdolla, eikä se voi delegoida kaikkea viestintää, sillä muuten se lähettää oheisviestin, ettei halua sitoutua asiaan (ed., 105). Kuten delegoinnissa yleensäkin, tehtävän sisällön, toimivallan ja tehtävän hoitamiseen tarvittavien resurssien tulee olla tasapainossa (Åberg 2006, 58). Myös viestintäyksikkö tarvitsee palautetta, mutta valitettavasti joissain organisaatioissa se joutuu työskentelemään pimennossa tai negatiivisen palautteen varassa. Jotta viestinnässä pystyttäisiin keskittymään henkilöstöä askarruttaviin asioihin, tulee henkilöstöltä vaatia kahdensuuntaista vuoropuhelua. (Korhonen ja Rajala 2011, 20.) Organisaation tulee asettaa viestinnälle tavoitteita, sillä jokainen yhteisö ja yksilö viestii jollain tavalla joka tapauksessa. Jotta viestintä, oli se sitten virallista tai epävirallista, olisi organisaation ajatuksen mukaista, tarvitaan yhteisiä tavoitteita ja linjauksia. Henkilöstötavoitteena voi olla esimerkiksi tyytyväisyys tiedon saatavuuteen, vaikutusmahdollisuudet ja työyhteisön tunnelma. (Juholin 2009, 99-101.) On luotava sellaiset puitteet, joissa ihmiset uskaltavat kommunikoida tuntematta oloaan kiusalliseksi tai pelokkaaksi (ed., 156). Mekanistisissa yrityskulttuureissa viestintä on integraivaa ja viestintä nähdään lineaarisena prosessina, jossa joku lähettää viestin jollekin. Mekanistisessa organisaatiossa usein pohditaan, miksi viesti ei mennyt perille, vaikka asiasta tiedotettiin kaikille. Mekanistisen vastakohta on humanistinen, jossa viestitään mieluiten suullisesti ja siihen sisältyy runsaasti emotionaalisia aineksia. (Salminen 2001, 115, 121.)

Usein vaikein hallittava osa viestinnässä eri toimipisteiden välillä onkin ihmisestä ja organisaatiosta johtuvat tekijät, kuin itse teknologia (Arnold ym. 2010, 391).

Viestintä on tärkeä osa johtamista, sillä se tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa (Åberg 2006, 96). Esimerkiksi Tourish löysi tutkimuksessaan positiivisen riippuvuuden yhteisön tehokkuuden ja sisäisen viestinnän toimivuuden välillä (Juholin 2009, 158).

Juholinin (2009, 176-179) mukaan johdon ja johtoryhmän viestinnän sisältöalueita ovat;

- organisaatio- ja yksikötasolla visio, strategia, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet
- toimialan tapahtumat, muutokset, muutospaineet, näkymät
- toimintaympäristön muutokset ja näkymät, sekä
- yhteishengen luominen, "tsemppihenki", kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen.

Organisaation sisäistä kommunikaatiota on tarpeen kehittää myös kokemusten ja tietojen vaihtamiseksi, jotta pidettäisiin yllä yhteisöllistä oppimista (Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 120). Kun viestinnän ydinprosessit tunnustetaan, käytännöt kirjataan ja niitä kehitetään yhdessä linjaorganisaation kanssa, viestinnän laatu paranee ja siihen saadaan suunnitelmallisuutta ja yhtenäisyyttä (Korhonen ja Rajala 2011, 11). Johtamisviestinnän kehittäminen koostuu Salmisen (2001, 112) mukaan seuraavista osa-alueista:

- Johtamisviestinnän organisointi osaksi johtamistyötä
- Johtamisviestintäsuunnitelman laatiminen
- Johtamisviestintäsystemien kehittäminen mahdollisimman tehokkaiksi
- Henkilöstön päätöksenteko- ja viestintätaitojen kehittäminen
- Informaatiotekniikan hyödyntäminen johtamisviestinnässä
- Johdon oheisviestinnän kehittäminen tietoiseksi toiminnaksi

2.3.2 Esimies

Viestintä on johtamisen väline ja johtaminen on suureksi osaksi viestintää (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 13). Esimiesviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista kasvokkaisuviestintää, jossa esimies voi varmistaa viestin oikein ymmärtämisen ja vastaanottaja voi havainnoida myös sanattomat viestit ja viestijän sitoutuneisuuden. Esimiesviestintä on siis vahvin mahdollinen viestintäkanava. (Korhonen ja Rajala 2011, 21.) Esimieheltä odotetaan aktiivista läsnäoloa ja vuorovaikutusta, sillä hän toimii keskeisessä asemassa osastossaan. Tätä läheistä vuorovaikutusta ei voida koskaan kokonaisuudessaan korvata sähköisellä viestinnällä tai epäsuorilla viestintäkanavilla. (Åberg 2006, 110; Juholin 2009, 161–162.) Esimiehen on silti kyettävä pitämään riittävä etäisyys alaisiinsa, jotta hänellä säilyisi objektiivinen näkemys kokonaisuudesta (Terho 2012, 18). Soisalon (2014, 8) näkemyksen mukaan laadukas johtaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta, ihmistuntemusta, ihmissuhde-

osaamista sekä vuorovaikutusosaamista, eli kahdensuuntaista viestintää ihmiseltä ihmiselle. Esimiehiltä odotetaan alaisten hyvää tuntemusta ja kykyä kohdata ihminen yksilönä. Heidän tulisi kyetä tunnistamaan ihmisten erilaisuudet ja hyödyntämään niitä organisaation toiminnassa (Salminen 2001, 59). Viestintävalmiuksien puutteet ovat yleensä keskijohdossa, jota ei ole koulutettu viestimään. Keskijohdon viestintävalmiudet ovat kuitenkin yrityksille tärkeitä, koska vähänkin suuremmissa yrityksissä organisaatiot muuttuvat moniportaisiksi. Lähiesimies muuttuu tällöin viestinnän välittäjäksi johdon ja työntekijöiden välillä. Ilman kehittyneitä viestintävalmiuksia välittäjä muuttuu informaation suodattimeksi tai jopa estäjäksi. Esimieheltä odotetaan erityisesti keskustelutaitoa, esiintymistaitoa ja kirjallisen viestinnän taitoa sekä kykyä hallita ja arvioida lähettämiään oheisviestejä. (ed., 223.)

Moni esimies näyttää näkevän viestinnän vain mekaanisena tiedon tai informaation siirtämisenä (Åberg 2006, 83). Viestintä ei tällöin ole määritelmän mukaista merkitysten luomista vaan yksisuuntaista tiedottamista (Salminen 2001, 62). Kiire johtaa usein siihen, että esimies karsii viestinnästä. Arvostus viestintää kohtaan näkyy esimiehen valinnoissa ja hyvä esimies osoittaa teoillaan, että ymmärtää viestintävastuunsa ja viestinnän tärkeyden. (Korhonen ja Rajala 2011, 21.) Palautteen antaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue. Palautteen antamisessa ei pitäisi kursailla, mutta se ei saa olla perusteetontakaan. Pelkkä myönteinen palaute ei ole pitkän päälle uskottavaa, joten kielteinenkin palaute on uskallettava antaa. (Juholin 2009, 164-165.) Esimerkiksi Salmisen (2001, 150) mukaan suomalaisessa yrityskulttuurissa ei hallita myönteisen palautteen antamista vaan palautetta annetaan vasta kun on jotain huomautettavaa, mikä taas ei paranna työntekijöiden motiivia. ELVO-loppuraportissa ohjeistetaan lähiesimiestä luomaan ilmapiiri, jossa palautteen antaminen ja saaminen on jokapäiväistä toimintaa. Positiivista palautetta tulee antaa rohkeasti ja se myös pitää osata ottaa vastaan. Organisaatioissa on tunnistettu palautteen antamisen merkitys ja että sillä saadaan ilman rahallista panostusta vaikutettua positiivisesti työhyvinvointiin. (Karttunen, Sipponen, Tukiainen, Taskinen, Hakulinen, Kesti, Laaksonen, ja Lammintakanen 2017, 25-27.) Hyvä palautekulttuuri edellyttää mm. tasa-arvoista ja oikeudenmukaista kohtelua, toimivaa vuorovaikutusta sekä reilua ja avointa viestintää (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 62). Kehityskeskusteluja pidetään jopa vanhentuneena palautemenetelmänä ja jotkut yhtiöt ovatkin luopuneet niistä kokonaan. Tilalle on tullut tiiviimpisyklisiä keskusteluja, joissa korostetaan tulevaisuuteen katsomista ja yksilöllisempää otetta, sillä yhteiset työsuorituksen mittarit eivät välttämättä sovellu kaikkiin työtehtäviin. Maailma on muuttunut nopeammaksi ja ihmiset ovat tottuneet sosiaalisen median kautta ilmaisemaan mielipiteensä ja vaatimaan palautetta. (Vuokola 2015; Raeste 2016.) Edellisten perusteella esimiehen tulisi olla enemmän henkilökohtaisessa kontaktissa alaisiinsa ja pitää yllä jatkuvaa viestintää. Yrityksissä ei Salmisen (2001, 165) mukaan vielääkään kovin paljoa keskustella huonojen esimiesten aiheuttamista ongelmista yritykselle ja sen henkilöstölle. Monet henkisen työhyvinvoinnin ongelmista liittyvät johtamiseen ja erityisesti johtamisviestintään (ed, 180). Johtajan rooliin kuuluu, että viime kädessä kaikki työpaikan sisäiset ristiriidat tulevat hänen kannettavikseen. Johto toimii tavallaan tietynlaisena säiliönä alaistensa negatiivisille tunteille. Tämän emotionaalisen kuormituksen takia johtamistehtävä sisältää erityisen uupumisen riskin. (ed, 239.) Usein esimieheksi valitaan henkilö, jolla ei ole todellista johtamisvalmennusta tai -koulutusta. Hyvästä asiantuntijasta voidaan saada huono esimies ja

tällöin menetetään asiantuntija. Pahimmillaan rekrytoinnissa tapahtunut virhe maksaa yhtiölle paljon rahaa ja vaivaa. (Nissinen, Kinnunen ja Jorma 2015, 61, 64.)

2.3.3 Työntekijä

Druckerin (2002, 21) mukaan organisaation pitää rakentua viestinnän ja yksilön vastuun pohjalle, eli kaikkien sen jäsenten pitää ottaa vastuuta viestinnästä. Viestintä on kaikkien yhteinen asia ja tärkein voimavara viestinnässä onkin juuri ihmiset ja heidän ammattitaitonsa. Organisaatiossa, jossa viestintä on keskitetty viestinnän ammattilaisille, jää muun henkilöstön mahdolliset taidot hyödyntämättä. Viestinnän osaamista tarvitaan nykyäsitäyksen mukaan kaikkialla organisaatiossa. Esimiestaidot vaativat hyvää viestinnän osaamista, kuten vuorovaikutustaitoja sekä taitoa innostaa ja motivoita työntekijöitä. (Juholin 2009, 94-95.) Tehtävää helpottaa, jos esimies tuntee itsensä sekä alaisensa. Soisalo (2015, 19) suosittelee esimiehille luonneteorioihin ja persoonallisuustyyppeihin tutustumista. Kun ensin oppii tunnistamaan omat piirteensä, ne havainnoi helpommin myös muista. Persoonallisuusteoriat jätettiin tämän työn ulkopuolelle, mutta viestinnän kannalta löytyy teoriasta myös varmasti hyödyllinen jaottelu.

Ihmisten viestinnälliset perustyyppit jaetaan Salmisen (2001, 82) mukaan kolmeen kategoriaan; A, E ja N. Näistä A on analyttinen, systemaattinen, tekninen ja konservatiivinen. E on luova, tunnepohjainen, taiteellinen sekä muutoshakuinen, ja hänellä on usein kehittyneet sosiaaliset taidot. N tyyppi on näiden kahden sekoitus. Puhtaita A- tai E-tyyppejä ei todellisuudessa löydy, vaan kaikilla on oma sekoituksensa näitä ominaisuuksia. Nämä ihmisten ominaisuudet tuovat haasteita viestintään. Kaikki viestit tulisi kyetä tekemään niin, että ne sisältävät A-tyypin kaipaamia tarkkoja jäseneltyjä faktoja ja lukuja, sekä E-tyypin tunnepohjaisia argumentteja ja pehmeää suullista informaatiota. Siinä missä A-tyyppi kerää informaatiosta paljon yksityiskohtaista tietoa, joka voi aiheuttaa ongelmia informaatiotulvan takia, E-tyyppi katsoo asioita tunnepohjaisesti ja saattaa tehdä päätöksiä puutteellisten tietojen varassa, koska kokee joidenkin faktojen olevan hänen etujen tai arvojen vastaisia. (ed., 82, 87, 90-104.) Sense-making-teorian mukaan tieto ei ole tiedon lähettäjän tai välittäjän vaan sen hankkijan ja käyttäjän tulkinta viestistä oman kulttuurin, maailmankuvan ja kokemusten pohjalta. Tästä johtuen vain sellainen viesti voidaan vastaanottaa, joka vastaanottajan on mahdollista prosessoida ja ymmärtää. (Hämäläinen ja Maula 2004, 150; Huotari ym. 2005, 42.) Organisaatiossa on todennäköisesti kaikkia kolmea viestinnän perustyyppiä, joten johdon tulee viestiä laaja-alaisesti monia eri kanavia käyttäen. Tämä on merkittävä haaste organisaation viestinnässä. (Salminen 2001, 104.)

Avoimuuden kokemuksetkin vaihtelevat työyhteisössä. Ihmiset esimerkiksi ovat tehtäviensä perusteella eri asemissa tai he kokevat jääneensä tiedon ulkopuolelle, vaikka ovatkin todettavasti saaneet tiedon. (Juholin 2009, 155.) Myös sukupuoli vaikuttaa tutkimusten mukaan siihen, miten epävirallinen tieto kulkee ihmisten välillä. Mm. Travers ja Pemberton (2000) ovat havainneet, että miesvaltaisella alalla naiset liittyvät sellaisiin sosiaalisiin verkostoihin, joissa ei välttämättä kulje kaikki ajanta-

sainen tieto. Tutkimusten perusteella näyttää siltä, että ihmisillä on tapana verkostoitua itsensä kaltaisten ihmisten kanssa, mikä on hyvä huomioida, kun mietitään millaista ja miten tietoa jaetaan työpaikalla (Arnold ym. 2010, 40-41.)

2.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Simola (2016, 18-19) on viestiaselajin historiasta kirjoittaessaan kiteyttänyt sotilasviestinnän olennaisimman osan otsikkoon: ”Vain perille mennyt viesti ratkaisee”. Armeija on nähtävästi kyennyt yksinkertaistamaan vaikean asian omaan organisaatiomalliinsa soveltuvaksi. Tutkittaessa työorganisaatioita, viestinnälle on löydetty useita muitakin haasteita, jotka voivat johtaa epäonnistuneeseen viestintään.

Åberg (2006, 112) määrittelee neljä viestinnän haastetta. Kun *tieto ei liiku*, syntyy uutistyhjiö, joka nopeasti täyttyy huhuilla ja arvauksilla, jotka ovat värittyneitä. Tässä tilanteessa puskaradio on aktiivisimmillaan ja väärentyneiden tietojen leviämisen estämiseen tehokkain keino on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Tällöin epävirallisen kanavan tehtäväksi jää virallisen tiedon täydentäminen (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 53). Toinen haaste on *tietovarastot* ja *verkot*. On vaikea ennustaa, mitä tietoa ja milloin kukin tarvitsee. Tiedon olisi kuitenkin oltava paikallaan ja saatavilla aina tarvittaessa. *Esimies* on kolmas haaste. Hän toimii yksikkönsä ja muun työyhteisön välillä tiedon suodattajana ja jakelijana. (Åberg 2006, 112.) Järvisen (1998) mukaan esimies tuo ja vie viestin organisaatiossa sekä pystysuorassa että horisontaalisessa suunnassa (Juholin 2009, 162). Tässä Åberg ja Järvinen vaikuttavat käsittelevän haastetta hierarkkisen organisaation näkökulmasta, sillä verkotuneessa organisaatiossa esimies ei välttämättä edes saa kaikkea sitä tietoa, mitä hänen alaisensa saavat muualta omista verkostoistaan. Myöskään matalan hierarkian organisaatioissa tieto ei usein kierrä esimiehen kautta. Hierarkkinen viestintä johtaa suurissa yrityksissä helposti tilanteeseen, jossa viesti muuttuu matkan varrella, sillä kaksi ihmistä ei koskaan hahmota todellisuutta täysin samalla tavalla, sekä viestintään vaikuttaa monenlaiset häiriöt (Salminen 2001, 58). Neljäntenä haasteena Åberg (2006, 112) pitää *tietotoreja* ja *ahaa-aukioita*. Näissä syntyy hyödyllistä satunnaisviestintää, kuten myös Aula (2000, 116-120) esittää. Korhonen ja Rajala (2011, 35-36, 45) ovat viestintäjohtajia haastatellessaan tulleet siihen johtopäätökseen, että yleisimmät haasteet viestinnälle ovat ne, että viestinnän merkitystä liiketoiminnalle ei ymmärretä ja sen takia viestintään ei panosteta tarpeeksi. Heidän mukaansa yleisimpiä ongelmia ovat tiedonhallinnan, viestintään sitoutumisen, yhteistyön, organisaation ja viestinnän ymmärtämisen sekä koordinoinnin puutteet, ajan ja resurssien puutteet, päällekkäisyydet tekemisessä, sekä viestinnän epätasalaatuisuudessa organisaation eri osissa ja tasoilla. Viestintätoimintoja ei heidän haastattelemissa organisaatioissa pidetty kovinkaan tehokkaina, ja liikkeenjohto sekä viestintä lähinnä syyttivät tästä toisiaan.

Viestintä on prosessi, jota häiritsee useat tekijät. Salminen (2001, 44) luokittelee viestinnän esteet ulkoisiin ja sisäisiin esteisiin. Ulkoisia ovat informaatiotulva, ulkoiset häiriötekijät, viesti ei ole selkeästi muotoiltu, ristiriitaiset viestit ja riittämätön toisto. Sisäisinä esteinä hän mainitsee seuraavat tekijät:

- Viesti on sellaisessa muodossa, että yksilö ei havaitse viestiä
- Viestin tärkeyttä ei havaita
- Yksilön ennakkoluulot, asenteet ja arvot estävät viestin vastaanottamisen
- Viestinnän ajoitus on väärä.

Yrityskulttuuriin perustuvia viestinnän esteitä ovat esimerkiksi:

- Organisaation hierarkkisuus
- Liiallinen sisäinen kilpailu yrityksessä
- Byrokraattisen organisaation aiheuttamat viestinnän pullonkaulat
- Yrityskulttuurin ja johdon kyvyttömyys sietää riskiä
- Luovuutta ja innovatiivisuutta estävät organisaatorakenteet
- Yrityksen avointa viestintää haittaavat käytänteet ja rituaalit.

(Salminen 2001, 114-115.)

Käytännön tasolla tiimi on verkostoitunut ja toimii siten verkkoympäristössä, jossa yhä enemmän käytetään sähköisiä verkkoja (Åberg 2006, 58). Matikainen (2008, 167-168) havainnoi verkon vaikutuksia organisaation viestintään ja kiteyttää kirjoituksensa viiteen paradoksiin:

- Vaikka verkko on viestintäväline, joka mahdollistaa vuorovaikutteisuuden, se on usein kovin yksisuuntainen.
- Verkko mahdollistaa viestinnän pitkienkin välimatkojen päähän, mutta saattaa johtaa siihen, että lähetetään sähköpostia viereiseen huoneeseen, jolloin kasvokkaisviestintä vähenee.
- Verkko mahdollistaa joustavamman ajankäytön, mutta tekniikka vie paljon aikaa ja edellyttää jatkuvaa tavoitettavuutta.
- Jatkuva dokumentointi ja raportointi sekä saavutettavissa oleminen lisää välillistä kontrollia, vaikka periaatteessa varsinkin asiantuntijatyössä autonomia kasvaa.
- Yksityisen ja julkisen viestinnän raja saattaa olla vaikea hahmottaa.

Informaatiotulva saattaa heikentää yksilön tai organisaation suorituskykyä (Salminen 2001, 43). Olennaista ei ole valtava tiedon määrä kaikista mahdollisista kanavista vaan se, että saatavilla on olennaista tietoa ja että sen merkitys ymmärretään. (Juholin 2009, 153.) Informaatiotulvaa voi vähentää lähettämällä viesti vain niille, joita asia koskee (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 50). Päätöksenteon kannalta relevantti informaatio tulee kyetä seulomaan informaatiotulvan joukosta. Liian yksityiskohtaisia ja laajoja viestejä, sekä liian laajoja jakeluja tulee vähentää. On varmistettava, että päätöksentekijät saavat kaiken päätöksien kannalta tarpeellisen tiedon. Viestintää tulisivikin kehittää informaation määrällisen tuottamisen sijaan laadun suuntaan niin, että viestintä on monipuolista, ymmärrettävää ja vaikuttaa eri aisteihin. (Salminen 2001, 106-107; Wirpi 2012, 13.)

2.5 Viestintä – Motivaatio – Työtyytyväisyys – Sitoutuminen

Johdannossa mainittiin viestinnän vaikuttavan erityisesti työtyytyväisyyteen, mutta myös sitoutumiseen ja motivaatioon (katso kappale 1.1). Viestinnällä näyttää kuitenkin olevan runsaasti muitakin vaikutuksia työntekijöihin. Muutostilanteissa tarvitaan paitsi reaktiivista myös proaktiivista viestintää, ja viestinnän tulee olla molemmin suuntaista niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Muutosvastarintaa ei voida estää, mutta tutkimusten mukaan tehokkaalla ja oikea-aikaisella viestinnällä voidaan helpottaa vastarinnasta ylipääsemistä (Pakkanen 2011, 18-19). Terhon (2012, 7) löydösten mukaan ”viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on selvä yhteys toisiinsa, minkä lisäksi tyytyväisyys viestintään ennakoii tyytyväisyyttä työyhteisöön sekä siihen sitoutumista”. Hän viittaa myös Ojalan ja Ahosen sekä monien muiden havaintoon, että hyvä johtaminen olisi tärkein työhyvinvoinnin lähde, ja koska johtaminen on viestintää, viestintä vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin (ed., 8).

Organisaatioon sitoutumiseen vaikuttavat tutkimusten mukaan enemmän sisäiset asiat, kuten haasteellisuus ja vapaus, kuin ulkoiset asiat, kuten raha ja työolosuhteet. Myös organisaation arvot ja henkilön omat lähtökohdat vaikuttavat sitoutumiseen. Sitoutumisella on havaittu vain heikko vaikutus työsuoritukseen. (Arnold ym. 2010, 272-273.) Psykologinen sopimus on subjektiivinen asia eikä konkreettinen, kuten oikea työsopimus. Se tarkoittaa käytännössä henkilön näkemystä niistä asioista, joista hän kokee sovitun toisen osapuolen, tässä tapauksessa työnantajan, kanssa työstä sovittaessa. Jos työntekijä kokee, että työnantaja rikkoo näitä kirjaamattomia sopimuksia, se tarkoittaa irtisanoutumisen riskin lisääntymistä sekä motivaation ja työtyytyväisyyden heikkenemistä. Odotukset voivat kuitenkin muuttua ajan myötä, joten työnantajan on mahdollista korjata tehtyjä virheitä ja sitä kautta vahvistaa psykologista sopimusta. (Ed., 281-285.)

2.5.1 Motivaatioteoriat

Taidot ja koulutus määrittävät, osaako työntekijä suorittaa hänelle määrätyn tehtävän, ja motivaatio määrittää haluaako hän tehdä sen parhaalla mahdollisella tavalla. Näistä ensin mainittuun hakevat vastauksia sisältöteoriat ja jälkimmäiseen prosessiteoriat. (Hertel ja Wittchen 2008, 29-30.)

Sisältöteoriat

Tutkijat ovat vielä erimielisiä siitä, vaikuttavatko ulkoiset palkkiot, kuten raha, sisäistä motivaatiota heikentävästi vai ei. Todellisissa organisaatioissa ja merkityksellisillä tehtävillä suoritettujen tutkimusten osoittavat, että suorituspalkkio lisää sisäistä motivaatiota sen sijaan, että vähentäisi sitä. (Hertel ja Wittchen 2008, 30.) Ihmisillä on useita yksilöllisiä tarpeita, jotka ohjaavat heidän käytöstä usein tiedostamatta. Työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi on esitetty tarve saavutuksille, joka on yhteydessä henkilökohtaiseen aloitekykyyn työssä, tarve kuulua johonkin, kuten työryhmään tai sosiaalisiin yhteyksiin, sekä vallanhalu, joka liitetään ihmisten motivaatioon asettua esimiesasemaan. Maslowin (1943) hierarkkinen malli ihmisten tarpeista on ehkä tunnetuin ja käytetyin malli. Siinä viisi tarvetyyppiä on asetettu nousevaan sarjaan, joista neljä ensimmäistä porrasta johtaa toimintaan kun ne eivät täyty. Ensimmäinen on fyysiset tarpeet, kuten ilman, veden, ruuan ja lämmön tarve. Toi-

senä on turvallisuuden tarve ja kolmantena sosiaaliset tarpeet, kuten tarve kuulua johonkin. Neljäntenä portaana on itsetuntoon liittyvät tarpeet, kuten tarve kunnioitukselle ja tunnustukselle. Ylimpänä on itsensä toteuttamisen tarpeet, jotka toisin kuin alempien tasojen tarpeet, eivät voi täysin tyydyttyä. Tutkimukset eivät ole pystyneet toteamaan todeksi Maslowin näkemystä siitä, että ylempien tason tarpeet, kuten itsetunto ja sosiaaliset tarpeet, vaikuttavat käytökseen vasta kun alemman tason tarpeet on täytetty. Puutteistaan huolimatta Maslowin teoriaa pidetään merkittävänä siksi, että se kiinnittää huomion työntekijöiden henkilökohtaisen kasvun ja itsensä toteuttamisen tarpeisiin. (Ed. 31-32.) Myös Työturvallisuuskeskus on kokenut Maslowin teorian käyttökelpoiseksi pohjaksi rakentaessaan omat työhyvinvoinnin portaansa. Niissä portaat muodostuvat ihmisen perustarpeista työhön sekä niiden vaikutuksesta työmotivaatioon. Työhyvinvointi ja motivaatio ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joihin vaikuttavat muutkin tekijät kuin tarpeet, kuten esimerkiksi arvot. (Rauramo 2012, 13.) Mallin motivaatiotekijät toimivat Rauramon (ed., 170) mukaan niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöskin, eivätkä vain perinteisemmän tulkinnan mukaan, jossa ensin pitää täytyä alemman tason tarpeet ennen kuin seuraava taso voi täytyä. Maslowin teoriaa on kritisoitu myös siitä, että se aliarvioi palkkakannusteen merkitystä. Palkka vaikuttaa olevan merkittävä kannuste niin pieni- kuin suurituloisillekin (Kauhanen 2006, 107, 114).

Reiss ja Haverkamp (2003) löysivät korrelaatioita perustarpeiden ja todellisen toiminnan välillä, kuten esimerkiksi että urheilijalla on tarve statukselle ja fyysiselle harjoitukselle. Vastaavasti Hollandin (1997) kuusi persoonallisuustyyppiä kehitettiin selittämään ammatillista valintaa, työtyytyväisyyttä ja työsuoritusta. Hänen mallinsa mukaan mitä enemmän henkilön persoonallisuus kohtaa työn ominaisuuksia, sitä tyytyväisempi ja motivoituneempi hän on työssään. Esimerkiksi taiteellinen persoonallisuus on tyytyväisin taideammateissa kuten muusikkona, kirjailijana tai maalarina. (Hertel ja Wittchen 2008, 33-34.) Herzbergin (1966) kaksifaktoriteoriassa esitetään kahdenlaisia tilannekohtaisia tekijöitä, jotka voivat joko vaikuttaa työmotivaatioon tai estää työtyytyväisyyttä. Suomenkielisissä versioissa näistä käytetään nimityksiä motivaatiotekijät ja hygienia-tekijät (Repo 2007, 8). Herzbergin teoriassa kaikki tekijät voivat joko parantaa tai heikentää motivaatiota. Herzbergin havainnoimat hygienia-tekijät liittyvät työympäristöön eivätkä itsessään motivoi vaan voivat estää motivaation syntymistä (Tornberg 2012, 29). Vastaavasti kuin Maslowin teoriassa, myös tässä viitataan siihen, että pelkästään korkea palkka ja turvallinen työympäristö eivät riitä motivoimaan työntekijää, vaan he kaipaavat myös merkityksellisiä ja kiinnostavia tehtäviä, sekä vastuuta ja tunnustusta muilta. Edellä mainittujen teorioiden vaikutuksesta on kehitetty malleja motivoivan työympäristön luomiseksi, kuten Hackmanin ja Oldhamin (1976) JCM (Job Characteristics Model). Edellä mainitussa mallissakin on useita kohtia, joita ei ole pystytty aukottomasti vahvistamaan. (Hertel ja Wittchen 2008, 34-37.) Flow teoriassa käsitellään tilannetta, jossa työntekijä uppoutuu täysin tehtäväänsä. Csikszentmihalyi ym. (2005) esittävät flow-tilalle kolme edellytystä;

- selkeät tavoitteet ja säännöt, jotka antavat tehtävälle tarkoituksen ja suunnan
- tehtävän vaatimukset ja työntekijän taidot kohtaavat, jolloin tekijä voi kokea osaamisen tunteita, ja
- tehtävä tarjoaa välittömän ja selvän palautteen, josta työntekijä näkee kuinka hän on suoriutunut.

(Hertel ja Wittchen 2008, 37-38.)

Prosessiteoriat

Heckhausenin ja Gollwitzerin (1987) yleinen malli määrittelee neljä päävaihetta, jotka johtavat motivoituun toimintaan. Ensimmäisessä vaiheessa henkilö päättää, mitä hän tekee. Seuraava vaihe sisältää suunnittelun ja aikomuksen rakentumisen. Kolmannessa vaiheessa on suoritus sekä tekemisen säätely tavoitteiden saavuttamiseksi. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan toiminnan tuloksia. (Hertel ja Wittchen 2008, 39-40.) Työpaikalla järjestys voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Ensin työnjohtaja miettii, lähtekö hän kentälle seuraamaan alaisten työskentelyä, suunnitteleeko heille seuraavaa työtehtävää vai tekeekö kerääntyneitä paperitöitä. Päätettyään tehdä paperitöitä, hän asettaa itselleen tavoitteen eli kuinka paljon hän aikoo niitä tehdä. Kolmannessa vaiheessa hänen pitää kontrolloida tekemisiään ja vastustaa häiriöitä, esimerkiksi olla katsomatta tulevia sähköposteja tai antamatta kahvin tuoksun keskeyttäjä. Lopuksi hän tarkastelee saavutuksiaan, eli tuliko etukäteen asetettu tavoite täytettyä. Huomioitavaa tässä teoriassa nyt tutkittavaan organisaatioon vertailluna on, että monissa vaiheissa työntekijä ei pääse vaikuttamaan työtehtävän valintaan, vaan hänelle asetetaan tavoitteet hänen puolestaan ja saavutuksia tarkastelee esimies. Monissa tehtävissä vain itesesäätely työn tekovaiheessa koskettaa alimman tason työntekijää.

Edellä mainittuihin neljään vaiheeseen on olemassa erilaisia teorioita. Ensimmäisen eli valintavaiheen odotusarvoteoriat lähtevät oletuksesta, että ihminen on rationaalinen olento, joka pyrkii maksimoimaan tuloksen ja/tai minimoimaan kustannukset. Teoriaan kuuluu;

- 1) odotusarvo, joka kuvaa todennäköisyyttä, että tehtävään laitettu panos johtaa odotettuun tulokseen,
- 2) välinearvo, eli odotus palkkiosta suhteessa tehtyyn suoritukseen, sekä
- 3) valenssi, joka tarkoittaa sitä, miten paljon tekijä arvostaa tai epäarvostaa odotettavissa olevaa palkkiota (positiivisia esimerkiksi raha ja huomionosoitukset, negatiivisia ylityöt ja stressi).

Toiseen tasoon liittyvä päämääräteoria pyrkii selittämään miksi, milloin ja miten tavoitteet voivat parantaa motivaatiota. Peruseriaatteet teoriassa ovat, että 1) haasteellisemmat tavoitteet johtavat parempaan suoritukseen kuin helpommat tehtävät, ja 2) haasteellisemmat tehtävät johtavat parempiin tuloksiin kun ne on tarkasti spesifioituja. Päämäärään pyrkimistä hidastavia tekijöitä on havaittu olevan liian vaikeat tehtävät, sitoutumisen puute, yksilön usko tavoitteen saavuttamiseen sekä palaute tehtävän edistymisestä. Kolmanteen vaiheeseen liittyvät itesesäätelyn teoriat, jotka viittaavat tapauksiin, joissa tekijä asettaa itse tavoitteet. Banduran (1991) mukaan itesesäätelyyn sisältyy kolme perusaskelta: Itsensä tarkkailu, itsensä arviointi sekä itse-reagointi, joka voi olla esimerkiksi ilo onnistumisesta tai häpeä epäonnistumisesta. Neljänteen vaiheeseen, jossa tarkastellaan työn tuloksia,

liittyvät oikeellisuusteoriat sekä työtyytyväisyys. Nämä viimeisen vaiheen arvioinnit määrittelevät työntekijän työtyytyväisyyden, joten työtyytyväisyys ja motivaatio ovat vahvasti toisiinsa linkittyneitä. Vaikka työtyytyväisyyteen vaikuttaa useat eri tekijät, kuten henkilökohtaiset ja kontekstitekijät, yksi keskeinen tekijä työtyytyväisyydessä on, koetaanko tulokset oikeudenmukaisina. Työntekijät voivat esimerkiksi verrata palkkiotaan muiden saamiin palkkioihin tai suorituksen vaatimaan panostukseen. Työtyytyväisyys korreloi vahvasti muun muassa työntekijöiden työsuoritukseen, poissaoloihin ja vaihtuvuuteen. (Hertel ja Wittchen 2008, 39-48.)

Reitti-päämäärä-teoria (path-goal) esittää, että esimiehen toiminta motivoi alaisia siten, että se lisää heidän tavoitehakuisuutta ja selventää päämäärään johtavaa polkua. Esimiehen toiminnan vaikutuksia rajaa alaisten ominaisuudet sekä ympäristötekijät. (Brodbeck 2008, 291.)

2.5.2 Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys

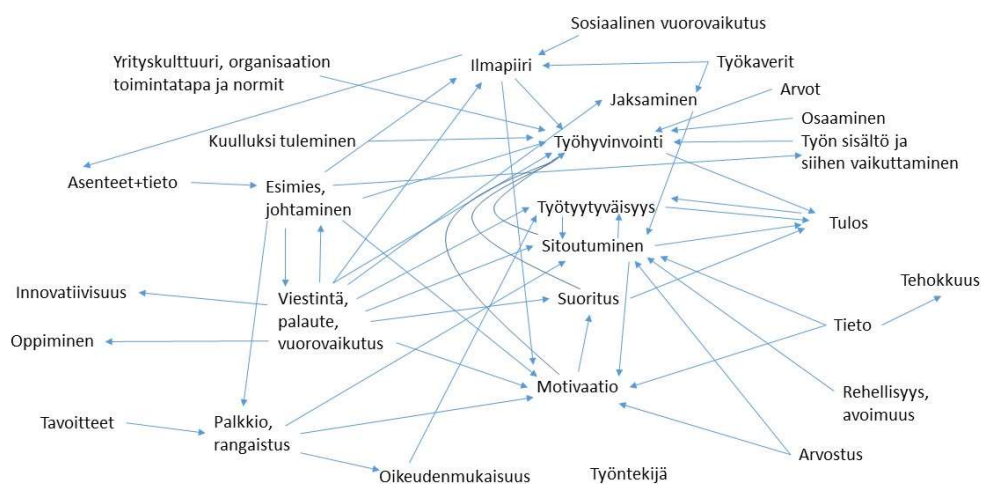
Jos ei ole iloinen töissään, on tuskin iloinen muutenkaan. Usein oletetaan, että korkea työtyytyväisyys johtaa hyvään motivaatioon ja työtulokseen, mutta näitä on vaikea osoittaa todeksi, vaikka joissain tutkimuksissa yhteys onkin löytynyt. (Arnold ym. 2010, 260.) Ihmisiä motivoi monet erilaiset asiat ja tarpeet. Motivaation lisääntyessä työsuoritus paranee, ja motivaatioon vaikuttavat sisäiset ja ulkoiset tekijät, kuten arvojen ja odotusten täyttyminen sekä palkitseminen, ovat riippuvaisia yksilön tilanteesta. (Hämäläinen ja Maula 2004, 35; Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 26.) Esimerkiksi Wirpin (2012, 52) tutkimuksessa työntekijät kokivat, että mahdollisuus vaikuttaa laitehankintaan ja tuotesuunnitteluun lisäisi motivaatiota. Motivoinnissa kannattaa ottaa huomioon myös tunteiden merkitys, joka usein on järkeä suurempi tekijä. (Soisalo 2014, 129-130.)

Viestintä vaikuttaa tutkimusten mukaan tyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivaatioon, viihtymiseen, jaksamiseen ja itse työsuoritukseen. Työyhteisön viestintään tyytyväisyys korreloi työtyytyväisyyteen, ja mitä paremmin viestintä on hoidettu, sitä sitoutuneempia ja motivoituneempia työntekijät ovat. (Yli-Kokko 2005, 62-63.) Työolosuhdetekijöillä voi olla yhtä paljon vaikutusta työhyvinvointiin kuin yksilöllisillä tekijöillä (Heroja, Koski, Seppälä, Säntti ja Wallin 2014, 110).

Panostaminen esimies-alainen-keskusteluihin maksaa siihen käytetyn ajan takaisin motivoituneen ja sitoutuneen työyhteisön kautta (Hämäläinen ja Maula 2004, 152). Johtamisella on merkitystä työhyvinvointiin. Johtamisen oikeudenmukaisuus edistää työhyvinvointia ja on yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen sekä työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin (Karttunen ym. 2017, 23). Työtyytyväisyyteen vaikuttavat erityisesti johtamistyyli ja viestintä, sekä tiedot yrityksen suunnitelmista ja muutoksista (Hämäläinen ja Maula 2004, 31). Tavoitejohtaminen antaa johtajalle mahdollisuuden seurata omaa suorituskykyään ja se johtaa parempaan motivaatioon (Drucker 2002, 102). Oman työn merkityksen ja organisaation tavoitteiden ymmärtäminen, sekä oman työn hahmottaminen osana isompaa kokonaisuutta vaikuttaa työmotivaatioon ja sitoutumiseen, sekä lisää työn mielekkyyttä (Hämäläinen ja Maula 2004, 34; Wirpi 2017, 79).

Ihmisiä motivoi tavoitteen/tehtävän kiinnostavuus, onnistumisen mahdollisuudet, tekemisen ilo, myönteinen asennoituminen, tarpeen ja hyödyn osoittaminen sekä henkinen ja fyysinen jaksaminen (Yli-Kokko 2005, 69). Kannustava ilmapiiri vaikuttaa ihmisten jaksamiseen, viihtymiseen, tyytyväisyyteen sekä työstä suoriutumiseen. Se näkyy mm. pienempinä sairaspöissaoloina, parempana stressin hallintana, sekä vahvempana sitoutumisena työhön ja työyhteisöön. (Ed., 79.)

Edellä mainituista ja useista muista lähteistä kerättyjen mainintojen perusteella tehty kuva (kuva 3) viestinnän vaikutussuhteista näyttää hyvin sekavalta. Terhon (2012, 30) mukaan tuloksiin ovat voineet vaikuttaa monet yksittäiset osatekijät, jotka eivät välttämättä ole täysin huomioituja tutkimuksissa. Tutkimuksissa positiivisen korrelaation tuottaneet vaikutussuhteet on kuvaan merkitty nuolilla siihen suuntaan, kuin ne lähteessä on mainittu. Se ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö suhde olisi mahdollisesti molemminsuuntainen. Viestintä ei kuvan perusteella ole keskeisin asia, vaan se näyttäisi enemmänkin olevan yksi tekijä monista. Kuvan selventämiseksi tarvitsisi tutkia löydöksiä tarkemmin. Motivaation ja työsuorituksen pohjalta näin ovat tehneet Whetten ja Cameron (2011).



KUVA 3. Viestinnän vaikutussuhteet.

2.5.3 Motivaation kaavoja

Whetten ja Cameron (2011, 349) ovat summanneet tutkijoiden löydökset motivaatiosta ja työsuorituksesta seuraaviin kaavoihin:

$$(1) \text{ Suoritus} = \text{Kyky} \times \text{Motivaatio}$$

jossa

$$(2) \text{ Kyky} = \text{Kyvykkyys} \times \text{Koulutus} \times \text{Resurssit}$$

$$(3) \text{ Motivaatio} = \text{Tahto} \times \text{Sitoutuminen}$$

Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 34) ovat laajentaneet Ben Furmanin ja Tapani Aholan motivaation kaavaa teokseensa *Ratkaisun taito* seuraavasti:

(4) Motivaatio = Tavoitteen kiinnostavuus x Tavoitteen saavuttamisen todennäköisyys x Tekemisen ilo

Kyvykkyys sisältää henkilön ominaistaidot kuten fyysiset ja henkiset ominaisuudet sekä persoonallisuuden piirteet. Organisaatiotutkijoiden mukaan motivaatio vaikuttaa työtyytyväisyyteen seuraavaa reittiä:

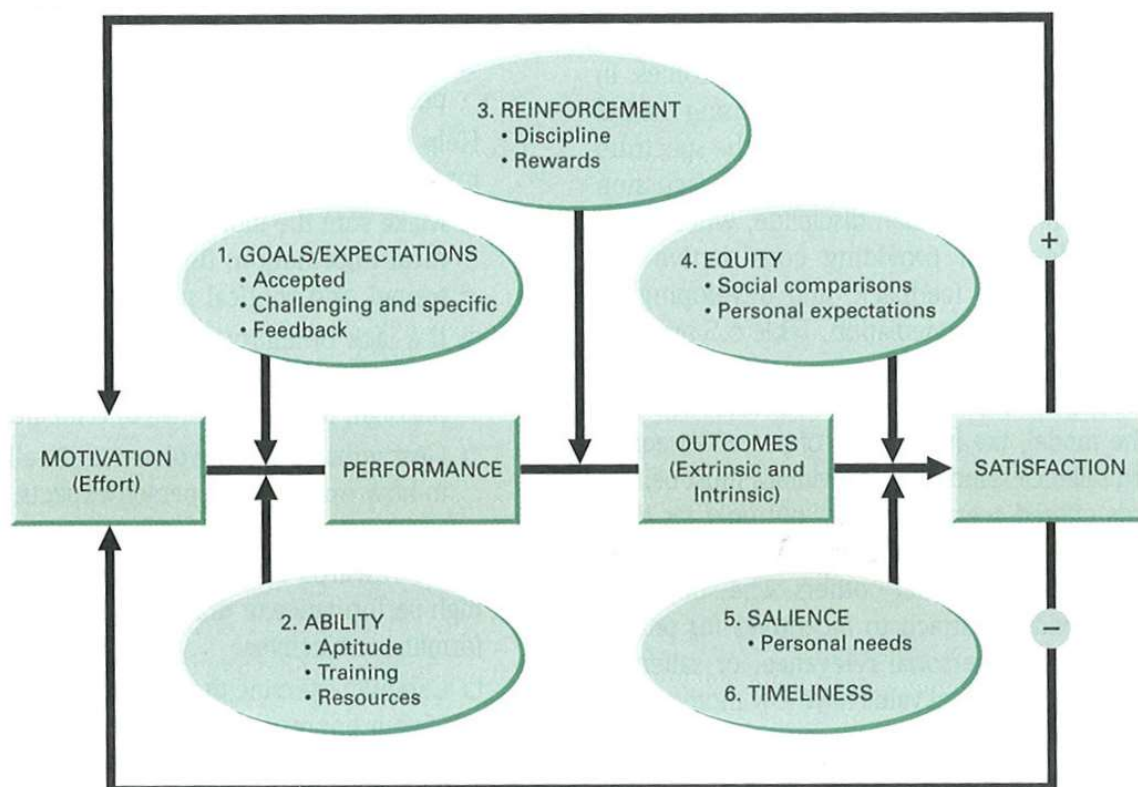
(5) Motivaatio → suoritus → tulos → tyytyväisyys
(Whetten ja Cameron 2011, 354).

Silvennoinen ja Kauppinen (2006, 27) esittävät tulokselle seuraavan kaavan:

(6) Tulos = Tahto x Taito x Tilaisuus

Edellä mainitut kaavat saattavat ensinäkemältä vaikuttaa olevan konfliktissa keskenään, sillä niin tulos, tahto, suoritus kuin motivaatiokin esiintyvät eri lähteiden kaavoissa poikkeavissa yhteyksissä. Asiaa ei kuitenkaan voi tarkastella puhtaan matemaattisesti. Kaavojen osatekijät eivät näytä olevan missään ehdottomassa etenemisjärjestyksessä, vaan järjestys saattaa muuttua sen mukaan, miltä pohjalta asiaa lähestytään. Esimerkiksi tutkittaessa motivaatiota, huomataan siihen vaikuttavan tahdotilan ja sitoutumisen, kun taas tulosta tutkittaessa nähdään siihen vaikuttavan niin motivaation kuin tahdonkin. Väittämät eivät ole ristiriidassa keskenään jos oletetaan, että eri osatekijät voivat vaikuttaa tutkittavaan lopputulemaan toisistaan riippumattomina tekijöinä. Kuten Hirvihuhta ja Litovaara (2003, 35) esittävät kaavastaan, että vaikka kaksi osatekijää lähestyisi nolaa, voi yksikin osatekijä auttaa ihmistä jatkamaan. Whetten ja Cameron (2011, 354) huomauttavat, että alun perin kausaalinen työtyytyväisyys-motivaatio-suoritus -logiikka oli virheellinen ja että korrelaatiot olivat heikkoja, viitaten muihin vaikuttaviin tekijöihin.

Whetten ja Cameron (2011, 373) esittelevät kirjoituksessaan integroivan mallin neljän tekijän motivaatiokaaviosta (kuva 4). Ketju alkaa *motivaatiosta*, sillä perusoletuksena on, että ihmiset haluavat tehdä hyvää työtä. Seuraavina ketjussa tulevat *suoritus*, *tulos* sekä *tyytyväisyys* edellä mainitussa järjestyksessä. Suoritukseen vaikuttavat tavoitteet ja odotukset sekä osaaminen, tulokseen vahvistumistekijät kuten kuri ja palkkiot, ja tyytyväisyyteen vaikuttavat oikeudenmukaisuus (sosiaalinen vertailu, henkilökohtaiset odotukset), keskeisyys (henkilökohtaiset tarpeet) sekä oikea-aikaisuus. Lopuksi työtyytyväisyys tai sen puute vaikuttavat motivaatioon.



KUVA 4. Whettenin ja Cameronin integroiva malli (Whetten ja Cameron 2011, 373).

Empiiriset tutkimukset ovat havainneet viisi työn ydinolottuvuutta ja niiden vaikutuskanavaa; tehtävien monimuotoisuus, identiteetti ja merkittävyys vaikuttavat työn merkittävyyden kokemukseen, autonomisuus vaikuttaa työn tuloksesta vastuullisuuden tuntemukseen, sekä palaute vaikuttaa tietoon työn todellisista tuloksista. Nämä kolme kanavaa johtavat korkeaan sisäiseen työmotivaatioon, korkealaatuiseen työsuoritukseen, korkeaan työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin poissaoloihin ja irtisanoutumisiin. (Whetten ja Cameron 2011, 364-365.) Näistä kolmesta kanavasta vain palaute on suora viestinnän ja johtamisen kanava. Viestintä onkin selkeä ulkoinen motivaatiotekijä, sillä se koskettaa työntekijää juuri ulkoisesti määritellyillä asioilla kuten käskyillä, arvioinneilla ja uhkailuilla (Härkönen 2006, 13). Vaikka lähteiden näkemykset siitä, mitkä tekijät vaikuttavat mihinkin osaan edellä esitettyä integroivaa mallia, ovat tulkinnanvaraisia, viestinnällä vaikuttaisi olevan merkitystä motivaatioon ja sitä kautta työn tulokseen sekä työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Lähteissä mainitut viestinnän vaikutukset esimerkiksi työtyytyväisyyteen saattavat siten olla liian yksinkertaistettuja johtopäätöksiä. Koska viestintä on johtamisen väline, voisi olla hyödyllisempää tarkastella viestinnän vaikutuksia nimenomaan johtamisen kautta.

2.6 Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa

2.6.1 Viestinnän ohjeistus

Organisaatiolla on syytä olla huolellisesti valmisteltu viestintästrategia tai -suunnitelma. Sen on tarkoitus ohjata viestinnän käytännön toteutusta organisaation strategian mukaan. Hyvin suunniteltuna se ei ole vain kerran vuodessa päivitettävä raportti vaan organisaation mukana kehittyvä työkalu,

joka ohjaa jokapäiväistä työtä. Parhaimmillaan viestintä on sisällytetty osaksi organisaation strategiaa, sillä viestintä on luonnollinen osa liiketoimintaa. (Juholin 2009, 108; Korhonen ja Rajala 2011, 26, 33.) Suunnitelmien on syytä olla helposti luettavia, noudattaa määriteltyjä dokumenttipohjia sekä olla helposti kaikkien löydettävissä. Kun henkilöstö on tietoinen suunnitelmista ja niiden sisällöistä, he tietävät, mitä tietoa on odotettavissa ja mitä kanavia käytetään. Tätä kautta he ovat tyytyväisempiä viestintään. Prosessoimalla viestinnän selkeinä aikatauluina sekä vastuu- ja tehtävälis-toina, saadaan avainhenkilöt sitoutumaan viestinnän periaatteisiin ja toimintatapoihin. (Korhonen ja Rajala 2011, 29-30.)

Yhtiön sisäistä viestintää ohjaa Sisäinen viestintäsuunnitelma (Sisäinen). Ulkoisen viestinnän periaatteet ja ohjeet koskevat myös sisäistä viestintää. Nämä ohjeet (*Communications – Policy, Communications – Instructions* sekä *Social media – Guidelines*) ovat henkilöstön saatavilla intranetissä. Kaikki ulkoinen viestintä, mukaan lukien kriisiviestintä, on tarkkaan säädetty ohjeistuksessa (*Instructions*) tiettyjen henkilöiden vastuulle, joten ulkoinen viestintä rajataan tämän työn ulkopuolelle. Käytäntö-ohjeen (*Policy*) mukaan viestintää tulee pitää strategisena työkaluna ja siksi se on kaikkien esimies- asemassa olevien vastuulla. Ohjeen mukaan kaiken viestinnän tavoitteena on toteuttaa konsernin missiota, visiota ja strategiaa sekä selventää konsernin ydinarvoja, jotka ovat halu kehittyä, vastuullisuus läpi koko tuotantoketjun sekä henkilökohtainen sitoutuminen. Sisäisen viestinnän lähtökohdiksi on määritelty;

- avoimuus
- ajankohtaisuus
- aktiivisuus
- tiedon saannin ajankohtaisuus ja tasapuolisuus, sekä
- vuorovaikutteisuus ja osallistumisen edistäminen.

(Sylvander 2011a ja 2011b)

Sisäisen viestinnän kohderyhmäksi on viestintäsuunnitelmassa määritelty oma henkilöstö ja aktiivisella tiedottamisella on tarkoitus edistää henkilökunnan osallisuutta sekä tarjota aineksia toimivaan vuorovaikutukseen (Sisäinen). Suunnitelmassa ei siis ole eritelty tiedottamista ja viestintää toisistaan, sillä pelkkä yksisuuntainen tiedottaminen tuskin lisää vuorovaikutusta.

Viestintäsuunnitelmassa on määritelty ne aiheet, jotka kuuluvat sisäisen viestinnän piiriin. Aiheet ovat yleisluotoisia, henkilöstöä koskevia tai ajankohtaisia aiheita, joita voi pitää näkyvillä sisäisen viestinnän kanavilla. Viestinnän aiheiden ulkopuolelle on rajattu taloudelliset tiedot sekä materiaali, joka voisi vahingoittaa yhtiötä. Jotkut sisäisen viestinnän kanavista ovat myös vierailijoiden ja urakoitsijoiden nähtävillä (kuten info-TV ja valkotaulut), joten niissä julkaistava tieto tulee käsitellä tarkkaan ennen julkaisua, jotta ne eivät sisällä vain henkilöstön tiedoksi tarkoitettua materiaalia. (Sisäinen.)

2.6.2 Kohdeorganisaation viestintäkanavat

Sisäisessä viestintäsuunnitelmassa on määritetty kolme viestintäkanavaa; info-TV, intranet sekä sähköposti. Info-TV:tä hallinnoi hallinto-osasto, intranetin sivuille määritellään vastuuhenkilöt ja vain sähköposti on näistä sellainen viestintäkanava, joka on kaikkien käytettävissä.

Info-TV -järjestelmä on asennettu siten, että se tavoittaisi mahdollisimman suuren osan henkilöstöä päivittäin. Käytännössä tämä tarkoittaa taukutiloja, joissa henkilöstö käy syömässä. Info-TV:ssä pyörivät mm. ajankohtaiset tuotantotiedot, turvallisuusasiat, organisaatiomuutokset sekä tapahtumätiedot. Materiaali on yleisluontoista, väliaikaista, eikä sisällä salassa pidettäviä tietoja. (Sisäinen.)

Intranetissä julkaistaan koko konsernia koskevat tiedotteet sekä työsuhde- ja yksikkökohtaiset asiat. Intranetin tieto on luonteeltaan pysyvämpää kuin info-TV:n tieto, kuten terveyteen ja hyvinvointiin sekä ympäristöön ja laatuun liittyvät tiedot. Lisäksi info-TV:ssä esitettävät asiat saattavat olla tietomäärältään karsittuja, jolloin tarkemmat tiedot löytyvät intranetistä.

Asiat, joita ei voi laittaa näkyville avoimiin viestintäkanaviin, tai jotka vaativat vastaanottajalta toimenpiteitä määräaikaan mennessä, viestitään sähköpostilla. Sähköpostista on tullut monille päivittäisen työskentelyn väline. Joidenkin työssä se on välttämätön työkalu, mutta löytyy vielä työntekijöitä, jotka eivät käytä sähköpostia työssään. Tällaisia ovat mm. organisaation kaivosmiehet, joiden informoinnista tärkeimmissä asioissa huolehtivat vuorotyönjohtajat. Heidän kohdallaan tärkein viestintälaji onkin kasvokkaisviestintä.

Ei ole ollenkaan vaikea kuvitella, että kun henkilöstöltä kysytään intranetin käytettävyydestä sekä käyttötaajuudesta, tulokset eivät vastaa johdon toiveita. Intranetiä ja sähköpostia pidetään viestinnän kannalta tehokkaina, mutta haasteellisina viestintävälineinä (Matikainen 2008, 157). Niin intranetin kuin sähköpostinkin käytöstä johtamisen välineinä on kuulunut useita kommentteja, joiden mukaan niiden teho ja soveltuvuus johtamistarkoitukseen eivät ole riittävät.

Organisaation henkilöstö-, tasa-arvo- ja koulutussuunnitelmassa (Henkilöstö) mainitaan edellisten lisäksi johtamisen viestintäkanavina kehityskeskustelut, henkilöstö- ja yhteisökokoukset sekä ”riittävä määrä keskustelufoorumeja”. Kokouksia pidetään suunnitelman mukaan vuorovaikutteisina informaatiokanavina.

2.6.3 Muita kanavia

Sisäisestä viestintäsuunnitelmasta puuttuu useita viestintäkanavia ja se on keskittynyt lähinnä tiedottamista koskeviin asioihin. Sisäisen viestinnän kokonaisvaltaiseen näkemykseen tulisi sisällyttää useita muitakin viestintätapoja ja -kanavia. Käytössä olevia viestintäkanavia on havainnoitu reilusti yli kymmenen, joista 15 on eritelty tehdyssä kyselytutkimuksessa.

Foorumit ja puskaradio

Työtila on työntekijän keskeisin viestintäfoorumi, sillä siellä työntekijät kohtaavat ja kommunikoivat kasvokkain. Tila voi olla myös kokonaan virtuaalinen. Suomalaisessa työkuulttuurissa kahvitauko luo oivan viestintäfoorumin, sillä sinne yleensä kokoonnutaan tiettyyn aikaan ja tilanne on epävirallimpiempi kuin työtilanne. Avoimissa tiloissa, kuten käytävillä ja auloissa, saattaa syntyä spontaaneja foorumeja, joissa asioita käsitellään ilman valmista agenda. (Juholin 2009, 171, 175.) Tupakka- paikka mainitaan monesti tällaisena spontaanina foorumina, jossa tietoa jaetaan sellaisten ihmisten kesken, jotka eivät välttämättä muuten kohtaa toisiaan työpäivän aikana. Kohdeorganisaation tavoite kannustaa työntekijöitä savuttomuuteen onkin herättänyt kysymyksen, vaikuttaako tupakoinnin väheneminen viestintään työyhteisön sisällä. Juholinin (2009, 169) mukaan on syytä luopua vanhakantaisesta näkemyksestä, että puskaradio olisi jokin uhka organisaation viestinnälle. Puskaradio tulisikin mieltää verkostona, jossa tapahtuva tiedonvaihdanta ja vuorovaikutus on tärkeää organisaation toimivuuden ja ihmisten hyvinvoinnin kannalta. Puskaradio on siis virallista ja epävirallista viestintää täydentävää. Johdon on ymmärrettävä epävirallisen viestinnän tärkeys ja annettava sille sijaa (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 14). Eryisesti tämä korostuu kaivostoiminnan *sosiaalista toimilupa* käsiteltäessä. Käsite on syntynyt nimenomaan kaivostoiminnan piirissä 1990-luvun lopulla ja se viittaa kirjoittamattomaan ja epäviralliseen hyväksyntään yhteiskunnalta sekä paikallisilta ihmisiltä ja toimijoilta. (Mononen ja Suopajarvi 2016, 14; Bjursell 2017.) Vaikka se koskettaa enemmän ulkoista viestintää, ”kylillä” kuultu uutinen organisaation toiminnasta voi työpaikalla levitessään heikentää työntekijöiden luottamusta organisaation sisäiseen viestintään. Sovitut pelisäännöt ehkäisevät turhia huhuja ja niiden myötä syntyvää hämminkiä ja turhautumista (Juholin 2009, 154).

Sähköiset viestintävälineet

Kohdeorganisaation viestintäsuunnitelma käsittelee lähinnä sähköisiä viestintävälineitä. Ne ovatkin tuoneet suuria muutoksia monille työpaikoille. Tässä työssä tutkittava organisaatio kuuluu kuitenkin perinteiseen teollisuuden alaan, jossa sähköisten viestintävälineiden käyttöönotto ei ole yhtä sujuvaa kuin esimerkiksi järjestelmäkehitykseen keskittyneessä yrityksessä, jossa työntekijät enimmäkseen työskentelevät toimistossa tietokoneen ääressä. Mm. kaivosmiehillä ei ole työpäivän aikana mahdollisuutta käyttää tietokonetta viestintään. (Hakkarainen ja Tulokas 2016, 10-11.) Näiden järjestelmien toimivuutta ja käytettävyyttä onkin syytä tarkastella kriittisesti.

Intranetistä ei ole tullut odotetun kaltaista keskeistä viestintäkanavaa. Vaikka sillä voidaan vähentää sähköpostin käyttöä, sitä ei joko osata tai haluta hyödyntää. Intranetiä voidaan käyttää virallisen tiedon jakopaikkana, jolloin sähköpostin liitteiden määrää voidaan vähentää esimerkiksi laittamalla sähköpostiviestiin osoite liitteen sijainnista intranetissä. Lisäksi intranettiin voidaan kirjoittaa blogeja, joita käyttäjien on mahdollista kommentoida, tai keskustelualueita vapaaseen viestinvaihtoon. (Juholin 2009, 173, 176.) Intranet ei kuitenkaan näytä toimivan vuorovaikutteisena mediana vaan yksisuuntaisena johdon työkaluna. Se toimii lähinnä johdon tiedottamisen välineenä ja sen sisältö on johdon kontrollin alaisena. Vaikka verkon käytön pitäisi teoriassa johtaa verkostomaisempaan organisaatioon, intranet jatkaa Matikaisen (2008, 152, 156) mukaan tayloristista organisaatiomallia.

Verkkoa ei hänen mielestään tulisi nähdä median tai välineenä vaan toiminnallisena ja yhteisöllisenä tilana, sillä teknologia tekee verkkoviestinnästä vuorovaikutteista. Hän vertaa verkkoa kaupunkiin, jossa ihmiset viettävät aikaa, kohtaavat toisiaan, keskustelevat ja hoitavat asioita.

Nykyinen viestintäteknologia mahdollistaa sosiaalisen median hyödyntämisen. Yksisuuntaisen tiedottamisen sijaan kyetään vuorovaikutteiseen viestintään hyödyntämällä erilaisia yhteisö sivuja kuten MySpace, LinkedIn ja Facebook tai uusia internetpohjaisia ryhmäviestimiä kuten WhatsApp, Twitter, Slack, Yammer ja HipChat (Juholin 2009, 172-173; Bovet 2016; Hakkarainen ja Tulokas 2016, 7-9). Näissäkin piilee omat uhkansa, kuten viestien väärinymmärtäminen, koska niistä puuttuu normaaliin kanssakäymiseen kuuluva sanaton viestintä (Kähkönen 2017). Sähköisten viestimien käytöstä on siten syytä laatia selkeät säännöt asiattomuuksien estämiseksi.

Tiedotus- ja ilmoitustaulut

Ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt, kun asioita voidaan laittaa esille verkkoon. Se on kuitenkin säilyttänyt paikkansa monissa työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole jatkuvaa pääsyä verkkoon. Ilmoitustauluissa on vaarana, että niistä tulee sekavia erityyppisten lappujen säilytyspaikkoja. (Juholin 2009, 178.) Ilmoitustaulujen käytölle on syytä tehdä säännöt ja sopia niille vastuuhenkilöt, jotka huolehtivat niiden järjestyksestä. Kohdeorganisaatiossa on perinteisten ”korkkitalujen” rinnalle otettu useita valkotauluja, joiden toivotaan pysyvän paremmin järjestyksessä. Näiden käyttöönotto ja kehitys oli tutkimuksen aikana vielä kesken.

Painotuotteet

Tiedotteet ovat säilyttäneet paikkansa viestintäkanavana. Ne yleensä toimivat organisaation virallisina tiedonlähteinä. Paperisten tiedotteiden rinnalla on myös sähköisiä tiedotteita kuten sähköpostilla lähetettäviä sekä intranetissä ja info-TV:ssä julkaistavia tiedotteita. (Juholin 2009, 178-180.)

Henkilöstölehdellä on vielä oma paikkansa organisaation viestinnässä. Se ei voi sisältää harvan ilmestymisen takia ajankohtaisia asioita, vaan toimii lähinnä asioiden taustoittajana. Joissain paikoissa on henkilöstölehti siirretty kokonaan sähköiseen muotoon. Nykyisessä sähköisessä viestinnän maailmassa paperiversiona kotiin ilmestyvä lehti saattaa olla jopa viihdyttävä ilmestys. (Ed., 180-181.)

Kokoukset ja palaverit

Kokouksissa ja palaverissa vietetään nykyään runsaasti aikaa, eivätkä ne etene kirjoitettujen sääntöjen mukaan vaan organisaatiolla on omat vakiintuneet käytännöt. Tehottomia kokouksia voidaan tehostaa tekemällä kokouksille pelisäännöt, selkeät kokouskutsut ja keskittymällä asiaan itse kokouksessa. Näin säästetään kaikkien osapuolien aikaa ja vaivaa. Päätösten tulee olla selkeitä ja oikein kirjattuina kokousmuistioon. Lisäksi on syytä kirjata kuka huolehtii päätettyjen tehtävien eteenpäin viemisestä ja siitä viestimisestä asiaan kuuluvalla henkilöstölle. (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 135; Korhonen ja Rajala 2011, 17.) Organisaation siirryttyä ruotsalaisen konsernin omistukseen, on erityyppisten palaverien ja kokousten määrä lisääntynyt. Henkilöstön näkemys näiden merkityksestä onkin kiinnostava kysymys, erityisesti tulevaisuudessa pidemmällä ajanjaksolla tarkasteltuna.

3 KYSELYTUTKIMUS

3.1 Teoriaa kyselytutkimuksesta

Jotta kyselyn tuloksista olisi hyötyä, sen täytyy mitata oikeita asioita. Tuloksista on saatava jotain konkreettista irti, sillä yleiselle tasolle jäävät tulokset eivät anna eväitä kehittämiseen. (Juholin 2009, 106.) Kysymällä pelkästään viestinnän toimivuudesta, saadaan ympäröivää vastaus, joka kuvastaa vastaajan omia asenteita ja lähtökohtia, sillä tutkimustulokset eivät ole koskaan täysin irrallisia käytetystä havaintomenetelmästä tai vastaajasta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 20). Enemmän kiinnostaa, onko viestintä onnistunut, eli onko sillä ollut toivottu vaikutus vastaanottajaan (Åberg 2006, 134). Vos ja Schoemaker (2004) ovat kehittäneet *Balanced Scorecardia* organisaatioviestintään soveltuvaiksi. Siinä mitataan neljää eri viestinnän ulottuvuutta, konserni-, markkinointi- ja sisäistä viestintää sekä viestinnän organisointia. Näitä arvioidaan selkeyden, ympäristösuhteiden, viestinnän muotojen integroitumisen, dialogisuuden sekä tehokkuuden kautta. Cooperriderin ja Whitneyyn (2000) arvostava haastattelu (*Appreciative Inquiry*) pyrkii löytämään parhaat onnistumisen kokemukset ja tarinat sekä hyödyntämään niitä organisaation kehittämisessä. Menetelmä on tulossuuntautunut ja auttaa hyödyntämään olemassa olevaa hyvää organisaation vahvistamisessa. (Juholin 2008, 246-247.)

Juholin (2008, 250-251) ehdottaa, että organisaatiot kysyisivät ennen viestintätutkimuksen aloittamista itseltään,

- 1) millaisiin kysymyksiin halutaan vastaukset,
- 2) ovatko ne tutkittavissa kohtuullisin resurssein, sekä
- 3) mihin tietoa tarvitaan.

Tämän kyselyn osalta kahteen viimeksi mainittuun on helppo vastata; kysely ei vaadi suuria resursseja, koska se tehdään opinnäytetyönä työn ohella, ja kyselyä tarvitaan selvittämään sellaisia viestinnällisiä asioita, joiden selvittämiseen organisaatiossa ei muuten riittäisi resurssit. Sen sijaan vaikeampaa on vastata ensimmäiseen kysymykseen. Jos organisaatiossa ei olisi mitään vaikeuksia viestinnän suhteen, asiasta ei tarvitsisi keskustella eikä siitä kuulisi valituksia. Ja jatkaen; jos viestinnän ongelmien syyt olisivat hyvin tiedossa, niihin olisi jo löydetty ratkaisu. Mutta viestintä vaikuttaa olevan kompleksista ja onnistuu tuskin koskaan niin, että kaikki olisivat siihen täysin tyytyväisiä.

Useissa kyselyissä pyydetään arvioimaan eri kohtia numeroarvosanalla, mutta niiden heikkoutena on se, että ne rajaavat ilmiötä, eikä vastaajien todellisia näkemyksiä saada esille. Tätä varten kyselyissä on avoimia kysymyksiä, joita analysoidaan laadullisin menetelmin. (Juholin 2009, 359.) Kvantitatiivisen datan kerääminen on helppoa ja halpaa, mutta sen tarkoituksenmukaisuutta on syytä harkita. (Juholin 2008, 248). Tässä tutkimuksessa ei päädytty noudattamaan mitään tiettyä määrällisen tai laadullisen tutkimuksen filosofiaa, vaan tutkimuksen tarpeen ja tutkittavan ympäristön on annettu vaikuttaa tutkimuksen toteutukseen. On pyritty toisaalta pehmeään laadulliseen tutkimukseen, mutta toisaalta käytetty metodi vastaa enemmän määrällistä tutkimusta (Tuomi ja Sarajärvi 2009,

65-68). Taustalla on konsernin oma tutkimus, jonka tulokset ovat suurimmalta osin määrällistä numeerista dataa ja vaativat tarkempaa selittämistä, jotta niistä voidaan saada paras hyöty irti. Lisäksi konsernin tutkimuksista jaetaan organisaatioiden käyttöön vain valmiiksi käsitellyt vastaukset, jotka jättävät joitain kiinnostavia vertailuja tekemättä. Tässä tutkimuksessa pyritään etsimään vastaajaa numeroiden takaa, selvittämään inhimillisiä syitä ja perusteita numeerisille arvoille, sekä lopulta löytämään keinoja parantaa numeerisia arvoja konsernin seuraavassa kyselyssä. Tutkimuksen kysymysten laadinnassa pidetään mielessä se, että vastaaja on ihminen, jonka vastaukset heijastavat hänen sen hetkistä mielialaa ja taustoja sekä ympäristön vaikuttavia tekijöitä (Arnold ym. 2010, 58). Kyselylomakkeen pituus ja ulkonäkö vaikuttavat siihen, päättääkö vastaaja vastata kyselyyn (Juholin 2009, 360). Tämän perusteella kysymyksiä ja vaihtoehtoja rajataan niin, että kysely mahtuu kolmelle sivulle, ja sen ulkonäön selkeyteen kiinnitetään huomiota saatetta myöten. Juholinin (2008, 248) mukaan vastaamiseen pitää motivoida ja siitä pitää palkita, sillä mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin ei ole enää riittävä kimmoke vastaamiseen. Koska tämä tutkimus on epävirallinen organisaation ulkopuolinen tutkimus, ei vastaamisesta palkitsemiseen ole perusteita.

Yksilön suojaamiseksi on päädytty nimettömään kyselylomakkeeseen ja anonymiteetin lisäämiseksi vastausten palautus tapahtuu välikäsien kautta identtisissä suljetuissa kuorissa (Mäkinen 2006, 93; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 131). Käsiälä, vastausten sisältö ja taustakysymykset mahdollistavat joidenkin vastausten kohdistamisen yksittäiseen henkilöön. Tästä johtuen kaikki kysymykset kirjataan sähköisiin taulukoihin sellaisessa muodossa, että vastausten persoonallisuus häviää, ja että tutkittavissa taulukoissa ei ole nähtävissä yksilöitäviä vastauksia (Mäkinen 2006, 114-115). Aineiston säilytysvastuu jää tekijälle (ed., 120).

Lähteet tuntuvat käsittelevän yritysmaailman muutosta modernin toimistomaailman näkökulmasta, unohtaen täysin, että mekanistisia teollisuudenaloja on yhä olemassa. Sen sijaan, että näitä tutkimuksia tekisi toimistotyöaikaan noudattava yliopistotutkija, tarvitaan teollisuuden aloille vastaavaa tutkimusta, joka huomioi 24/7 toimivan teollisuuden haasteet. Pragmaattinen tiede yhdistää tutkimuksen käytäntöön. Parhaimmillaan se soveltaa hyväksytyjä tieteellisiä teorioita todellisiin käytännön ongelmiin, se on toteutettu laadukkaasti, käynyt läpi arvostelun ja kritiikin, sekä selvinnyt kunnialla sen testaamisesta. Suuri osa tieteellisestä tekstistä vaikuttaa olevan akateemikkojen toisille akateemikoille tekemiä, joten niiden soveltamisessa käytäntöön täytyy käyttää kriittistä harkintaa. (Arnold ym. 2010, 63.) Kyselyn tekijällä ei ole vahvaa tieteellistä kokemusta vastaavista kyselyistä, joten tutkimuksesta saatava käytännön hyöty ei ole riippuvainen sen löydöksistä vaan siitä, kuinka organisaatio hyödyntää tuloksia tulevaisuudessa.

Vaikka tutkimuksen tekijä kuuluukin tutkittavan organisaation henkilökuntaan, itse tutkimus on täysin organisaatiosta riippumaton erillinen tutkimustyö, jonka tavoitteet muodostuvat tekijän opintojen mukaan. Tulosten objektiivinen tarkastelu vaatii voimakasta kriittisyyttä, jotta tekijän asema organisaatiossa ei vaikuttaisi tehtäviin johtopäätelmiin (Mäkinen 2006, 28-30). Tässä auttaa organisaation tekijälle myöntämä täydellinen autonomisuus tutkimuksen tekemisen suhteen, kuten esimerkiksi tutkimusaiheen valinnan osalta, eikä tekijä saa tutkimukseen erillistä rahoitusta, mikä voisi johtaa lojalisuuskysymyksen pohdintaan (ed., 32, 77-78). Työn tuotoksia ovat kyselylomake ja raportti, tulemia

työn perusteella syntyneet muutokset viestinnässä, ja vaikutus on mitattavissa konsernin kyselyssä henkilöstön antamalla arvosanalla viestintään ja työtyytyväisyyteen. Viestinnän tavoitteiden määrittelyssä yksi näkökulma onkin vaikuttaminen henkilöstön tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen organisaatioon (Juholin 2009, 53, 102).

3.2 My Opinion –kyselyn tulosten tulkintaa

Konserni tekee omaa kyselytutkimustaan siten, että vuorovuosittain kysellään henkilöstön näkemyksiä työturvallisuudesta ja työtyytyväisyydestä. Tällaisesta määräajoin suoritettavasta kyselystä saadaan trenditietoa kehityksestä (Juholin 2009, 348). Konsernin kyselyt suoritetaan normaalisti nettiversiona, mutta koska kaikilla ei ole aina pääsyä nettikoneelle, vuoden 2017 Turvallisuuskulttuurikysely toimitettiin henkilöstölle paperiversiona ja toimihenkilöille sähköisesti. Vuonna 2016 tehtiin työtyytyväisyyteen keskittynyt My Opinion -kysely, jonka tuloksia saatiin tämän työn tueksi (Boliden 2016b). Tuloksia käytettiin hyväksi nyt tehdyn kyselyn laadinnassa sekä molempien kyselyjen tuloksia verrataan keskenään myöhemmin.

Boliden-konsernin edellinen My Opinion -kysely järjestettiin alkuvuonna 2016. Kysely on suunnattu kaikille työntekijöille konsernin kaikissa toimipisteissä, joten sen kattavuus on merkittävä. Jo pelkästään kaivos-liiketoimintayksikön vastausten lukumäärä on 2234, ja tässä opinnäytetyössä tutkittavan organisaation vastauksia verrataan My Opinion -kyselyssä edellä mainitun liiketoimintayksikön vastausten keskiarvoihin. Lisäksi organisaation vastaukset on jaoteltu tarkemmin rikastamon ja kaivoksen, toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden, sekä koko organisaation keskiarvoihin. Organisaation vastausten lukumäärä oli 80, joten vastausprosentti jäi noin 70:een, silloisen henkilöstömäärän ollessa yli 120. Vastanneista ylempiä toimihenkilöitä oli 33 kpl ja toimihenkilöitä 10 kpl, joten työntekijöitä oli ”vain” 37 kpl. Liiketoimintayksikön lukuja tutkittaessa on huomioitava, että kyselyn toteutusaikana Boliden Kylylahti Oy oli konsernin ainoa kaivos Suomessa, sillä Kevitsa hankittiin vasta kesällä 2016. Näin ollen vertailussa muuhun liiketoimintayksikköön joudutaan pitämään mielessä, että muut vastaajat toimivat joko Ruotsin tai Irlannin kaivoksilla, joten kulttuurieroja saattaa esiintyä vastauksissa (Mäkinen 2006, 103). Useissa tutkimuksissa on havaittu kulttuurisidonnaisuuksia tulosten välillä ja niillä voi olla melko suuri merkitys siihen, miten tuloksia pitää tulkita. Ihmiset oppivat katsomaan asioita eräänlaisen kulttuurisidonnaisen linssin läpi, joka on muotoutunut esimerkiksi kansallisista, historiallisista tai uskonnollisista vaikutteista. Warr (2008) osoittaa, että esimerkiksi työtyytyväisyyteen vaikuttaa laaja kirjo erilaisia asioita, jotka ovat merkityksellisiä kaikissa kulttuureissa, mutta niiden painoarvoissa on eroja eri kulttuurien kesken. (Arnold ym. 2010, 43, 46.) Kevitsan vaikutus tulee huomioida myös seuraavan kyselyn aikana. Kun keskiarvoihin lisätään Kevitsan vastaukset, ja toisaalta Kylylahden organisaation vastauksista siirtyy muun liiketoimintayksikön vastauksiin malminetsinnän työntekijöiden vastaukset, eivät tulokset ole suoraan vertailukelpoisia aiemman kyselyn kanssa.

My Opinion -kyselyssä selvitetään laajasti erilaisia asioita kuten omaa työtilannetta kuvaavia asioita, esimiestoimintaa, sisäistä yhteistyötä ja organisaation toimintaa sekä konsernin arvoja, kehityskeskustelua ja työturvallisuutta. Suoria viestintää koskevia kysymyksiä on vain yksi monivalintakysymys,

jossa selvitetään mistä kanavista työntekijä saa tietoa työpaikkansa asioista. Viestintään liittyviä kysymyksiä on useita, kuten kehityskeskusteluihin ja esimiestoimintaan liittyvät kysymykset, sekä konsernin ja organisaation tilaa koskevat kysymykset. Luvut eivät anna vastauksia kaikkiin eroihin, sillä jaottelusta puuttuvat työntekijöiden luvut, jotta toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden mahdollisesti optimistisemmat, mutta vähälukuisimmat vastaukset eivät vääristäisi keskiarvoa. Lisäksi ei ole varmuudella tiedossa, kuinka moni työntekijä ei vastannut kysymykseen (laskennallisesti voidaan päätyä arvioon noin 30). Jos puuttuvat vastaukset keskittyvät johonkin tiettyyn henkilöstöryhmään, saattavat ne vääristää kokonaiskeskiarvoa, jota verrataan muuhun liiketoimintayksikköön. Vastajat antoivat väittämille arvosanat välillä 1 – 7 tai EOS eli ”en osaa sanoa”, sekä antoivat arvion väittämän tärkeydestä itselleen. Lisäksi oli kysymyksiä, joihin vastattiin esimerkiksi asteikolla kyllä – ei – ehkä tai valitsemalla väittämään sopivat vaihtoehdot. Taulukoissa, joissa annetut arvosanat on laskettu erikseen, arvot 2 ja 3 sekä samoin arvot 5 ja 6 on laskettu yhteen. Lisäksi näistä saatavat prosenttiarvot kertovat vain arvojen 1 – 3 sekä 5 – 7 kokonaismäärän sen sijaan, että jokainen arvo olisi laskettu erikseen. Tällainen vastausten niputtaminen piilottaa jonkin verran dataa ja vaikeuttaa tulosten tulkintaa.

3.2.1 Viestintäkanavat

Kysymykseen kanavista, joiden kautta työntekijä saa tietoa työpaikkansa asioista, oli annettu vaihtoehtoisiksi lähin esimies, organisaation johto, kirjoitettu materiaali, työkaverit sekä huhut ja muut epäviralliset kanavat. Vaikka kanavien määrä onkin kyselyssä kovin rajattu ja huhuille sekä muille epävirallisille kanaville on omat vaihtoehdot, tuloksissa on monta kiinnostavaa kohtaa, joihin on syytä kiinnittää huomiota ja pohtia niitä tarkemmin.

Esimiehen rooli viestintäkanavana on lähes kaikilla organisaation mittareilla vaatimattomampi kuin muualla liiketoimintayksikössä (organisaatiossa 32 - 56 % ja muualla 66 %) ja matalin Luikonlahdella. Rikastamon toiminta kolmessa vuorossa on mahdollisesti yksi selittävä tekijä sille, miksi esimies ei ole merkittävässä roolissa tiedotuskanavana Luikonlahdella. Esimerkiksi prosessinohjaajien esimies kohtaa parhaassakin tapauksessa vain kaksi vuoroa viidestä työpäivän aikana. Sitä luvut eivät kerro, onko vastaava ero rikastamon ja kaivoksen välillä myös muissa konsernin toimipisteissä. Ainoan poikkeuksen mataliin lukuihin tekevät ylemmät toimihenkilöt, joista 70 % pitää esimiestään merkittävänä viestintäkanavana. Tämä selittyy sillä, että ylemmät toimihenkilöt ovat läheisessä yhteistyössä johdon kanssa (osa kuuluu mm. johtoryhmään). Ero näkyy myös siinä, että ylemmistä toimihenkilöistä 33 % pitää johtoa viestintäkanavana, kun taas esimerkiksi toimihenkilöistä tätä mieltä on vain 10 %, kokonaiskeskiarvon ollessa 18 %.

Kaikki henkilöstöryhmät ja osastot pitävät työkavereita merkittävimpana tiedotuskanavana (60 - 79 %), organisaation keskiarvon (70 %) ylittäessä jonkin verran liiketoimintayksikön keskiarvon (62 %). Toimihenkilöt ovat tässä suhteessa kriittisimpiä, mikä saattaa johtua toimihenkilöiden vähäisestä määrästä tai tavasta käsittää kysymys koskemaan vastaajan omaa henkilöstöryhmää. Kyselyissä käytetään erottelua esimies – alainen, mutta ei käytetä käsitettä vertainen.

Kirjoitetun materiaalin merkitys organisaatiossa (51 %) on selkeästi merkittävämpi kuin muualla liiketoimintayksikössä (35 %). Erityisesti näin näyttävät ajattelevan ylemmät toimihenkilöt (58 %) sekä toimihenkilöt (60 %). Tämä saattaa johtua näiden ryhmien työn luonteesta, joka on enemmän sidottua toimistoon kuin kentälle. He myös tuottavat ylivoimaisesti suurimman osan kirjoitetusta materiaalista. Mielenkiintoista on Luikonlahden (64 %) ja Kylylahden (39 %) välinen ero. Selittävänä tekijänä voi olla se, että rikastamalla työskennellään rakennuksissa maan päällä, kun taas kaivoksella työskennellään maan alla, jonne painettua materiaalia tuskin kannattaa viedä. Olisi kiinnostavaa verrata tuloksia muiden kaivosten tuloksiin, jotta saataisiin arvioitua työn luonteen merkitys vastausten erolle. Joka tapauksessa tämä merkittävä ero rikastamon ja kaivoksen välillä on pidettävä mielessä viestintää suunniteltaessa.

Huhut ja muut epäviralliset kanavat ovat myös merkittävässä roolissa viestintäkanavina. Organisaation keskiarvo (36 %) on huhujen osalta hieman matalampi kuin muun liiketoimintayksikön (43 %), kun taas otsikon ”muut epäviralliset kanavat” alla tilanne on toisin päin (25 % vs. 12 %). Ero saattaa johtua tulkintaeroista, mitä nuo muut epäviralliset kanavat ovat. Esimerkiksi isommissa yhtiöissä urakoitsijat saatetaan laskea huhujen välittäjiin, kun taas Boliden Kylylahti Oy:n kaltaisessa pienessä yksikössä heidät kenties lasketaan muihin epävirallisiin kanaviin. Syytä siihen, mistä tällainen ero on syntynyt, ei ole mahdollista selvittää kuin tarkemmilla kysymyksillä. Myöskään sille ei ole selvyyttä, miksi tällainen jaottelu on ylipäätään tehty, vai onko kyseessä väärinymmärrys kysymyksiä käännettäessä. Joka tapauksessa epävirallisten kanavien merkitys on otettava huomioon organisaation viestinnässä, vaikka niitä ei voikaan ohjata (Åberg 2006, 97). Huhujen lähteenä saattaa olla asian tulkinnasta riippuen myös esimies tai työkaveri. Organisaation tulisikin käydä keskustelua siitä, miten huhuheihiin tulee suhtautua. Pahimmillaan huhut koetaan työntekijöiltä pimitettynä tietona ja ne saattavat vääristyä aiheuttaen negatiivista mielikuvaa yrityksestä ja sen viestinnästä.

3.2.2 Kehityskeskustelut

Juholinin (2009, 165-167) mukaan kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä, varmistaa yhteiset tavoitteet sekä saada palautetta omasta työstään. Kehityskeskustelu on muodollisempi ja paremmin valmisteltu kuin epäviralliset päivittäiset tapaamiset tai palautekeskustelut. Organisaatiossa kehityskeskusteluja on pidetty hyvin, sillä vain neljä vastaajaa 80:stä ilmoitti, että sitä ei ole pidetty viimeisen vuoden aikana, eli vertailuarvoksi muodostuu täten 5 %. Rikastamalla arvo on heikoin (14 %), mutta sekin on parempi kuin liiketoimintayksikön arvo (17 %). Toimihenkilöistä kaikille on pidetty kehityskeskustelu ja ylemmistä toimihenkilöistä vain kahdelle vastanneelle sitä ei ollut pidetty. Luvut saattavat olla näin korkeita siitä syystä, että organisaatio on pieni ja siten helpommin hallittavissa kuin kaivokset Ruotsissa (Aitik 650, Garpenberg 430 ja Bolidenin alue 580 työntekijää) tai Irlannissa (Tara 580 työntekijää) (Boliden 2017a).

Vaikka suomalaista kulttuuria moititaan vähäpuheisuudesta, kehityskeskustelujen osalta se ei näytä pitävän paikkansa (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 24). Kaikilla käytettävissä olevilla mittareilla katsottuna väittämän, että kehityskeskustelu käytiin molemminpuolisena keskusteluna, keskiarvot ylittävät selvästi liiketoimintayksikön keskiarvon. Väitteen ”keskustelun aikana sovitut toimenpiteet

toteutuivat” kohdalla kriittisimpiä olivat Luikonlahden vastaajat, ylempien toimihenkilöiden ja erityisesti toimihenkilöiden ollessa sen suhteen positiivisimpia. Luikonlahden vastaajat olivat kriittisimpiä myös kysyttäessä palautteen saamisesta, kuten kriittisiä olivat myös ylempät toimihenkilöt, ja selvästi positiivisimpia olivat toimihenkilöt sekä Kylylahden vastaajat. Vastaava trendi on havaittavissa väitteen ”kävimme läpi henkilökohtaiset tavoitteet” kohdalla, tosin siinä organisaation keskiarvo on jonkin verran parempi kuin liiketoimintayksikön. Ehkä huolestuttavinta on kuitenkin väittämän, että keskustelu tukee henkilön omaa kehitystä, saama suurehko negatiivisten arvojen määrä (20 %). Tämä viittaa vahvasti siihen, että vastaajat eivät pidä kehityskeskusteluja itsensä kannalta merkittävänä. Keskiarvo (4,97) ei jää kuitenkaan huomattavasti alle liiketoimintayksikön vastausten keskiarvon (5,16).

Yleisesti ottaen vaikuttaa siltä, että kehityskeskustelut ovat onnistuneet melko hyvin. Eri väittämien kohdalla kriittisimpiä olivat ylempät toimihenkilöt sekä työntekijät, jotka antoivat eniten arvosanoja alle neljän. Nähtävästi toimihenkilöt ovat tyytyväisimpiä kehityskeskusteluihin, sillä he antoivat melko vähän huonoja arvosanoja, eikä kukaan valinnut yhteenkään kysymykseen vaihtoehtoa EOS tai antanut väittämälle arvoa 1. Tässä päätelmässä täytyy kuitenkin olla varovainen, sillä vastanneita toimihenkilöitä oli melko vähän kokonaisuuteen nähden.

3.2.3 Esimiestyö

Lähimmän esimiehen toimintaan liittyvien väittämien tulosten tarkastelussa heti ensimmäisenä silmiin pistää se, että rikastamon työntekijät ovat antaneet lähes poikkeuksetta huonompia arvosanoja kuin muut. Paitsi että tämä on huolestuttava piirre rikastamon esimiestyön osalta, siinä piilee kyselyn kannalta myös se vaara, että jos esimiehen toimintaan ei olla kokonaisuudessaan tyytyväisiä, myös esimiehen viestintätaidot arvioidaan heikoiksi, riippumatta siitä, mitä ne todellisuudessa ovat verrattuna parempia arvosanoja saaneisiin esimiehiin.

Toisena huomio kiinnittyy kaavioon, jossa väittämät on järjestelty tärkeyden mukaan laskevaan järjestykseen. Linja on melko tasainen siten, että tärkeiksi koetuissa asioissa on annettu parhaat pisteet ja vähiten tärkeissä asioissa heikoimmat pisteet. Esimiesten voidaan tämän perusteella väittää osaavan keskittyä tärkeimpiin asioihin. Heittoa linjaan tuo mm. väittäminen siitä, että esimies varmistaa turvallisuusmääräysten noudattamisen. Siihen oli annettu kaikkein parhaat pisteet, mutta se oli arvostettu vasta neljänneksi tärkeimmäksi asiaksi esimiestyössä. Kolmen tärkeimmäksi arvioidun väitteen muodostavat alaisen kuunteleminen kehitysehdotuksissa, esimiehen tuen saatavuus sekä alaisen työtilanteen tunteminen. Työn suorituksen arvioinnin perusteet sekä organisaation strategioista ja tavoitteista kertominen olivat arvostuksessa toiseksi ja kolmanneksi viimeisellä sijalla, mutta niihin oli annettu paremmat arvosanat, kuin niitä seuraavaksi tärkeämmiksi asioiksi arvostetuille väittämille organisaation tapahtumista kertomisesta sekä palautteen antamisesta työssä suoritumisessa.

Väittämistä suoraan viestintään viittaavat;

- kuinka hyvin esimies kuuntelee alaisen kehitysehdotuksia
- palautteen antaminen hyvin tehdystä työstä
- palaute työssä suoriutumista, sekä
- esimiehen onnistuminen siinä, miten hän kertoo yhtiön ja konsernin tavoitteista ja strategioista, ja siitä, mitä yhtiössä tapahtuu.

Vaikka muut väittämät eivät olekaan suoraan viestintään liittyviä, esimiestyön kannalta ne voidaan sellaisina nähdä. Esimerkiksi tehtävien delegointiin liittyvän väittämän saama arvosana voidaan tulkita niin, että jos esimies ei osaa delegoida ja saa siitä johtuen huonon arvosanan, hän ei ole osannut *viestiä* alaisilleen sitä, mitä näiden tulisi tehdä. Kaikki väittämät pitävät sisällään viestintää ainakin jollain tasolla.

3.2.4 Muita viestintäväittämiä

Sisäisen yhteistyön osiossa on kaksi väittämää, joita on syytä tarkastella paremmin; vuoron/osaston yhteisten palaverien mielekkyys, sekä työryhmien ja osastojen välisen yhteistyön toimivuus. Esimerkiksi toimihenkilöt ovat antaneet näille kahdelle väittämälle heikoimmat arvosanat.

Kun huomioidaan palaverien tarkoitus ja merkityksellisyys kirjallisuuden mukaan (Säteri 2015, 7-8), luvut antavat hieman ihmetyksen aiheita. Organisaation kaikkien vastaajien keskiarvo (5,08) on suurempi kuin liiketoimintayksikön keskiarvo (4,82), kun taas sen tärkeys oli rankattu toiseksi alhaisimmaksi (16 %). Tärkeimpinä koettiin osaston/työryhmän yhteishenki sekä työn laatu, joiden keskiarvo oli myös selvästi palavereja korkeampi. Kriittisimpiä olivat rikastamon vastaajat sekä toimihenkilöt, parhaan arvosanan antoivat ylemmät toimihenkilöt. Rikastamolla työskenteli kyselyn aikana vain kolme toimihenkilöä kymmenestä vastanneesta, joten heidän vastauksensa tuskin on syy molempiin mataliin arvioihin. Jos palavereja ei koeta kovin mielekkäiksi, voi esittää kysymyksen, mikä on niiden todellinen merkitys.

Työryhmien ja osastojen välisestä yhteistyöstä oli annettu tämän aihealueen heikoimmat arvosanat. Yhtiön keskiarvo on selvästi alle liiketoimintayksikön keskiarvon. Ylemmät toimihenkilöt olivat antaneet paremman arvosanan kuin liiketoimintayksikkö, kun taas Luikonlahden vastaajien keskiarvo oli selvästi alle organisaation keskiarvon. Erityisesti toimihenkilöt olivat antaneet tälle väittämälle huonoja arvosanoja (30 % arvioista oli alle neljän ja niistä noin kolmannes oli ykkösiä). Lisäksi he olivat arvioineet sen vain vähän merkitykselliseksi. Mikäli kaikki Luikonlahden toimihenkilöt olisivat antaneet tähän väittämään arvosanan yksi, heidän vastauksensa voisivat laskennallisesti olla syy Luikonlahden arvosanaan, joka oli selvästi alle neljän. Todennäköisempää kuitenkin on, että tässä väittämässä Luikonlahden työntekijöiden sekä toimihenkilöiden vastaukset ovat samansuuntaisia. Luikonlahden työntekijöiden arviot väittämistä nimittäin ovat tässäkin osiossa selvästi alhaisemmat kuin kaivoksella. Heikon yhteistyön syitä voi olla esimerkiksi henkilöihin liittyvät tai organisatoriset ongel-

mat, ja tällaisten ongelmien ratkomiseen tarvitaan nimenomaan kahdensuuntaista rakentavaa viestintää. Mikäli heikko arvio johtuu eri toimipisteiden välisestä yhteistyöstä, antavat Arnold ym. (2010, 392-395) seuraavanlaisen ohjeen:

Tehtävät, joiden tekemiseen tarvitaan henkilöitä eri toimipisteistä, kannattaa suunnitella aluksi niin, että henkilöt ovat toisistaan riippuvaisia. Tämä saattaa vähentää prosessin ja koordinaation hävikkejä työn aikana. Niin kansalliset kuin työtehtävistä ja toimipisteistäkin riippuvat kulttuuriset ja kielilliset eroavaisuudet tulee huomioida ryhmän toimintaa suunniteltaessa, jotta vältetään väärinymmärryksiä. Vaarana on erottavien rajojen tai alaryhmien muodostuminen, joka voi lisätä ristiriitoja ja vähentää luottamusta ryhmien välillä. Cramton ja Webber (2005) havaitsivat, että organisaatiot, jotka keskittyvät enemmän tekniikkaan kuin ihmisiin, epäonnistuvat suuremmalla todennäköisyydellä. Palkitsemisen johdonmukaisuus, kommunikaatioteknologian saatavuus ja johdon tuki eri toimipisteissä ovat myös tärkeitä yhteistyön toiminnan varmistamiseksi eri toimipisteiden välillä. Tehtävät eivät myöskään saa olla ristiriidassa paikallisten sitoutumisten kanssa, sillä se voi johtaa huonon sitoutumiseen toimipisteiden välillä tehtävään yhteistyöhön. Tällaisten tehtävien manageroiminen kannattaa perustaa luottamukselle eikä kontrollille. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, että jonkinlainen kontrolli esimerkiksi määräaikojen tai tavoitteiden asettamisen muodossa voi auttaa vähentämään epävarmuutta. (Arnold ym. 2010, 392-395.)

Koko yhtiötä koskevassa osiossa mainitsemisen arvoinen kohta on väittämä siitä, että konsernia koskevaa tietoa välitetään säännöllisesti. Kun liiketoimintayksikön keskiarvo on 4,24, yhtiön keskiarvo on vain 2,90! Ylempien toimihenkilöiden ja toimihenkilöiden antama arvosana on 3,3 tasoa, kun taas kaivoksella se on lähempänä kahta. Kaikki eriteltyt ryhmät laittoivat väittämän tärkeyslistalla häntäpäähän. Siitä huolimatta konsernin tapahtumista tiedottamiseen tulee puuttua, jos viestintätyytyväisyyteen halutaan yleisellä tasolla parannusta.

3.2.5 Avoimet vastaukset

Avoimeen kenttään oli mahdollista jättää vapaasti ajatuksia ilman aiherajausta. Viestintä mainittiin 27 avoimessa vastauksessa 11 kertaa. Tiedonkulun kehittämistä toivottiin useamman kerran, ja tarkennuksina mainittiin ihmisten välinen tiedonkulku, johdon ja työntekijöiden välinen tiedonkulku sekä sisäinen tiedotus. Tietoa kaivattiin enemmän yrityksen tilasta ja tulevaisuudesta, tuotannosta ja turvallisuudesta sekä tapaturmista ja johtoryhmän päätöksistä. Lisäksi toivottiin työntekijöiden parempaa kuuntelemista ja huomioonottamista. Näistä helpoiten on toteutettavissa tiedon jakaminen tuotannon ja turvallisuuden osalta. Siihen vaaditaan lähinnä johdon suunnitelma, jossa on määritelty mitä tietoa, miten usein ja millä kanavilla sitä jaetaan, sekä työntekijöiden informoimista siitä, että näihin asioihin tehdään parannus. Työntekijöiden kuunteleminen ja huomioiminen on vaikeampi tapaus, sillä tässä törmätään persoonallisuustekijöihin. Niin esimiehet kuin alaisetkin ovat yksilöitä, jotka käsittävät asiat eri tavalla. Esimiestehtävissä vaaditaan hyvää viestinnän osaamista sekä taitoa innostaa ja motivoida työntekijöitä, joten vuorovaikutustaitoja on syytä kehittää (Juholin 2009, 95).

Vaikka viestintä täten vaikuttaa merkitykselliseltä aiheelta, osa vastauksista osoittaa huonoa viestintää itsessään mm. epäselvinä ja asiattomina kommentteina. Lisäksi osa avoimista vastauksista on sellaisia, että ne kuuluisi esittää ääneen suoraan sen kohteelle silloin, kun siihen on aihetta, eikä harvoin tehtävässä nimettömässä kyselyssä. Osa vastauksista on erittäin negatiivisesti sävyttyneitä ja osa viittaa suoraan Luikonlahteen. Nämä vastaukset antavat indikaatiota siitä, miksi Luikonlahden arviot ovat selvästi alhaisemmat kuin Kylylahden.

3.2.6 Muita havaintoja

Vastausten perusteella piirrettyjen käyrien muoto on organisaation mittareilla hyvin samankaltainen kuin muulla liiketoimintayksiköllä, eli niihin väittämiin, joihin organisaatiossa on annettu hyvä arvosana, myös muualla liiketoimintayksikössä on annettu parempia arvioita. Vain harvassa kohtaa käyrien suunta on eriävä ja erot tulevatkin enimmäkseen siitä, miten voimakkaasti ollaan väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Muualla liiketoimintayksikössä väittämien saamat arvosanat ovat melko tasaisia. Tähän voi olla syynä se, että suuri vastaajamäärä johtaa ääripäiden häviämiseen massaan. Toisaalta konsernissa kyselyä on tehty ennenkin, kun taas tutkittavassa organisaatiossa kysely tehtiin ensimmäisen kerran, joten muualla on aiempina vuosina voitu tehdä töitä heikompien arvosanojen karsimiseksi, kuten on alettu tekemään tutkittavassa organisaatiossakin tämän kyselyn perusteella. Mielenkiintoista olisi nähdä tarkempi erittely siitä, kuinka paljon eri toimipisteiden, ja jopa valtioiden, välillä on, vai onko kysymysten asetelulla saatu ihmiset vastaamaan samansuuntaisesti. Lisäksi nyt käytössä ollut erittely jätti useita ratkaisemattomia kysymyksiä, kuten kuinka suuri on tietyn ryhmän erittäin positiivisten tai negatiivisten vastausten vaikutus kokonaisarvosanaan.

3.3 Kyselytutkimus organisaatiolle

3.3.1 Toteutustavan valinta

Kysely päätettiin tehdä paperisena versiona, sillä kaikilla työntekijöillä ei ole joustavasti työn ohessa mahdollisuutta päästä tietokoneelle vastaamaan rauhassa kyselyyn. Konsernin lähes vastaavalla tavalla teettämässä Turvallisuuskulttuurikyselyssä vastausprosentiksi muodostui 79 % konsernin osalta ja peräti 88 % tutkittavassa organisaatiossa (Työturvallisuuskulttuurikyselyn). Tämän ja aiempien kyselyjen vastausprosenttien perusteella asetettiin nyt tehtävälle kyselylle minimitavoitteeksi 60 %:n vastausaktiivisuus. Jokaiselle työntekijälle toimitettiin nimetyssä kurossa kolmesivuinen kysely, johon oli liitetty saatekirje (Liite 1), sekä vastauskuori, jossa oli kyselyn tekijän työpisteen osoite. Kysely oli mahdollista palauttaa joko suoraan kyselyn tekijälle tai välikäsien kautta. Välikäsien käyttö lisää vastausten anonymiteettisuoja ja oli siten suositeltava vaihtoehto. Kyselyt toimitettiin henkilöstölle toukokuun lopussa ja vastausaikaa oli kesäkuun loppuun. Ajan valinnalla pyrittiin siihen, että kysely saatiin järjestettyä ennen kesälomien alkua. Määräajan jälkeen saapui vielä seitsemän vastausta, jotka lisättiin muiden vastausten joukkoon.

Kyselyssä päädyttiin eräänlaiseen laadullisen ja strukturoidun kyselyn yhdistelmään, jollaisia on käytetty useissa sisäisen viestinnän tutkimuksissa. Laadullisessa tutkimuksessa ei kytketä teoreettista käsitettä havaittaviin asioihin, kuten tapahtuu kyselytutkimuksen kysymyksissä. Kyselytutkimuksen

kysymykset rajaavat kerättävää aineistoa, kun taas laadullisessa tutkimuksessa aineisto muotoutuu vastausten perusteella. (Kakkuri-Knuuttila ja Heinlahti 2006, 55.) Strukturoidulla osiolla haluttiin saada aikaiseksi vertailuarvoja eri vastaajaryhmien välille. Avoimilla kysymyksillä taas haluttiin antaa vastaajalle mahdollisuus tuoda esille asioita, joita kyselyn tekijä ei ole osannut ottaa huomioon. Strukturoidussa kyselytutkimuksessa on vaarana, että jokin merkittävä tekijä jää kysymättä, mutta toisaalta sellainen on helppo tehdä ja voi muodostaa hyvän lähtökohdan tarkemmalle tutkimukselle (Arnold ym. 2010, 72). Usein ajatellaan, että asenteen selvittämiseksi on parempi kysyä useampi kysymys kuin vain yksi, mutta Nagy (2002) osoittaa, että yksi kysymys riittää kertomaan tyytyväisyyden tason, sillä ihmiset yleensä tietävät kuinka tyytyväisiä he ovat (Arnold ym. 2010, 261). Vastaavalla ajatuksella pyrittiin pitämään strukturoidun osion kysymysmäärä rajattuna, jotta kysely ei vaikuttaisi liian raskaalta.

Kyselyssä käytetyt kysymykset valikoituivat teorian, muiden vastaavanlaisten kyselyjen, sekä organisaatiossa esille tulleiden aiheiden perusteella. Kyselyn alkuosioiden valintakysymyksillä haettiin helposti käsiteltävää tilastollista dataa ja samalla pyrittiin herättelemään vastaajaa tärkeimpiä kysymyksiä varten. Kysely haluttiin pitää lyhyenä ja selkeänä, jotta työntekijät eivät jättäisi vastaamatta, koska kokevat sen jo ulkoisesti liian rasittavaksi. Sähköisessä kyselyssä olisi ollut se etu, että kysely olisi voitu muotoilla niin, ettei vastaaja heti alussa näe kyselyn pituutta ja päättä sen takia jättää vastaamatta.

3.3.2 Kyselyn rakenne

Kysely jakaantui neljään osaan: Taustatietojen kyselyyn, viestintäkanavien käytön kyselyyn, väittämisiin, sekä avoimiin kysymyksiin. Taustatiedoilla eriteltiin vastaajat karkeasti toimialueiden ja henkilöstöryhmän, sekä esimiesaseman mukaan. Konsernin My Opinion -kyselyn tuloksista huomattiin, että tällaisella jaottelulla saatiin esille eroja vastauksissa, joita nyt pyrittiin tarkentamaan. Koulutuksesta oli samaisessa kyselyssä väittämä, että organisaation tarjoama koulutus on ollut hyödyllistä vastaajan työn kannalta. Väittämän tärkeysarvo oli matala, 21 %, ja arvosanakin oli vain 4,57 asteikolla 1-7. Liiketoimintayksikön antamat arvostelut olivat hieman näitä korkeampia. Täysin samaa asiaa ei ollut syytä kysyä tässä kyselyssä. Kehityskeskusteluissa, jotka ovat kirjallisuuden mukaan tärkeä osa viestintää, käsitellään työntekijän kehitys- ja koulutustarpeita. Kehityskeskusteluista oli konsernin kyselyssä myös oma osionsa. My Opinion -kyselyn väittämä oli kuitenkin muotoiltu niin, että se käsitteli organisaation *tarjoamaa* koulutusta. Moni voi kokea sen tarkoittavan vain pakollisina pidettyjä koulutuksia. Jotta asiaan saataisiin paremmin selvyyttä, tässä kyselyssä päätettiin kysyä vastaajan tarvetta koulutukselle oman työn kannalta. Lisäksi konsernin kyselyn avoimeen kenttään oli useammassa kommentissa esitetty koulutustarpeita niin oman työn kuin esimiestoiminnan osalta. Näiden kommenttien perusteella päätettiin kysyä taustatiedoissa, onko henkilöstöllä ja erityisesti esimiesasemassa olevilla mitään koulutusta tai työkokemusta organisaation viestinnästä. Tällä tavoin odotettiin saatavan vastaus siihen, onko viestinnän koulutukselle tarvetta organisaatiossa tai onko organisaation henkilöstössä käyttämätöntä viestintäosaamista. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin lisäksi vastaajan *mielipidettä* siitä, millaista koulutusta työssä kehittyminen vaatisi. Näin saadaan

selville myös se, miten tärkeäksi viestinnän koulutus *koetaan*. Koulutuksella on merkitystä organisaation toiminnan kannalta, sillä koulutusta tarjoamalla se voi hyötyä paremmasta tuottavuudesta, turvallisemmasta työympäristöstä ja työntekijöiden hyvinvoinnista sekä vähentyneistä poissaoloista ja työntekijöiden vaihtuvuudesta (Arnold ym. 2010, 403). Sukupuolen, etnisyyden tai uskonnon kaltaisilla taustatiedoilla ei uskottu olevan merkitystä siihen, miten vastaaja kokee viestinnän toimivuuden organisaatiossa, joten niitä ei kysytty (Mäkinen 2006, 104-107).

Viestintäkanavia havaittiin huomattavan paljon enemmän kuin mitä oli mainittu organisaation viestintäsuunnitelmassa. Näiden käyttömäärää ja tärkeyttä vastaajille pyrittiin selvittämään viestintäkanava-osiossa. Oletuksena oli, että eri toimipisteissä ja henkilöstöryhmissä koetaan kanavien tärkeys hyvinkin erilailla. Tämä johtaisi siihen, että hyvässä viestintäsuunnitelmassa tulisi kyetä ottamaan eri ryhmien odotukset huomioon.

Väittämiksi valittiin aiheita, jotka ovat tulleet esille joko keskusteluissa työpaikalla, aiemmissa kyselyissä tai kirjallisuudessa, tai joilla on merkitystä joko syntyneitä käsityksiä vahvistavina tai niitä kumoavina. Väittämät pidettiin tarkoituksella lyhyinä sekä positiivisesti muotoiltuina, ja niiden toivottiin herättävän ajatuksia ennen avoimia kysymyksiä. Väittämiä ei ryhmitelty aiheiden tai muiden yhdistävien tekijöiden perusteella, vaan samaa aihetta sivuavat väittämät sijoitettiin toisistaan erilleen, jotta vastaajalle ei tulisi sen takia houkutusta antaa samanoloisille väittämille samaa arvosanaa. Kaikessa keskustelussa työpaikalla otetaan turvallisuusasiat ensimmäisenä esiin, joten myös tässä osiossa se asetettiin ensimmäiseksi, kun taas viimeiseksi päätettiin jättää väittämä tämän kyselyn tulosten vaikutuksesta organisaation viestintään. Aiemmin tehtyjen kyselyjen vaikutuksesta esitettiin väittämä osion ensimmäisessä kolmanneksessa. Malliksi valittiin Likert-tyylinen kysely, jossa tyypillisesti esitetään usea väittämä joko aiheen puolesta tai sitä vastaan. Asteikosta tehtiin neliportainen, jolloin pois jää valinta ”en osaa sanoa” ja asteikon voimakkuudet ovat täysin tai vähän samaa mieltä sekä täysin tai vähän eri mieltä. (Arnold ym. 2010, 253.) Lisäksi verrattuna aiemmin mainittuun My Opinion -kyselyyn, kapeammalla asteikolla ei tule tarvetta yhdistää asteikon ääripäitä tulosten tarkastelussa. Suoria negatiivisia ristiinväittämiä, joilla varmistetaan, ettei vastaaja valitse vain positiivia arvoja miellyttämistarkoituksessa, ei väittämiin laitettu. Sen sijaan väittämät puskaradion hyödyllisyydestä ja nopeudesta esitettiin positiivisina väittäminä, jolloin niiden pitäisi korreloida B-osiossa esitetyn vallan kanssa, sekä poiketa muiden vastausten linjasta, mikäli niillä ei olisi merkitystä viestinnän suhteen.

Pelkällä numeerisella datalla saadaan aikaan kuvaajia, mutta niistä voi olla vaikea hahmottaa vastausten taustoja. Sanallisista vastauksista on mahdollista saada sellaistaakin tietoa, johon kyselyn laatija ei ole osannut kiinnittää huomiota, joten avoimet kysymykset pyrittiin jättämään niin laajoiksi, ettei vastausten ulkopuolelle jäisi mitään arvokasta tietoa liian tiukan rajauksen takia. Kysymysten muotoilussa pyrittiin siihen, että kaikki vastaajat ymmärtäisivät kysymyksen samalla tavalla, eikä merkittäviä eroja vastauksiin syntyisi erilaisten tulkintojen takia (Kakkuri-Knuuttilla ja Heinlahti 2006, 97).

Avoimet kysymykset aloitettiin kartoittamalla vastaajien näkemyksiä alussa esitetyistä viestintäkana-
vistä, sekä niitä kautta saatavasta tiedosta (osion D kysymykset 1 – 3). Kysymyksellä 4 haluttiin
erottaa kaikesta aiemmin mainitusta viestinnästä se tieto, minkä työntekijä kokee tärkeäksi, ja miten
hän hyödyntää eri viestintämahdollisuuksia sen tiedon saamiseen. Sanalla ”etsiä” pyrittiin painotta-
maan kysymystä kohti asioita, joiden selvittämiseksi työntekijä joutuu olemaan itse aktiivinen. Mikäli
vastauksissa mainitaan esimerkiksi asioita, joista organisaatio omasta mielestään viestii aktiivisesti,
päästään käsiksi todellisiin parannusta vaativiin kohteisiin. Organisaation kannalta olisi toivottavaa,
että vastaukset sisältäisivät juuri niitä asioita, joiden selvittämisessä työntekijän kuuluisikin olla itse-
näinen ja aktiivinen.

Kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä ja toimivuudesta on esitetty jonkin verran kritiikkiä. Tämä nä-
kyy osittain myös My Opinion -kyselyn tuloksista. Tehdyssä kyselyssä esitetyllä kysymyksellä 5 halut-
tiin antaa henkilöstölle mahdollisuus esittää ideoita kehityskeskustelujen parantamiseksi. Ennako-
odotuksissa oli, että tässä kohtaa otetaan esille palkkausasiat, vaikka ne eivät kuulukaan kehityskes-
kustelun sisältöön.

My Opinion -kyselyn perusteella on organisaatio ottanut yhdeksi kehityskohteekseen osastojen väli-
sen yhteistyön. Tätä varten organisaatio asetti yhdelle ylemmälle toimihenkilölle tehtäväksi selvittää
aihetta tarkemmin, ja hän esitteli havaintojaan yhteisillä strategiapäivillä. Hänen selvityksensä toteu-
tui siten, että hän teki ensin asiasta kyselyn osastopäälliköille ja tämän jälkeen haastatteli heidät.
Seuraavassa vaiheessa hän kävi asiasta keskustelut ylempien toimihenkilöiden kanssa. Näiden selvi-
tysten perusteella hän oli saanut yli 400 kehittämiskommenttia, jotka oli koottu viiden pääotsikon
alle. Näitä pääkohtia käsiteltiin workshop-muodossa strategiapäivillä. (Kylälahden.) Selvityksen ra-
joitteena on, että vastaukset pyrkivät keskittymään kaivoksen ja rikastamon välisiin viestintäongel-
miin, ja että se oli tehty vain organisaation ylemmille toimihenkilöille. Kuitenkin My Opinion -kyse-
lyssä kysyttiin *työryhmien* ja osastojen välisestä yhteistyöstä, joten työryhmät näyttivät rajautuvan
selvityksestä pois. Lisäksi ylemmät toimihenkilöt olivat antaneet kohtuullisen hyvän arvosanan työ-
ryhmien ja osastojen väliselle yhteistyölle (paremman kuin liiketoimintayksikön keskiarvo), kun taas
erityisesti toimihenkilöt ja rikastamon työntekijät olivat antaneet huonoja arvosanoja. Tämän vuoksi
oli tarpeen viimeistään tässä kyselyssä ottaa selvitykseen mukaan myös toimihenkilöt ja työntekijät
kysymyksellä 6.

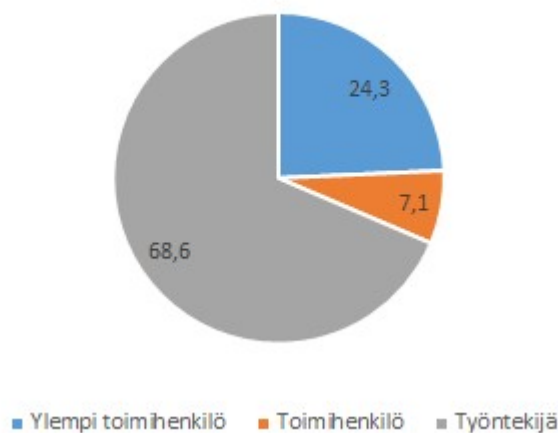
Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä selvitettiin kysymyksessä 8. Lähdekirjallisuuden mukaan moti-
vaatio vaikuttaa työsuoritukseen ja motivaatioon taas vaikuttavat useat työhön ja työympäristöön
liittyvät, sekä sisäiset ja ulkoiset tekijät. Viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilön sisäiseen motivaati-
oon. (Kanninen 2011, 44-49.) Väittämässä olevalla kohdalla pyrittiin saamaan selville henkilöstön
motivaation taso, ja avoimella kysymyksellä motivaatioon positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavat
tekijät. Motivaatio näytti ennakkokäsitysten mukaan olevan yksi keskeisimmistä työtyytyväisyyteen
vaikuttavista tekijöistä, joten haluttiin selvittää sen yhteys myös viestintään.

3.4 Kyselyn tulokset

3.4.1 Taustatiedot ja yleisiä havaintoja vastauksista

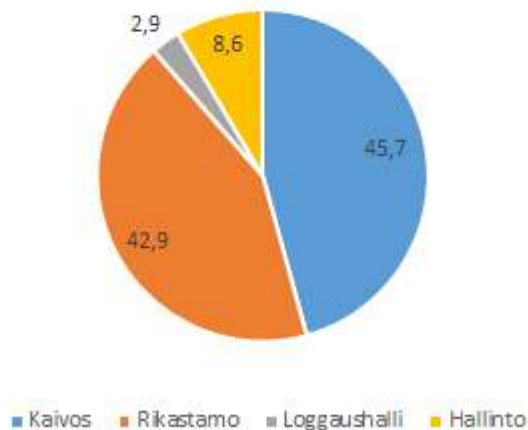
Vastauksia saatiin 70 kappaletta, sekä yksi vastauspaperi, joka palautettiin täysin tyhjänä, joten sitä ei ole huomioitu millään tavalla tulosten tarkastelussa. Kyselyjä lähetettiin yhteensä 107 kappaletta, ja siten vastausprosentiksi muodostui 65,4 %, mikä ylittää toivotun 60 % rajan. Vastaajista suurin osa oli työntekijöitä ja vähiten oli toimihenkilöitä (kuvio 1), mikä vastaa erittäin hyvin yhtiön rakennetta aseman mukaan (YT-neuvottelukunnan 2017, 2). Myös toimialueittain katsottuna vastausmäärät vastaavat yhtiön rakennetta (kuvio 2). Vastaajista 14 ilmoitti olevansa esimiesasemassa ja kolme ei vastannut kysymykseen. Viestinnän koulutusta ilmoitti omaavansa 10 vastaajaa, joista puolet on ylempiä toimihenkilöitä. Kolme ei vastannut kysymykseen.

Vastaajien asema, %



KUVIO 1. Vastaajien asema organisaatiossa.

Vastaajien toimialueet, %



KUVIO 2. Vastaajien toimialueet organisaatiossa.

Vastaajien anonymiteetin suojaamiseksi sellaisia tuloksia ei julkaista, joiden perusteella on mahdollista kohdentaa vastaukset vastaajiin. Sellaisissa vastaajaryhmissä, joissa oli vähän vastaajia, kuten rikastamon toimihenkilöt, hallinto ja loggaushalli, tuloksia ei eritelty, vaan ne huomioitiin vain kokonaistuloksissa muiden esivalintojen perusteella. Alle kuuden hengen ryhmiä ei käsitellä myöhemmissä kuvaajissa erikseen, ja tekstissäkin on käsitelty vain toimihenkilöiden vastausten eroja ylemmien toimihenkilöiden vastauksiin. Jaottelusta johtuen yksittäisiin tuloksiin tulee suhtautua varauksella, sillä pienetkin erot näkyvät tällöin melko suurina prosentuaalisina eroina eri taulukoissa. Tästä johtuen tulosten tarkastelussa on otettu esille vain sellaisia vertailuja, joissa on selvästi havaittavissa merkittävä ero. Koska vastaajia ei kyetä identifioimaan vastauspapereiden perusteella, ei pystytä myöskään varmistamaan sitä, muodostavatko vastaukset täydellisen läpileikkauksen koko henkilöstöstä, mikä olisi tulosten luotettavuuden kannalta olennaista (Arnold ym. 2010, 71). On pidettävä mahdollisena sitäkin, että vastaamatta jättäminen on merkki henkilön tyytymättömyydestä työolosuhteisiin tai muihin työhön liittyviin tekijöihin, jolloin negatiivisten arvojen määrä vastauksissa olisi vähäisempi kuin mikä on todellinen tilanne tutkittavassa organisaatiossa.

Osioiden A ja B tulokset on käsitelty Excelissä. Osiota C varten tehtiin Savonia-ammattikorkeakoulun lisenssillä Webropol-kysely, jonne tutkimuksen tekijä kirjasi kaikki saadut vastaukset ja tulokset on otettu Webropolin tuottamista raporteista. Avoimet kysymykset (osio D) koostettiin Word-tiedostoon kysymyksittäin, josta sisällön erittelyn keinoin etsittiin toistuvia ilmaisuja, jotka oli mahdollista kvantifioida ennen tarkempaa sisällönanalyysiä (Tuomi ja Sarajärvi 2013, 105-107). Vaikka tulosten käsittely olisi ollut huomattavasti helpompaa nettipohjaisessa kyselyssä, olisi tekijältä voinut siten jäädä huomaamatta joitain erityispiirteitä vastauksissa. Esimerkiksi osiosta B huomaa hyvin, kuinka erityyppisiä ihmiset ovat vastaajina. Jotkut ovat olleet hyvin kitsaita valitsemaan eri vaihtoehtoja ja toiset taas ovat rastittaneet useista yksittäisistä viestintäkanavista kaikki tai lähes kaikki kohdat. Ylemmät toimihenkilöt ovat laittaneet 43 rastia/vastaaja, kun taas toimihenkilöt ovat laittaneet 34 sekä työntekijät rikastamolla 26 ja kaivoksella 25 rastia/vastaaja. Hallinnon edustajat olivat tässä osiossa ahkerimpia valitsijoita 56 valinnalla per vastaaja. Luvuista on poistettu rivin 8 valinnat, sillä siinä oli tarkoitus valita vain kolme kohtaa, kun taas muilla riveillä oli mahdollista rastia kaikki kohdat. Kun lasketaan, kuinka monta rastia kukin viestintäkanava on saanut per vastaaja, huomataan, että ylemmien toimihenkilöiden kohdalla on enemmän useamman valinnan viestintäkanavia kuin mitä on työntekijöiden kohdalla. Vastaava trendi on nähtävissä avoimissa kysymyksissä, eli ylemmät toimihenkilöt ovat olleet runsassanaisempia kuin työntekijät. Kaivoksen ja rikastamon välisissä valintamäärissä ei ole merkittävää eroa. Sen sijaan esimiesasemassa olevat toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt ovat olleet kitsaampia rastittajia (37 valintaa/vastaaja) kuin ne muut toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt, jotka ilmoittivat, etteivät ole esimiesasemassa (49 valintaa/vastaaja).

Kun tarkastellaan esimiesasemassa olevien vastausten eroja niihin, jotka eivät ole esimiesasemassa, joudutaan tulosten suhteen olemaan kriittisiä. Esimiehiä vastaajista kertoi olevansa 14 toimihenkilöä tai ylempää toimihenkilöä. Näistä oli kaivokselta 7, rikastamolta 4 ja hallinnosta 3. Vastaavassa asemassa olevia henkilöitä, jotka eivät ole esimiesasemassa, oli vastaajista 6. Pienestä vastaajamäärästä johtuen tulosten tarkastelussa on katsottu vain eroja, joiden kohdalta löytyy hyvin suuria prosentuaalisia eroja. Edellä mainitun lisäksi juuri ennen kyselyn toteuttamista tapahtui tutkittavassa

organisaatiossa muutoksia, joissa mm. kaksi henkilöä asetettiin esimiesasemaan. Tämä voi aiheuttaa lisää epävarmuutta tuloksiin, kun jaottelussa on käytetty rajaavana tekijänä esimiesasemaa.

3.4.2 Viestintäkanavat

Kun kaikki vastaukset lasketaan yhteen, selvästi tärkeimmiksi viestintäkanaviksi nousivat esimies (62,9 %) ja info-TV (61,4 %), ja joista jälkimmäisenä mainittu on uusi viestintäkanava (kuvio 3). Myös tiedotustilaisuudet ja turvavartit (35,7 %) sekä kokoukset ja palaverit (34,3 %) koettiin melko tärkeiksi. Muita jonkin verran tärkeitä kanavia olivat sähköposti sekä tiedotteet ja tulosteet (molemmat 24,3 %), työkaverit (18,6 %) sekä huhut/tupakkapaikka (12,9 %). Vertailtaessa toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden vastauksia työntekijöiden vastauksiin, työntekijät arvostivat info-TV:n tärkeimmäksi viestintäkanavaksi (72,9 %) ennen esimiestä (58,3 %) ja tiedotustilaisuuksia (39,6 %) sekä tiedotteita (35,4 %). Toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt asettivat esimiehen tärkeimmäksi kanavaksi (72,7 %), ja sen jälkeen tulevat kokoukset (63,6 %), sähköposti (50 %) sekä info-TV (36,4 %). Työntekijöiden pienempi valintojen määrä heijastuu melko tasaisesti matalampina prosenttiarvoina suurimmassa osassa viestintäkanavia, joten vertailuissa on syytä keskittyä enemmän järjestyksiin ja suuriin eroihin kuin itse prosenttiarvoihin. Selvimät erot löytyvät kokousten ja palaverien sekä sähköpostin osalta, joissa työntekijöiden vastauksista muodostuu selvästi matalammat prosenttiluvut kuin toimihenkilöryhmillä. Lisäksi työntekijät löytävät jonkin verran vähemmän tietoa yleisistä asioista intranetistä. Tulos on siinä mielessä täysin ymmärrettävä, että ylemmät toimihenkilöt ja toimihenkilöt työskentelevät todennäköisesti muita työntekijöitä enemmän tietokoneilla, joten he myös hyödyntävät sitä enemmän.

Valintoja, %																
	Esimieheltä	Työkaverilta	Huhuista / tupakkapaikalta	Urakoitsijoilta / sidosryhmittä	Sähköpostista	Puhelimella	Sosiaalisesta mediasta	Info-TV:stä	Intranetistä	Verkkolevyiltä	WWW-sivuilta	Tiedotteista / tulosteista	Valiko- / ilmoitustauluilta	Henkilöstölehdessä	Kokouksista / palaverista	Tiedotustilaisuudet, turvavartit yms.
90-100 %																
70-90 %																
50-70 %																
30-50 %																
10-30 %																
0-10 %																
KAIKKI VASTAUKSET (N = 70), %																
1. Omista työtehtävistä	92,9	57,1	8,57	11,4	38,6	28,6	1,43	14,3	10	20	5,71	25,7	24,3	2,86	38,6	20
2. Turvallisuusasioista	72,9	54,3	15,7	17,1	35,7	17,1	0	68,6	25,7	14,3	2,86	57,1	35,7	10	50	71,4
3. Tulevista tapahtumista	57,1	50	24,3	12,9	45,7	10	2,86	75,7	15,7	0	5,71	41,4	17,1	4,29	32,9	28,6
4. Yhtiön ajankohtaisista asioista	42,9	25,7	21,4	10	31,4	5,71	2,86	78,6	32,9	2,86	14,3	38,6	15,7	14,3	37,1	42,9
5. Konsernin ajankohtaisista asioista	30	11,4	10	2,86	17,1	2,86	2,86	61,4	42,9	1,43	27,1	21,4	4,29	30	27,1	35,7
6. Yhtiön taloudellisista asioista	27,1	11,4	5,71	2,86	11,4	2,86	0	42,9	22,9	2,86	17,1	17,1	4,29	8,57	37,1	40
7. Henkilöstöasioista	48,6	35,7	21,4	7,14	14,3	7,14	0	61,4	12,9	0	1,43	21,4	10	7,14	32,9	35,7
8. Kolme mielestäni tärkeintä viestintäkanavaa ovat	62,9	18,6	12,9	4,29	24,3	4,29	0	61,4	5,71	1,43	2,86	24,3	4,29	0	34,3	35,7
9. Hyvin toimivia viestintäkanavia ovat:	54,3	30	11,4	7,14	30	15,7	2,86	78,6	11,4	2,86	7,14	32,9	17,1	2,86	34,3	52,9

KUVIO 3. Viestintäkanavien valintamäärät.

Missään tietyssä aihealueessa ei ole havaittavissa erittäin selvää eroa siinä, kuinka paljon niistä haetaan tai saadaan tietoa eri kanavilta. Suurimmat erot ovat turvallisuusasioiden ja konsernin ajankohtaisten asioiden kohdalla, mutta ero muihin asioihin saattaa olla lähinnä kosmeettinen, sillä työnteki-

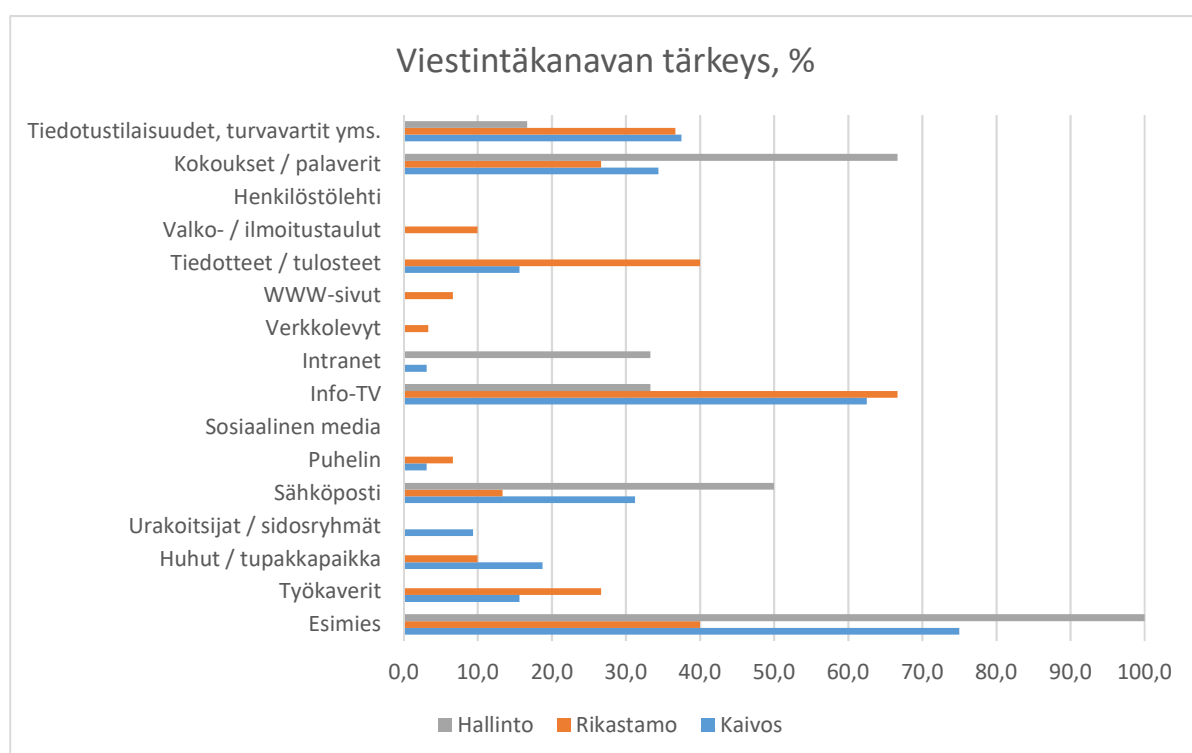
jät olivat tehneet selvästi vähemmän valintoja kaikkien asioiden kohdalla. Olisi ollut helppo ymmärtää, että esimerkiksi ylemmät toimihenkilöt, jotka käsittelevät työssään talousasioita, olisivat saaneet niistä tietoa useammasta eri kanavasta kuin vastausten perusteella tapahtuu.

Kaikille vastaajaryhmille on yhteistä se, että oma esimies on ensisijainen lähde saataessa tietoa omista työtehtävistä. Selvästi toiseksi käytetyimpänä lähteenä omista työtehtävistä työntekijät pitivät työtovereitaan (62,5 %), kun taas toimihenkilöillä ja ylemmillä toimihenkilöillä työtoverit (45,5 %) tulevat vasta kuudennella sijalla sähköpostin (77,3 %), kokousten/palaverien (68,2 %), puhelimen (54,5 %) ja verkkolevyn (50 %) jälkeen. Toimihenkilöiden vähäisen lukumäärän (n = 6) vuoksi heitä ei ole tässä erikseen huomioitu, mutta vastaukset ovat useimmiten hyvin samansuuntaiset kuin ylemmillä toimihenkilöillä. Siksi tässä osiossa molempien toimihenkilöryhmien tulokset on laskettu yhteen. Selvimmin erot ylempien toimihenkilöiden vastauksiin näkyvät toimihenkilöiden negatiivisempänä suhtautumisena esimiehen hyvin toimivana viestintäkanavana ja viestijänä mm. yhtiön taloudellisista asioista, sekä jonkin verran negatiivisempänä suhtautumisena kokousten/palaverien, työkaverien sekä puhelimen arvoihin viestintäkanavana. Jonkin verran positiivisempia he ovat suhtautumisessaan tiedotteisiin sekä tiedotustilaisuuksiin ja turvavartteihin.

Kysyttäessä viestintäkanavien toimivuudesta, tulokset ovat samansuuntaisia kuin tärkeyden osalta; info-TV 78,6 %, esimies 54,3 %, tiedotustilaisuudet 52,9 %, kokoukset 34,3 %, tiedotteet 32,9 %, sähköposti 30,0 % ja samoin työkaverit 30,0 % (kts. kuvio 7). Info-TV on tulosten perusteella löytänyt paikkansa työntekijöiden arjessa ja siten todistanut hankinnan olleen kustannusten arvoisen. Esimiehen saama hieman matalampi arvio toimivana viestintäkanavana saa selitystä myöhemmistä vastauksista. Vaikka huhut/tupakkapaikka koettiin jonkin verran tärkeäksi viestintäkanavaksi, jää se toimivuudessaan (11,4 %) jälkeen valko-/ilmoitustauluille (17,1 %) sekä puhelimelle (15,7 %) ja samaan tasoon intranetin (11,4 %) kanssa. Kaikkien vastaajien yhteenlaskettu kolmen kärki viestintäkanavien toimivuudessa vastaa hyvin tarkasti työntekijöiden näkemystä. Neljänneksi toimivimmaksi kanavaksi työntekijät kokivat tiedotteet (39,6 %) ja sen jälkeen työkaverit (29,2 %), kokoukset (25,0 %), sähköposti (20,8 %), sekä valko-/ilmoitustaulut (16,7 %) ja huhut (14,6 %). Toimihenkilöt ja ylemmät kokevat kanavat eri tavalla toimiviksi. Info-TV oli heidänkin mielestään toimivin (63,6 %), vaikkakin selvästi vähemmän kuin työntekijöiden mielestä (85,4 %). Seuraavat neljä ovat melko tasavahvoja; esimies sekä tiedotustilaisuudet 59,1 %, kokoukset 54,5 % ja sähköposti 50,0 %. Työkaverit (31,8 %) ja puhelin (27,3 %) koettiin myös jonkin verran toimiviksi. Toimivuuden kohdalla huomataan, kuinka paljon viiden toimihenkilön vastaukset voivat muuttaa joitain arvoja. Esimerkiksi toimihenkilöistä vain yksi (20 %) piti esimiestä toimivana viestintäkanavana kun ylemmistä tätä mieltä oli 12 henkilöä (70,6 %). Sen sijaan info-TV:tä pitivät kaikki toimihenkilöt (100 %) toimivana kanavana kun taas ylemmistä sitä mieltä oli vain noin puolet (52,9 %).

Sosiaalinen media, henkilöstölehti sekä verkkolevyt jäivät sekä tärkeys- että toimivuusarvioissa joukon viimeisiksi. Sosiaalisen median matalat arviot (tärkeys 0 %, toimivuus 2,9 %) on helppo ymmärtää, sillä organisaatiossa ei tiettävästi ole otettu sosiaalisen median kanavia hyötykäyttöön pelastusryhmän suljettua Facebook-sivua lukuun ottamatta. Siitä huolimatta kukaan ei ilmoittanut hakevansa tai saavansa turvallisuusasioista tietoa sosiaalisen median kautta. Tämä saattaa johtua siitä, että

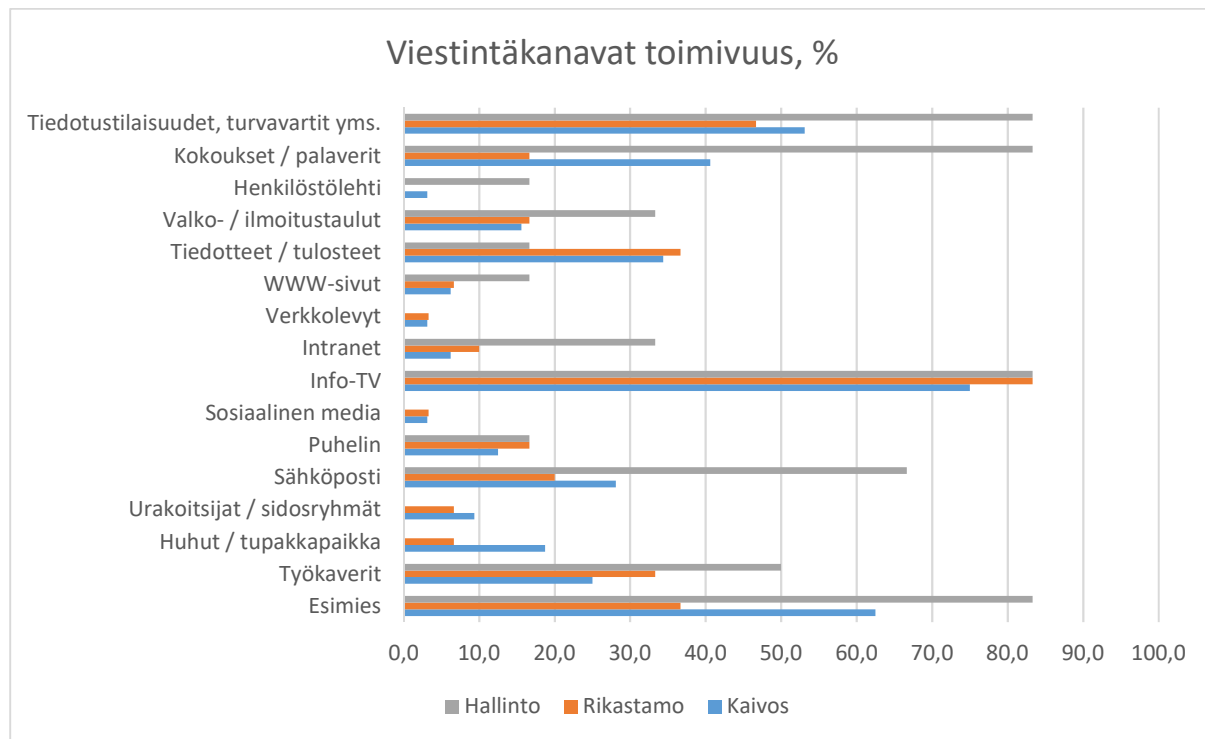
sivulla ei ole ollut toimintaa vuoden 2016 jälkeen (Pajarinen 2018). Printtimedian arvon lasku digitalisaation myötä näyttää ilmenevän myös kyselyn tuloksissa, sillä henkilöstölehdessä haetaan lähinnä tietoa konsernin ajankohtaisista asioista (noin 30,0 % vastaajista). Verkkolevyjen käytettävyydestä oli esitetty murskaava arvio jo ennen kyselyn suorittamista, eikä niistä kyselyn perusteella löydy juuri muuta tietoa kuin mitä 83 % ei-esimiehenä toimivista ylemmistä toimihenkilöistä ja toimihenkilöistä, 67 % hallinnon edustajista sekä 52,9 % ylemmistä toimihenkilöistä löytää omista työtehtävistään (työntekijöistä alle 7 %). Huhut ja tupakkapaikka eivät saavuttaneet niin suurta tärkeysarvoa, kuin olisi etukäteen voinut kuvitella, mutta koska viidennes työntekijöistä kokee sen tärkeäksi kanavaksi sekä saa sitä kautta tietoa mm. turvallisuus-, henkilöstö- ja yhtiön ajankohtaisista asioista, ei sitä voi jättää täysin huomiotta. Urakoitsijat osoittautuivat tärkeäksi lähinnä turvallisuusasioissa ylemmille toimihenkilöille (41,2 %).



KUVIO 4. Viestintäkanavien tärkeys aseman mukaan.

Vertailtaessa kaivoksen (n = 32) ja rikastamon (n = 30) työntekijöiden välisiä vastauksia, tulokset ovat pääosin hyvin samansuuntaisia (kuviot 4 ja 5). Ensimmäisenä huomio kiinnittyy info-TV:n tuloksiin, jotka ovat rikastamon osalta kaikissa kohdissa kaivoksen vastaavia suurempia, tosin omien työtehtävien kohdalla ero on mitätön. Merkittävin ero on yhtiön taloudellisten asioiden (66,7 % vs 21,9 %) sekä konsernin ajankohtaisten asioiden (76,7 % vs 46,9 %) kohdalla. Seuraavaksi huomio kiinnittyy esimiestyöhön. Kaivoksella esimies koetaan tärkeimmäksi kanavaksi kun taas rikastamolla esimies jää toiseksi info-TV:n jälkeen. Molemmissa paikoissa esimies on paras kanava saattaessa tietoa omista työtehtävistä, kaivoksella hieman enemmän kuin rikastamolla. Lisäksi kaivoksella esimiestä pidetään toimivampana kanavana kuin rikastamolla (62,5 % vs 36,7 %). Kaivoksella kokouksissa ja palavereissa saadaan enemmän tietoa yhtiön taloudellisista asioista kuin rikastamolla (50,0 % vs 16,7 %). Muuten erot vastauksissa kaivoksen ja rikastamon välillä ovat niin pieniä, ettei niillä ole

syitä spekuloida. Poistettaessa luvuista kaikki muut paitsi työntekijät, kaivoksen ja rikastamon väliset erot voimistuvat hieman. Vertailut jäävät usein kaivoksen ja rikastamon välisten erojen tutkimiseen, sillä muilla selvitettyillä toimialueilla (loggaushalli n = 2, hallinto n = 6) vastaajien määrä on liian pieni luotettavien tulosten aikaansaamiseksi.



KUVIO 5. Viestintäkanavien toimivuus aseman mukaan.

Vertailtaessa esimiehenä toimivien toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden (n = 14) vastauksia niiden vastaavissa henkilöstöryhmissä olevien vastauksiin, jotka eivät toimi esimiehinä (n = 6), löytyy vastauksista joitain mielenkiintoisia eroja. On huomattava, että molemmat ryhmät ovat melko pieniä, ja siten erojen on oltava selviä, ennen kuin niitä kannattaa huomioida. Ensimmäisenä huomio kiinnittyy tiedotustilaisuuksiin, joista esimiehet näyttävät saavan vähemmän asiaa irti kuin muut, pois lukien omat työtehtävät, joiden kohdalla ero on mitätön. Turvallisuusasioissa esimiehet saavat työkavereilta enemmän irti kuin muut, mutta useimmissa muissa kohdissa ero on selvästi toisinpäin. Verkkolevyiltä esimiehet löytävät muita kollegojaan vähemmän tietoa omista työtehtävistään (35,7 % vs 83 %). Myös tiedotteet ovat useimmissa kohdissa selvästi vähemmän hyödyllisiä esimiehille. Toimihenkilöt ja ylempät toimihenkilöt, jotka eivät ole esimiesasemassa, saavat huhuista tietoa tulevista tapahtumista ja yhtiön ajankohtaisista asioista, toisin kuin esimiehet. Turvallisuusasioissa esimiehet näyttävät olevan aktiivisimpia, sillä vain sosiaalisen median kautta ei kukaan heistä saa tietoa turvallisuusasioista. Toimihenkilöt ja ylempät, jotka eivät ole esimiesasemassa, muodostavat turvallisuusasioiden kohdalla mielenkiintoisen poikkeaman kaikkiin muihin testattuihin ryhmiin. Lähes kaikilla ryhmillä on eniten valintoja juuri turvallisuusasioiden kohdalla. Sen sijaan toimihenkilöt ja ylempät toimihenkilöt, jotka eivät toimi esimiehinä, ovat turvallisuusasioita enemmän rastittaneet eri kanavia tuleville tapahtumille ja yhtiön ajankohtaisille asioille. Urakoitsijoilta ja puhelimella saa turvallisuustietoa puolet esimiehistä kun taas ei-esimiehistä näistä kanavista ei hyödy kukaan. Tiedotteista saatavan turvallisuustiedon kohdalla ero on toisinpäin (esimiehet 28,6 %, muut 83 %). Esimiehet

pitävät tärkeimpinä kanavina omaa esimiestään ja kokouksia (71,4 % molemmat) sekä sähköpostia (50 %), kun taas muut pitävät tärkeimpänä esimiestä (83 %) sekä sähköpostia ja tiedotustilaisuuksia (50 % molemmat). Esimiehet pitävät toimivimpina kanavina omia esimiehiään (64,3 %) sekä info-TV:tä ja kokouksia (57,1 % molemmat) kun taas muut pitävät tiedotustilaisuuksia (100 %), info-TV:tä (83 %) ja sähköpostia (67 %) toimivimpina kanavina.

Viimeisen tiedotuskanavan nimeksi laitettiin tarkoituksella ”tiedotustilaisuudet, turvavartit yms.” Vaikka nimessä itsessään mainitaan turvavartit, jotka ovat periaatteessa säännöllisiä ja pakollisia koko henkilökunnalle, silti 38,6 % vastaajista ei valinnut sitä tiedon lähteeksi turvallisuusasioissa. Useimmat vastaajat sen kuitenkin huomasivat, sillä turvallisuusasiat saivat kaikilla testatuilla jaotelluilla korkeimmat prosenttimäärät tällä viestintäkanavalla. Toki on mahdollista, että jotkut vastaajista ovat onnistuneet välttelemään turvavartteja sekä neljännesvuosikatsauksia, joihin on sisällytetty turvallisuusosio, mutta lienee todennäköisempää, että kyseessä on vastaajien vastaustavasta johtuva ”unohdus”. Tämä puolestaan osoittaisi jälleen sen, että tällaisten kyselyjen tuloksiin ei voi luottaa sokeasti, vaan tuloksia on kyettävä tulkitsemaan vastaajien ja vastaustilanteen mukaisesti.

3.4.3 Väittämät

Kyselytutkimuksen tekijä kirjasi väittämien vastaukset Webropol-kyselyyn, josta pystyttiin hakemaan vertailuja halutuilla rajauksilla taustatietojen mukaan. Raportissa käytetyt kuvaajat piirrettiin Excelissä Webropolin raporttien mukaan. Lisäksi Webropol tuotti taulukot vastausten riippuvuuksista sekä tilastoarvoista, kuten keskiarvon luottamusvälin ja mediaanin.

Selvästi tärkeimmäksi asiaksi vastaajien mielestä nousi turvallisuus keskiarvolla 3,86 (liite 2). Toiseksi parhaan keskiarvon sai mahdollisuus keskustella tauoilla työkavereiden kanssa (3,56). Kahdella parhaan keskiarvon saaneella väittämällä on myös pienimmät keskihajonnat, 0,35 ja 0,58. Kolmantena on tietokoneen päivittäinen käyttö (3,53), joten tiedonvälitys sähköpostin ym. tietoteknisten ratkaisujen avulla on perusteltavissa. Tässä on kuitenkin hyvä huomata, että kolme vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja viisi jonkin verran eri mieltä (liite 3). Seuraavaksi parhaat keskiarvot saivat väittämät vastaajan sitoutumisesta yhtiön toiminnan kehittämiseen (3,44), työmotivaation parantaminen viestinnän avulla (3,40), vastaajan hyvä työmotivaatio (3,30), riittävä perehdytys työhön (3,30), työasioista viestimisen helppous työkavereiden kanssa työaikana (3,29) sekä esimiehen tavoitettavuus (3,26).

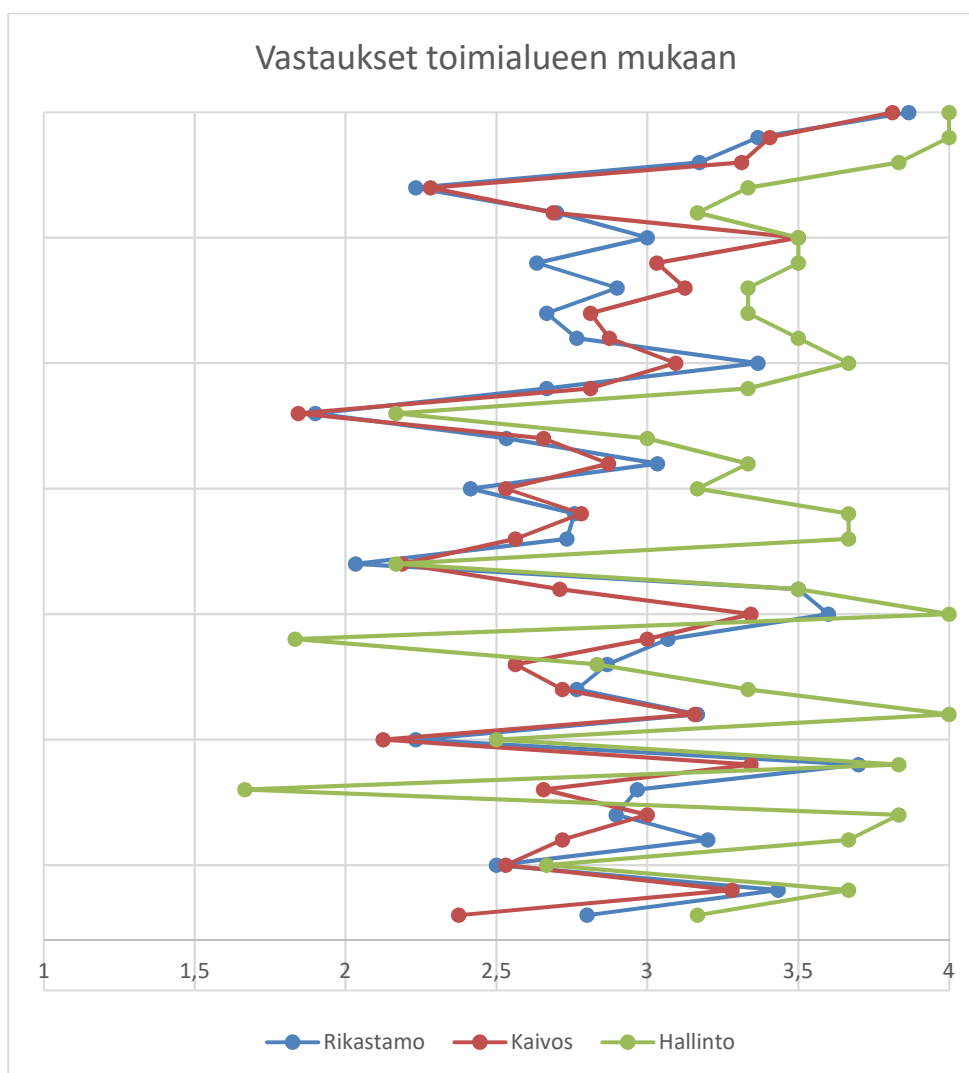
Heikoimmat arviot sai väittämä, että tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä (keskiarvo 1,91), vastausten keskihajonnan ollessa koko joukon kolmanneksi pienin, 0,63. Myös työryhmien välillä vaikuttaa olevan ongelmia tiedonkulussa, sillä se sai kolmanneksi huonoimman arvion (2,24), vain hieman paremman kuin väittämä perehdytyksestä tiedonhallintaan (2,14). Kahden heikoimmin menestyneen väittämän kanssa ei yksikään vastaaja ollut täysin samaa mieltä ja kolmanneksi heikoimman kanssa oli vain yksi. Organisaatio on aiempien kyselyjen tulosten perusteella ottanut rikastamon ja kaivoksen välisen tiedonvälityksen ongelmat selvityksen alle, mutta ilmeisesti olisi ollut syytä laa-

jentaa se koskemaan myös työryhmien välistä tiedonvälitystä. Neljänneksi heikoin arvio tuli intranetin tuntemuksesta (2,37). Seuraavaksi huonoimmat koskevat niin korjaavan (2,54) kuin kiittävänkin (2,55) palautteen antoa. Tämän jälkeen huonoimmat arviot menivät kokousten ja palaverien mielekkyydelle (2,60) sekä tämän kyselyn kannalta olennaiselle väittämälle, että vastauksilla on vaikutusta organisaation viestintään (2,60).

Eniten ääripäihin jakautunut väittämä koskee puhelimen käyttöä työviestimenä, jossa 46,4 % vastaajista kertoo käyttävänsä puhelinta päivittäin, kun taas 14,5 % ei käytä puhelinta päivittäin. Jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa oli 23,2 % ja jonkin verran eri mieltä 15,9 % vastaajista. Keskihajonta vastauksissa on väittämistä suurin ollen noin 1,10.

Vertailussa eri toimialueiden mukaan ei voida ottaa huomioon loggaushallia sen vähäisen vastaajamäärän ($n = 2$) takia, ja hallinnonkin osalta vähäinen vastaajamäärä ($n = 6$) tulee pitää mielessä tuloksia tarkastellessa. Kun My Opinion -kyselyn tuloksissa rikastamon vastaajat tuntuivat antavan selvästi kaivoksen vastaajia heikompia arvioita, käytetyillä väittämillä tilanne on toisinpäin, eli rikastamon kaikkien väittämien arvojen keskiarvo (2,89) on suurempi kuin kaivoksen (2,84). Tässä kyselyssä hallinnon vastaajat olivat "anteliaimpia" keskiarvolla 3,28. Tämä siitäkin huolimatta, että positiiviseen muotoon aseteltujen negatiivisten väittämien "tieto kulkee nopeammin epävirallisia kanavia pitkin" sekä "saan työni kannalta tarpeellista tietoa "puskaradion" kautta" kohdalla hallinnon edustajat antoivat selvästi alhaisemmat arviot kuin kaivoksen tai rikastamon edustajat (1,83 vs 3,00 vs 3,07 sekä 1,67 vs 2,66 vs 2,97 edellä mainitussa järjestyksessä ilmoitettuna). Neljän väittämän kohdalla kaikki hallinnon edustajat ovat olleet väittämän kanssa täysin samaa mieltä (työturvallisuus, sitoutuminen, tietokoneen käyttö sekä esimiehen tavoitettavuus) ja kolmen kohdalla vain yksi on ollut lähes samaa mieltä muiden ollessa täysin samaa mieltä (työmotivaatio, keskustelut tauoilla sekä johdon vierailut).

Pääasiallisesti kaivoksen ja rikastamon vastaukset noudattavat samaa linjaa keskenään, ja hallinnonkin vastaukset ovat useimmiten samansuuntaisia vaikkakin yleensä positiivisempia (kuvio 6). Riittävän perehdytyksen on mielestään saanut rikastamolla harvempi työntekijä (keskiarvo 3,0) kuin kaivoksella tai hallinnossa (3,5 molemmat). Rikastamolla kaksi vastaajaa oli väittämän kanssa täysin eri mieltä ja viisi jonkin verran eri mieltä, kun taas kaivoksella kaksi oli jonkin verran eri mieltä mutta kukaan ei ollut täysin eri mieltä. Rikastamon työntekijöiden suurempi tyytymättömyys esimiestoimintaan näkyy myös väitteessä, että johto ja esimiehet viestivät ymmärrettävästi. Rikastamolla kaksi oli väitteen kanssa täysin eri mieltä ja kymmenen osittain eri mieltä kun kaivoksella vastaavat luvut ovat 1 ja 3. Rikastamolla työntekijät pystyvät viestimään toistensa kanssa työasioista hieman paremmin kuin kaivoksella (3,37 vs 3,09), mikä saattaa tukea oletusta kaivostyön ominaisuuksien viestintää haittaavista tekijöistä. Samaa tuntuisi tukevan myös tulokset ilmoitus- ja valkotaulujen hyödyllisyydestä, sillä niitä käytetään vain organisaation maanpäällisissä osissa. Rikastamolla väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli 18 vastaajaa kun taas kaivoksella oli vain kaksi, keskiarvojen ollessa 3,50 ja 2,71. Tietokoneen päivittäisessä käytössä on vain hieman vastaavaa suuntausta (rikastamo 3,60, kaivos 3,34), mikä kertoisi siitä, että myös kaivoksen työntekijöillä on lähes yhtäläinen mahdollisuus hyödyntää IT-palveluja työpäivän aikana.



KUVIO 6. Vastaukset väittämiin toimialueittain. Kuviossa vastaukset ovat kyselyn järjestyksessä ylhäältä lähtien.

Rikastamolla kehityskeskusteluiden hyödyllisyyteen ollaan hieman tyytyväisempiä (rikastamo 2,87, kaivos 2,56), mutta molemmilla toimialueilla jonkin verran tai täysin eri mieltä väittämän kanssa oli vähintään kolmannes vastaajista, rikastamolla 33,3 % ja kaivoksella 40,6 %. Hallinnon vastaajistakin vain yksi oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Rikastamon vastaajista useampi on sitä mieltä, että heillä on mahdollisuus keskustella tauoilla työkavereiden kanssa (rikastamo 3,70, kaivos 3,34). Myös puskaradio näyttäisi toimivan rikastamolla hieman kaivosta paremmin (2,97 vs 2,66). Odotettavaa oli, että kaivoksella koetaan organisaation johdon vierailuvan työpaikalla hieman useammin kuin rikastamolla (rikastamo 2,90, kaivos 3,00), onhan johto pääasiallisesti sijoittunut kaivoksen alueelle, mutta ero on yllättäen lähinnä marginaalinen ja kymmenen vastaajaa molemmilla toimipaikoilla oli väittämän kanssa täysin tai jonkin verran eri mieltä. Kokousmuistioita pidetään rikastamolla tärkeämpinä kuin kaivoksella (3,20 vs 2,72), tosin molemmilla toimipaikoilla ollaan väittämän kanssa useimmiten jonkin verran samaa mieltä. Kaivoksella uskotaan rikastamoa vähemmän, että viestinnällä voi parantaa työmotivaatiota (3,28 vs 3,43) tai että tämän kyselyn vastauksilla olisi vaikutusta viestintään (2,38 vs 2,80).

Toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden vastausten väliset erot ovat useimmiten melko pieniä, joten vertailussa työntekijöihin heidän vastauksensa ovat yhdistettynä (merkintä YLE+TOI). Lisäksi toimihenkilöiden vastaukset vaikuttavat esitettyyn keskiarvoon vähemmän kuin ylempien toimihenkilöiden vastaukset, johtuen ensin mainittujen vähäisemmästä määrästä (n=5). Merkittävimmät erot koskevat väittämää yhtiön tekemistä muutoksista aiempien kyselyjen perusteella, josta yksikään toimihenkilö ei ollut täysin samaa mieltä, kun taas ylemmistä puolet oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Riittävän tiedonsaannin yhtiön asioista suhteen toimihenkilöt olivat yhtä lailla kriittisiä kuin edellisen väittämän kanssa. Toimihenkilöt olivat mainittavasti kriittisempiä myös perehdytyksen, toimipisteiden välisen tiedonkulun, päivittäisen puhelimenkäytön, kehityskeskustelujen hyödyllisyyden sekä nyt antamiensa vastausten vaikuttavuuden suhteen. Vastaavasti positiivisempia he olivat työmotivaation, epävirallisten tiedonkulkukanavien nopeuden, esimiehen tavoitettavuuden sekä kokousmuistioiden tärkeyden suhteen. Toimihenkilöiden vastaukset muuttivat työntekijöiden ja toimihenkilöryhmien välisen eron vastakkaiseen suuntaan vain kehityskeskustelujen hyödyllisyyttä kysyttäessä, jolloin ylempien keskiarvo 2,82 putoaa yhdistelmässä YLE+TOI 2,73:een, joka on tällöin marginaalisesti alle työntekijöiden keskiarvon 2,75. Edellä mainitun tasoissa eroissa ei ole syytä tarkastella keskiarvoja, vaan kiinnostavampaa on tarkastella vastausten jakaumia. Tässä tapauksessa toimihenkilöt olivat enimmäkseen valinneet vaihtoehdon ”jonkin verran eri mieltä”, kun taas ylempien toimihenkilöiden sekä työntekijöiden enemmistö oli valinnut vaihtoehdon ”jonkin verran samaa mieltä”.

Intranet ei ole vastausten perusteella työntekijöille kovin tuttu vaikka sen sisältö ei kaikilla ylemmillä ja muilla toimihenkilöilläkään ole hyvin hallussa (YLE+TOI 2,82, työntekijät 2,17). Kaikissa kolmessa eri asemassa ollaan sitä mieltä, että johto ja esimiehet viestivät vähintäänkin jonkin verran ymmärrettävästi, tosin työntekijöiden keskiarvoa alentaa erityisesti kolme väittämän kanssa täysin eri mieltä olevaa henkilöä. Osa työntekijöistä ilmoittaa, etteivät anna ollenkaan palautetta muille työntekijöille, mistä johtuen heidän keskiarvonsa (2,71) on alle toimihenkilöiden ja ylempien keskiarvon (3,00). Mielenkiintoista on havaita, että vaikka vastanneista ylemmistä toimihenkilöistä 11 ja toimihenkilöistä 3 on esimiesasemassa, täysin samaa mieltä edellä mainitun väittämän kanssa on vain neljä vastaajaa. Työntekijät ovat epävarmempia siinä, mistä löytävät tarvitsemansa tiedon (YLE+TOI 3,18, työntekijät 2,77). Työntekijät eivät vastaustensa mukaan pääse vaikuttamaan työnsä sisältöön siinä missä toimihenkilöt ja ylemmät (2,69 vs 3,09). Työntekijät eivät käytä puhelinta työssään päivittäin kuten toimihenkilöt ja ylemmät (2,88 vs 3,33), mikä voi johtua työn ominaispiirteistä. He myös kokevat saavansa vähemmän kiittävää palautetta työstään (2,42 vs 2,86). Tosin molemmissa vertailuryhmissä enemmistö vastaajista valitsi vaihtoehdon ”jonkin verran samaa mieltä”. Työntekijöissä on selvästi enemmän niitä, jotka eivät ole havainneet aiempien kyselyjen perusteella tehtyjä muutoksia (2,69 vs 3,24), sekä yhtiön asioista he saavat jonkin verran huonommin tietoa kuin toimihenkilöryhmät (2,67 vs 2,95). Vaikka missään asemassa ei koeta, että olisi saatu hyvä perehdytys tiedonhallintaan, yllättäen työntekijöiden keskiarvo on tässä kohdassa hieman korkeampi (työntekijät 2,23, YLE+TOI 1,95). Siinä missä lähes kaikki toimihenkilöt ja ylemmät käyttävät työssään päivittäin tai lähes päivittäin tietokonetta, työntekijöistä 16,7 % on väittämän kanssa jonkin verran tai täysin eri mieltä. Epäviralliset kanavat ovat nopeita enemmän työntekijöiden kuin toimihenkilöiden ja ylempien mielestä (3,13 vs 2,41). Työntekijät eivät mielestään ota yhtä aktiivisesti osaa työasioista viestimiseen kuin muut (2,67 vs 3,05), eivätkä he koe, että esimies olisi yhtä hyvin tavoitettavissa

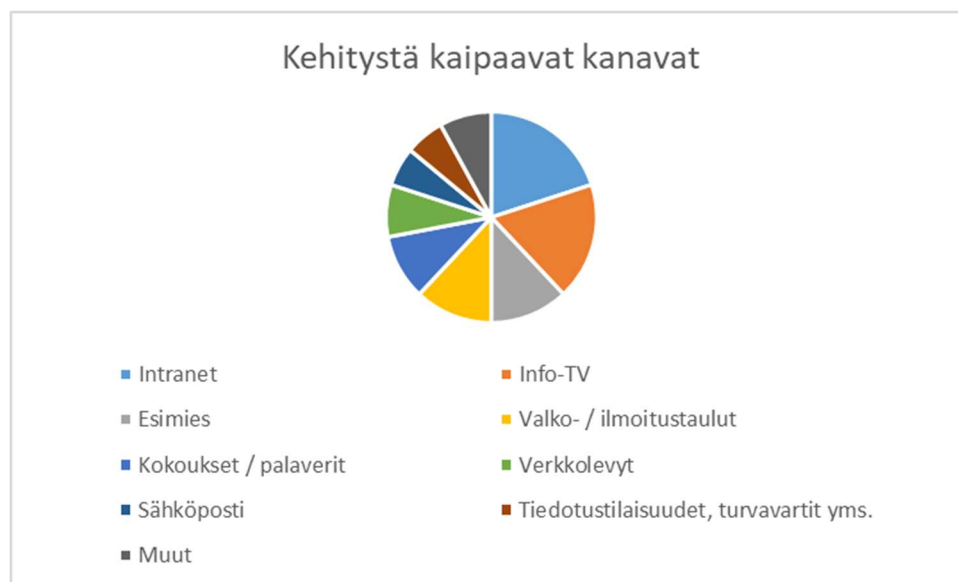
(3,08 vs 3,64). Työntekijät voivat hieman paremmin hyödyntää tauot työkavereiden kanssa keskusteluun (3,67 vs 3,32), samoin puskaradio toimii heillä paremmin (2,92 vs 2,32). Yhtiön johto saisi työntekijöiden mielestä vierailta useammin (2,89 vs 3,41) ja kokousmuistiot ovat vähemmän hyödyllisiä kuin toimihenkilöiden ja ylempien mielestä (2,83 vs 3,36). Työntekijät uskovat toimihenkilöitä ja ylempiä vähemmän, että viestinnällä voi parantaa työmotivaatiota (3,29 vs 3,64) sekä että vastauksilla olisi vaikutusta organisaation viestintään (2,52 vs 2,91).

3.4.4 Avoimet kysymykset

Avoimiin kysymyksiin tuli toivottua vähemmän vastauksia. Palautetuista vastauspapereista 15:ssä ei ollut vastattu yhteenkään kysymykseen ja saman verran oli sellaisia papereita, jotka olivat lähes tyhjiä (vastattu hyvin lyhyesti yhteen tai kahteen kohtaan). Lisäksi yhdessä vastauspaperissa oli jokaiseen kohtaan tehty jokin merkintä, jolla ei ollut mitään sisällöllistä merkitystä (esimerkiksi ”en tiedä”). Seuraavassa on käsitelty vain annettuja selviä vastauksia, joita on tarkasteltu sekä numeerisesti että sisällöllisesti.

Kehitystä kaipaavat viestintäkanavat

Vastaajien mielestä eniten kehittämistä kaipaavat intranet (10 vastausta) sekä hieman yllättäen info-TV (9 vastausta) (kuvio 7). Kun tarkastellaan vastaajien asemaa, havaitaan, että ylemmät toimihenkilöt kehittäisivät enemmän info-TV:tä (6 vastaajaa) kuin intranetiä (5 vastaajaa), kun taas työntekijät kehittäisivät eniten esimiestä (6 vastaajaa) ja sen jälkeen intranetiä (4 vastaajaa) sekä info-TV:tä (3 vastaajaa).



KUVIO 7. Kehitystä kaipaavat kanavat. Vain kyselyssä valmiiksi annetut viestintäkanavat on huomioitu luvuissa.

Muita kehityskohteita olivat mm. valko- ja ilmoitustaulut (yhteensä 6 vastausta), kokoukset ja palaverit (5 vastausta), verkkolevyt (4 vastausta), sekä sähköposti ja tiedotustilaisuudet (3 vastausta molempiin). Vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti eri asemassa olevien vastaajien kesken. Sel-

keimmät poikkeukset viestintäkanavista muodostavat ainoastaan esimies, jota vain työntekijät kehittäisivät, sekä verkkolevyt, jotka ovat vain ylempien toimihenkilöiden kehityslistalla. Vaihtoehtojen ulkopuolelta oli mainittu dokumenttien hallinta, jonka olisi periaatteessa voinut sisällyttää verkkolevyihin, sekä henkilöstöasiat ja tehtaiden väliset asiat, joita ei voi määrittellä viestintäkanaviksi. Lisäksi kaksi työntekijää oli vastannut ”kaikki”, joten heidän vastauksiaan ei ole huomioitu edellä mainituissa luvuissa.

Vastaajat ovat havainneet, että intranet on oman organisaation osalta vielä kehitysvaiheessa. Info-TV:n osalta kaivattiin nopeampaa ja vaihtelevampaa tiedon jakamista. Esimieheltä taas kaivattiin enemmän näkyvyyttä työntekijöiden arjessa sekä parempaa kommunikaatiota. Yksi vastaaja toivoi selkeämpiä ohjeita ja palautetta. Kaikki valkotaulut eivät ole olleet kyselyn toteutuksen aikana paikallaan ja niiden kehitystyö oli vielä kesken. Ilmoitustaulujen päivittämisen puutteista huomautettiin. Palaverikäytännössä vaikuttaa olevan runsaasti kehittämistä, kuten esivalmisteluissa, agendassa pysymisessä, päätösten kirjaamisessa ja vastuuhenkilöiden nimeämisessä, sekä asioiden eteenpäin viemisessä ja niistä tiedottamisessa. Lisäksi vastaajat peräänkuuluttivat turhien palaverien karsimista ja tärkeiden pitämistä ajallaan. Verkkolevyistä vastaajat mainitsivat tiedostorakenteen ongelmat. Myös sähköpostin käytön sääntöjä kaivattiin sekä laajempaa jakelua. Yksi vastaaja huomautti sisäisen viestintäsuunnitelman ohjeesta, että kaikki henkilöstön reagointia vaativa tieto tulee lähettää myös sähköpostilla. Turvavartteja kaivattiin säännöllisemmin pidettäviksi ja huomautettiin vuorojen vaikeasta tavoitettavuudesta tiedotustilaisuuksien suhteen. Sosiaalisen median käyttöön kaivattiin konsernin panosta ja henkilöstölehteen juttuja omasta organisaatiosta. Kyselyssä mainittujen viestintäkanavien lisäksi toivottiin vierailuja toimipisteiden välillä, painoarvon lisäämistä henkilöstön kohtaamiselle sekä viestin vastaanottajien omaa aktiivisuutta. Yksi vastaaja kaipasi laatukäsikirjan tyyppistä tiedostoa toimintaohjeille.

Vastausten perusteella olisi ollut parempi sisällyttää kysymys kehitystä kaipaavista viestintäkanavista Viestintäkanavat-osioon ja pyytää avoimissa kysymyksissä pelkästään kehitysehdotuksia kaikille viestintäkanaville. Tällöin kehitystä kaipaavien kanavien numeerinen arviointi olisi todennäköisesti saanut paremmin vastauksia ja se olisi ollut helpompi käsitellä. Kehitysehdotukset koskivat jonkin verran muitakin aiheita kuin vain kyselyssä mainittuja kanavia, joten kehitystoiveet olisi ollut syytä jättää täysin rajaamatta.

Lisätiedon tarve ja aktiivisuus tiedonhaussa

Talousasiat toistuvat usein kysyttäessä, mistä asioista kaivattaisiin enemmän tietoa, ja niistä mainittiin erikseen kustannusten kohdentuminen, mahdolliset säästökohteet sekä tarkemmat tulosluvut yksikkökohtaisesti. Nämä voivat viitata kiinnostukseen yhtiön tulevaisuudesta, joka mainittiin kolmessa vastauksessa. Lisäksi tiiviisti tulevaisuuden näkymiin viittaa kiinnostus malminetsinnän tuloksiin. Organisaation osalta kaivattiin lisätietoa myös investoinneista, päivittäisistä asioista sekä toisten toimipisteiden asioista. Turvallisuusasiat mainittiin erikseen kuudesti ja ympäristöasiat kahdesti. Konsernin osalta kiinnostaa toisten yhtiöiden sekä liiketoimialan uutiset.

Kysyttäessä asioita, joista vastaajat etsivät itse aktiivisesti tietoa, omaan työhön liittyvät monenlaiset asiat toistuvat useimmiten. Niihin haetaan tietoa enimmäkseen erilaisista sähköisistä lähteistä, kuten internetistä (14 vastausta), verkkolevyiltä ja työhön liittyvistä ohjelmista (11 vastausta) sekä intranetistä (8 vastausta). Muita usein mainittuja lähteitä olivat puhelin ja kasvokkaisviestinnän keinot (6 vastausta) sekä info-TV (5 vastausta). Ensin mainitut kasvokkaisviestinnän kanavat oli mainittu vain ylempien toimihenkilöiden vastauksissa, kun taas palaverimuistiot ja valkotaulut olivat mainittu vain työntekijöiden vastauksissa. Muista konserniin kuuluvista yhtiöistä, konsernin asioista ja oman organisaation toimipisteistä kaivataan lisää tietoa, ja sitä myös tunnutaan haettavan melko paljon. Turvallisuus ja talousasiat mainittiin pariin otteeseen, ja yksi vastaaja ilmoitti katsovansa työpaikkoja. Kaksi henkilöä vastasi, että ei itse etsi tietoa. Aktiivisuutta tiedon hakemisessa siis näyttää olevan jonkin verran. Tosin koska vastauksia kysymykseen tuli vain 34 vastaajalta 70:stä, ja heistäkin moni vastasi kysymykseen hyvin lyhyesti, on vastausten perusteella vaikea tehdä johtopäätöksiä vastaajien tiedonhankinta-aktiivisuudesta.

Kehityskeskustelut

Jos tiedonhakuun liittyvän kysymyksen vastauksista oli vaikea tehdä johtopäätöksiä, kehityskeskusteluiden kohdalla on toisin. Yksi vastaajista piti kehityskeskusteluja hyödyllisinä, muut antoivat niille vähintään kritiikkiä. Kolme vastaajaa oli valmiina lopettamaan kehityskeskustelut ja neljä ei pitänyt niitä hyödyllisinä, tosin osa siitä syystä, etteivät ne vaikuta palkkaukseen. Useissa muutosehdotuksissa esitettiin esimerkiksi niiden pitämistä useammin, eikä kaikille ollut niitä pidettynä edes vuosittain. Toinen selkeä ehdotusmalli oli muuttaa ne enemmän henkilökohtaiseen suuntaan, yksilölle merkityksellisemmäksi, jossa tarkemmin pohditaan yksilölle asetettavia tavoitteita ja sovitaan niiden toteutumisen seurannasta.

Yhteistyön parantaminen

Kysymyksessä 6 selvitettiin vastaajien näkemyksiä siitä, miten aiemmissa kyselyissä ongelmalliseksi havaittua osastojen ja työryhmien välistä yhteistyötä voisi parantaa. Useimmiten vastauksena oli yhteisten palaverien ja erityyppisten sosiaalisten tilaisuuksien, kuten vierailujen ja saunailtojen, lisääminen. Tiedonkulun parantamista toivottiin ja sille esitettiin myös joitain kehitysehdotuksiaakin, kuten videoyhteyden hyväksikäyttämistä, tiedotuskanavien kartoitusta ja karsimista, kokous- ja viestintäkäytäntöjen yhtenäistämistä, sekä aktiivisuuden ja avoimuuden lisäämistä. Ehdotettiinpa jopa rikastamon siirtämistä kaivoksen yhteyteen. Muita yhteistyötä parantavia ehdotuksia olivat mm. työilmapiirin parantaminen, ruokailu samassa tilassa sekä pienryhmätyöt. Edellä mainittujen lisäksi otettiin esille toimipisteiden välinen epätasa-arvo sekä vuorotyöhön liittyvät ongelmat.

Info-TV ja valkotaulut

Organisaatio oli ottanut käyttöön info-TV-järjestelmän sekä päättänyt panostaa valkotaulujen käyttöön tiedonjakamisessa. Niinpä näiden toimivuudesta ja kehitysideoista tehtiin oma kysymys, vaikka niistä oli mahdollista saada kommentteja jo kysymyksen 2 avulla. Info-TV:tä piti hyvänä 20 vastaajaa. Tietoa toivottiin enemmän ja sen päivittymistä haluttiin nopeammaksi. Kolme vastaajaa halusi

sivujen vaihtuvan hitaammin ja kolme halusi samat tiedot näkymään tietokoneelta (vrt. kohta ”kehitystä kaipaavat viestintäkanavat”). Päivittämiseen esitettiin useamman henkilön panosta ja rikastomolle omaa vastaavaa.

Valkotaulut saivat hyvän arvion 15 vastaajalta, yksi piti niitä huonoina ja yksi vastaaja ilmoitti, ettei seuraa niitä ollenkaan. Niiden käyttöönotto ja kehitys oli vastausten perusteella vielä kesken kyselyn aikana, ja asiaan toivottiin parannusta. Käytössä olevien valkotaulujen päivittämisessä koettiin olevan ongelmia, mutta uskottiin niiden olevan lopulta toimivia. Yhtäältä niihin toivottiin yhteisiä tunnuslukuja ja toisaalta toivottiin, ettei niiden sisällöstä määrätä liiaksi.

Työmotivaatio

Motivaatiota parantavista tekijöistä useimmiten mainittiin hyvä palaute, kiitokset ja kehut (8 vastausta) kun taas huono palaute mainittiin vain kerran heikentävänä asiana. Kuudesti mainittiin parantavana tekijänä hyvä yhteishenki ja ilmapiiri sekä kolmesti hyvä ryhmä. Huono ilmapiiri heikentää motivaatiota kahden vastauksen verran. Palkkion ja rahan mainittiin motivoivan kuudessa vastauksessa, siinä missä neljässä vastauksessa vastaavat asiat eivät motivoi (tarkoittaa todennäköisesti huonoa palkkaa). Muina motivaatiota parantavina tekijöinä mainittiin onnistumiset (5 kertaa), selkeät tehtävät/toimenkuva (4 kertaa), haasteet (3 kertaa) sekä hyvä yhteistyö, työn ja vapaa-ajan tasapaino, mahdollisuus luovuuteen ja innovatiivisuuteen, tiedonsaanti, luottamus, vastuu, vaikutusmahdollisuudet, selkeät tavoitteet ja työohjeet, toimivat työkalut ja IT-laitteet, tarvikkeiden saatavuus, tasapuolinen työnjako sekä turvallisuus ja siisteys. Motivaatiota heikentävinä tekijöinä mainittiin tiedonkulun ongelmat (5 kertaa), ongelmat tarvikkeiden saatavuudessa tai puutteellisuudessa (3 kertaa), laitteiden toimimattomuus ja IT-ongelmat, huono työilmapiiri, valitus ja arvostelu, arvostuksen puute, kiire, kilpailukyky sopimus, ongelmat esimiehen kanssa, tekemättömät työt toisten jäljiltä, pysähtynyt asenne, päätöksenteon ongelmat, sortumat, riittämätön panostus työturvallisuuteen sekä ”hälläväli meininki”.

Koulutustarve

Kysyttäessä vastaajien omista koulutustarpeista, useimmat vastaukset koskivat henkilökohtaista osaamista, kuten rikastus- ja kaivostyötä sekä tietoteknistä osaamista. Kaksi vastaajaa mainitsi vierailut sekä esimieskoulutukset. Muita olivat mm. talouskoulutus, kielitaito, psykologia, työssä oppiminen ja työn kierto, jotka olivat kaikki ylempien toimihenkilöiden toivelistalla. Työntekijöiden koulutustoiveet olivat lähempänä heidän fyysistä työympäristöään kuten mittaustekniikkaa, ennakkohuoltoa sekä syventävää ja täydentävää ammatillista koulutusta. Kukaan ei kaivannut viestintäkoulutusta, mutta some-koulutusta kylläkin.

3.5 Kyselytutkimuksen vastausten tulkintaa

Vastauksia saatiin hyvin kaikilta toimialueilta sekä kaikista asemista organisaation henkilöstörakenteen mukaan. Vastausprosenttia (65,4 %) voi pitää hyvänä, sillä kysely ei ollut organisaation tai konsernin virallinen kysely. Hyvästä vastausmäärästä huolimatta keskiarvot eivät välttämättä kerro koko totuutta henkilöstön näkemyksistä, sillä 1) kysely ei kerro, miksi osa jätti vastaamatta, ja 2)

vastauksissa ilmeni joitain selviä epäjohtonmukaisuuksia. Vastaamatta jättäneet saattavat olla vastanneita negatiivisemmin asennoituneita ja jättäneet siksi vastaamatta, jolloin saadut vastaukset antavat liian positiivisen kuvan. Toisaalta osa vastaajista esitti hyvinkin kriittisiä näkemyksiä kysytyihin asioihin, joten vastaamatta jättäminen voi hyvinkin olla vain tilastollisesti normaalia, eikä siten vaikuttaisi keskiarvoihin. Tarkasteltaessa yksittäisiä vastauspapereita, voidaan huomata vastaustyy-leissä olevan merkittäviä eroja. Erityisesti viestintäkanavien tarkastelun kohdalla osa on vastannut hyvin suoraviivaisesti (valinnut kaikki tai melkein kaikki vaihtoehdot per viestintäkanava) ja osa hyvin kitsaasti (yksittäisiä valintoja kautta linjan). Valintojen määrässä huomattiin ero siinä, missä asemassa vastaaja on organisaatiossa. Vertailuissa ei tästä johtuen voida katsoa valintojen numeerisia määriä vaan suhteellisia eroja, jolloin vastaajien valintojen määrästä johtuvat erot tasoittuvat. Lisäksi jotkin epäjohtonmukaisuudet yksittäisissä vastauksissa asettavat luotettavuudelle jonkin verran epävarmuutta (esimerkiksi avoimissa kysymyksissä vastaaja kirjoittaa käyttävänsä sosiaalista mediaa, mutta viestintäkanavissa hän ei ole tehnyt yhtään valintaa sosiaalisen median kohdalla). Väittämistä vain neljän kohdalla vastausten keskiarvo alitti puolivälin, eli 2,5:den. Väittämien positiivinen muotoilu on siten saattanut vaikuttaa tuloksiin, tosin myös konsernin kyselyissä keskiarvot ovat enimmäkseen yli puolenvälin. Epävarmuuksista huolimatta vastauksista löytyy myös uskottavia tuloksia, joista tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

3.5.1 Turvallisuusasiat

Organisaatio on asettanut puheissaan turvallisuuden ensisijalle kaikessa toiminnassa ja se nousikin väittämässä tärkeimmäksi. Tulos ei yllätä, kun huomioidaan turvallisuuskulttuurikyselyn vastausprosentti (88 %), turvallisuusasioiden käsittely organisaation tilaisuuksissa sekä turvallisuuspalkkion käyttö. Lähes kaikissa aseman tai toimialueen mukaan tehdyissä tarkasteluissa turvallisuusasioista löydetään eniten tietoa useimmista kanavista. Viestintäkanavista poikkeuksen tekee vain sosiaalinen media (pelastusryhmän Facebook-sivusta huolimatta). Lisäksi toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt, jotka eivät ole esimiesasemassa, saavat eri kanavilta enemmän tietoa tulevista tapahtumista ja yhtiön ajankohtaisista asioista kuin turvallisuusasioista. Väittämässä vastaajat kokivat turvallisuusasiat selvästi tärkeämmiksi kuin muut väittämien aiheet, kun taas My Opinion -kyselyssä oman työtilanteen kohdalla ollut väittämä, että työpaikalla on turvalliset työolosuhteet, oli koettu vasta toiseksi tärkeimmäksi asiaksi työssä viihtyvyyden jälkeen. Useat vastaajista halusivat saada enemmän tietoa turvallisuusasioista, ja turvallisuus mainittiin myös motivaatiota parantavana asiana. My Opinion -kyselyn erillisissä työturvallisuusväittämässä vastausten keskiarvot ylittivät kolmessa kohdassa arvon kuusi (asteikolla 1-7) ja negatiivisia arvoja (alle 4:n) oli annettu erittäin vähän. Vain kiire näytti joidenkin vastausten mukaan vaikuttavan turvallisuusasenteesta lipsumiseen (keskiarvo 5,76 ja negatiivisia arvoja 9 %). Näiden vastausten perusteella voi pitää perusteltuna organisaation tapaa ottaa turvallisuusasiat korostetusti esille.

Kritiikkiäkin löytyy. Esimerkiksi Century-järjestelmän epäillään johtaneen siihen, että turvallisuuspalvelureja ei pidetä enää säännöllisesti, ja erästä turvallisuusmittaria ei pidetty hyvänä. Lisäksi esimieheltä kaivataan enemmän turvallisuutta korostavaa otetta sekä organisaatiolta nopeampaa tiedotusta turvallisuuspalkkioon vaikuttavista tapahtumista. My Opinion -kyselyssä turvallisuusasioihin

annettiin runsaasti erilaisia kommentteja ja niistä osa oli hyvinkin tarkkaan kohdennettu yksittäiseen ongelmakohtaan. Keskusteluissa työntekijöiden kanssa on tullut esille, että tieto turvallisuushavaintojen etenemisestä tai etenemättömyydestä ei palaudu havainnon tekijälle. Turvallisuusasioista viestiminen ei My Opinion -kyselyn vastausten mukaan toimi myöskään kaivoksen ja rikastamon välillä. Turvallisuusviestinnän kehittämiseksi Real (2008) ehdottaa

- 1) esimiesviestinnän lisäämistä,
 - 2) viestinnän pitämistä selkeänä ja yksinkertaisena,
 - 3) myönteisyyden korostamista viestinnässä, sekä
 - 4) useampien viestintäkanavien käyttämistä
- (Ylenius 2013, 16).

Uusimman Turvallisuuskulttuurikyselyn rikastamoa koskevista vastauksista, jotka saatiin tutkittavaksi loppuvuodesta 2017, havaitaan, että vastaajat eivät koe turvallisuusasioiden olevan vielä hyvällä tasolla. Kaikkien väittämien keskiarvo on noin 2,8 tasoa asteikolla 1-4. Huonoimmat arviot ovat saaneet väittämät, joissa on käytetty ehdottomuutta kuvaavia sanoja, kuten "välittömästi", "heti" tai "aina". Keskusteluissa henkilöstön kanssa tuli esille, että monet tulkitsivat väittämät kirjaimellisesti ja osa taas käsitteli niitä väljemmin. Esimerkiksi kysyttäessä, kuinka usein vastaaja osallistuu kokouksiin joissa käsitellään turvallisuutta, peräti 17 % valitsi vaihtoehdon "ei koskaan" ja 19 % vaihtoehdon "vuosittain". (Turvallisuuskulttuurikyselyn.) Luvut ovat yllättävän korkeita kun huomioidaan, että rikastamolla pidetään vuosittain useita koko henkilöstöä koskevia tilaisuuksia, joissa käsitellään turvallisuusasioita. Keskustelujen perusteella kaikki vastaajat eivät ole huomioineet näitä tilaisuuksia edellä mainittuun kysymykseen vastatessaan. Nämä havainnot vahvistavat näkemystä siitä, että strukturoitu kysely voi antaa väärää tietoa, jos tuloksia ei osata tulkita suhteessa vastaajiin.

3.5.2 Info-TV

Info-TV vaikuttaa löytäneen paikkansa organisaation viestinviejänä. Kaikki vastaukset yhteen lasketuna se on selvästi toimivimmaksi arvioitu ja lähes yhtä tärkeä kanava kuin esimies. Tarkastelu aseman ja toimipaikan mukaan osoittaa kuitenkin merkittäviä eroja suhtautumisessa info-TV:hen. Erityisesti rikastamon työntekijät pitävät sitä toimivimpana (96 %) sekä tärkeimpänä (75 %) viestintäkanavana, ja myös kaivoksen työntekijöiden mielestä se on toimivin (77 %), mutta esimies on yhtä tärkeä (73 % molemmat). Koska taustatiedoissa ei kysytty vastaajan työtehtäviä, ei voida varmuudella sanoa, vaikuttaako eroon kaivostyön ominaisuudet (työskentely maan alla) vai jokin muu tekijä, mutta oletettavasti rikastamolla henkilöstö pääsee näkemään info-TV:tä enemmän kuin kaivoksella työpäivän aikana. Sen sijaan hallinto, ylemmät toimihenkilöt sekä esimiehet arvioivat esimiehen tärkeämmäksi ja toimivammaksi viestintäkanavaksi kuin info-TV:n. Ristiriitaisia ovat myös info-TV:n saamat arviot avoimissa kysymyksissä, vaikkakin samansuuntaisia viestintäkanavat-osiossa 4.2.1 tehtyjen havaintojen kanssa. Ylemmistä toimihenkilöistä kuusi ja työntekijöistä kolme vastaajaa piti info-TV:tä yhtenä eniten kehittämistä vaativana viestintäkanavana, siinä missä 20 vastaajaa ilmoitti sen toimivan hyvin. Yksi erikoispiirre vastauksissa oli se, että ylemmät toimihenkilöt halusivat sivujen vaihtuvan nopeammin ja työntekijät taas hitaammin, mikä kuvastanee henkilöstöryhmien välisiä

eroja työhön asennoitumisessa. Tasapuolisesti haluttiin materiaalin löytyvän myös tietokoneen avulla, mikä voisi olla sopiva ratkaisu myös todennäköisten info-TV:n toimintaongelmien varalle. Info-TV:n materiaalin toivottiin olevan ajankohtaisempaa ja vaihtelevampaa.

3.5.3 Esimies ja kehityskeskustelut

Esimes on merkittävässä roolissa työasioista viestittäessä, sillä työntekijät haluavat kuulla tärkeät tiedot henkilökohtaisesti omalta esimieheltään (kts. esim. Ylenius 2013, 16, 41, 48). Samoin nyt tehdyssä kyselyssä esimies oli koettu tärkeimmäksi viestintäkanavaksi siitäkin huolimatta, että työntekijät pitivät info-TV:tä selvästi esimestä tärkeämpänä kanavana. Sen sijaan esimestä ei pidetä yhtä toimivana kuin tärkeänä viestintäkanavana. Myös toimivuuden kohdalla esiintyy sama ero työntekijöiden ja ylempien toimihenkilöiden näkemysten välillä kuin tärkeydessä; ylempät toimihenkilöt pitivät esimestä toimivampana kanavana kuin info-TV:tä, kun taas työntekijöiden kohdalla järjestys on päinvastainen. Tulosta näyttää painavan erityisesti rikastamon kaikkien henkilöstöryhmien arvio. Vastaava havainto tehtiin My Opinion -kyselyn esimies-osion kohdalla, jossa yhtä väittämää lukuun ottamatta rikastamon henkilöstö antoi huonoimmat arvosanat lähimmälle esimiehelle, sekä kysyttäessä, mistä kanavasta henkilö saa useimmiten tietoa työpaikkansa asioista. Siinä missä esimies ei toimi rikastamolla viestintäkanavana, työkaverit paikkaavat tilannetta. Kaivokseen verrattuna rikastamolla työkaverit osoittautuvat tärkeämmiksi kanaviksi omien työtehtävien, turvallisuusasioiden, tulevien tapahtumien sekä henkilöstöasioiden suhteen. Tulos saattaa olla osoitus siitä, että rikastamolla työntekijät eivät ole yhtä tiiviissä yhteistyössä esimiehensä kanssa kuin kaivoksella, jota My Opinion -kyselyn tulosten perusteella epäiltiin. Myös sisäisen yhteistyön kohdalla rikastamon henkilöstö antoi kaikkiin väittämiin heikoimmat arvosanat. Tästä herää kysymys, ovatko teoriaosuudessa mainitut keskijohdon viestintävalmiuksien puutteet syynä myös sisäisen yhteistyön ongelmiin vai saako lähin esimies heikompia arvioita muista työpaikan ongelmista, kuten huonosta työilmapiiristä johtuen? Tyytymättömyys esimiehiin saattaa osittain johtua myös ihmisten opituista näkemyksistä siitä, millaisia ovat tyypilliset esimiehen ominaisuudet, ja arviot johtamisen vaikutuksista saattavat olla ylisuuria, varsinkin jos suoritukset ovat olleet hyvin heikkoja tai hyviä (Arnold ym. 2010, 223, 577.) Toisaalta on todettu, että esimies-alainen -suhteen toimivuus on yhteydessä viestintätyytyväisyyteen (Terho 2012, 17). My Opinion -kyselyssä myös työryhmän/osaston yhteishenki sai rikastamolla muita heikomman arvosanan. Nyt tehdyssä kyselyssä rikastamon työntekijöiden työmotivaatio sekä työpaikan työilmapiiri saivat vain hieman heikomman arvion kuin esimerkiksi kaivoksella. Kysyttäessä eniten kehitystä kaipaavia viestintäkanavia, esimies ei ollut useimmiten mainittu kanava. Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että kuudesta esimies-vastauksesta viisi on rikastamon työntekijöiden antamia. Niiden sisällön perusteella rikastamon työntekijät näyttävät odottavan esimieheltä aktiivisempaa näkemystä työntekijöiden arjesta, palautteen antamista ja rauhallisuutta sekä parempaa ohjeistusta. Lisäksi mainittiin tiedonkulun ongelmat. Salmisen (2001, 223) mukaan keskijohdon viestintäkoulutuksen puute on merkittävä ongelmien aiheuttaja. Kyselyyn vastanneista 14 esimiehestä seitsemän ilmoitti saaneensa jonkinlaista viestintäkoulutusta, joten Salmisen näkemys voi pitää osittain paikkansa. Nähtävästi esimiestyöllä olisi mahdollista parantaa rikastamon työntekijöiden arvioita tuleviin kyselyihin, joten siihen organisaation on syytä kiinnittää huomiota. Jos jotain positiivista ha-

luaa esimiestyöstä löytää, niin sekä My Opinion -kyselyn (keskiarvo 5,54 asteikolla 1-7) että nyt tehdyn kyselyn (keskiarvo 3,26 asteikolla 1-4) perusteella esimies on hyvin tavoitettavissa, vaikka avoimissa kysymyksissä oli myös päinvastaisia kommentteja.

Tässä kyselyssä kehityskeskustelulle ei annettu yhtä suurta merkitystä kuin sillä oli konsernin My Opinion -kyselyssä. Kehityskeskustelu on parhaimmillaan vain yksi monista tilaisuuksista, joissa esimies ja alainen käyvät läpi ajankohtaisia ja työntekijälle merkityksellisiä asioita sekä suunnittelevat tulevaa. Pahimmillaan se on näiden kahden ainoa henkilökohtainen kohtaaminen vuoden aikana. Siitä löytyy kuitenkin useita opaskirjoja ja se on osa esimiestyötä, joten sen toimivuutta ja kehitystarpeita päätettiin kysyä henkilöstöltä. My Opinion -kyselyn perusteella organisaatiossa oli pidetty hyvin kehityskeskusteluja eivätkä niistä annetut arviot juurikaan eronneet muun liiketoimintayksikön vastauksista. Lisäksi organisaation eri toimialueiden välillä ei ollut suuria eroja vastauksissa. Eniten negatiivisia arvioita annettiin siitä, miten kehityskeskustelut tukevat työntekijän omaa kehitystä, tulevan vuoden kehityssuunnitelman käsittelyä sekä sovittujen toimenpiteiden toteutumista. Nyt tehdyn kyselyn mukaan kehityskeskustelut koetaan melko hyödyllisiksi. Kaivoksen vastaajat olivat hie- man rikastamon ja hallinnon vastaajia kriittisempiä, samoin työntekijät suhteessa ylempiin toimihenkilöihin. Vaikka kaikkein negatiivisimpia arvoja antoivatkin lähinnä työntekijät (14,6 % arvoja 1), ehkä merkittävintä vastauksissa oli kaikissa asemissa kaikkein positiivisimpien arvojen vähyys. Eniten niitä antoivat työntekijät (25 % arvoja 4). Tämä viittaisi siihen, että organisaatiolla ei ole syytä suureen tyytyväisyyteen kehityskeskustelujen suhteen. Kysyttäessä kehitysideoita, tyytymättömyys näkyy niiden negatiivisten kommenttien määrässä, joissa kehityskeskusteluista haluttaisiin luopua, vaikka kysymyksessä pyydetään ideoita kehityskeskustelun *kehittämiseen*. Kehitysideat koskevat keskustelujen pitämistä useammin (kaikille niitä ei ollut pidetty edes vuosittain), sovittujen päätösten seuranta, kysymysten vaihtamista vastaamaan enemmän työntekijälle merkityksellisiä aiheita sekä keskustelujen muuttaminen henkilökohtaisempaan suuntaan.

3.5.4 Viestinnän haasteet

Esimiestyön haasteita tuli käsiteltyä jo edellisessä kohdassa. Åbergin (2006, 112) esittämistä neljästä haasteesta tiedon liikkumisen ongelmat näkyvät tässäkin kyselyssä. Tiedon kulkeminen eri toimipisteiden välillä sai nyt tehdystä kyselyssä huonoimmat ja eri työryhmien välillä kolmanneksi huonoimmat arviot. Vastaavanlaisen heikon arvion sai osastojen ja työryhmien välinen yhteistyö My Opinion -kyselyssä. Ongelma ei ollut siis vain kaivoksen ja rikastamon välisessä viestinnässä, vaan ongelmia on myös pienemmässä mittakaavassa. Väittämässä ”saan kaiken työni kannalta tarpeellisen tiedon” saattaa arviota painaa sanan ”kaiken” käyttö, sillä eniten väittämään annettiin arvoa 3. Sen sijaan puskaradiota ja epävirallisia kanavia koskevien väittämien kohdalla vastaavaa ehdottomuutta ei sanamuodoissa ole, ja molempien vastausten jakauma on hyvin samanlainen. Keskiarvot ovat vain jonkin verran yli asteikon puolenvälin (2,73 ja 2,90). Mikäli huhuilla ei olisi juurikaan merkitystä ja epäviralliset kanavat eivät olisi aktiivisia, keskiarvot vastaisivat hallinnon edustajien näkemystä, jossa painotus on arvolla 1. Sen sijaan työntekijöillä painotus on vahvasti arvon 3 suunnassa asteikolla 1-4. Teorian mukaan (Åberg 2006, 116) uutistyhjiö täyttyy nimenomaan epävirallisilla tiedoilla epävirallisia kanavia pitkin, joten vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että työntekijät eivät

saa oikeaa tietoa virallisia kanavia pitkin riittävän nopeasti. Kun tarkastellaan huhujen/tupakkapaikan sekä urakoitsijoiden/sidosryhmien merkitystä viestintäkanavina, osoittautuvat jälkimmäiset merkityksellisiksi lähinnä turvallisuusasioissa esimiesasemassa oleville, sekä ensin mainitut tulevista tapahtumista rikastamolle ja yhtiön ajankohtaisista asioista kaivokselle. Kun kaikkien vastaukset lasketaan yhteen, jää edellä mainittujen kanavien merkitys kaikissa kysytyissä asioissa melko vähäiseksi (alle 25 %). Avoimissa kysymyksissä aiheesta on vain yksi maininta, jossa halutaan poistaa huhut. Ehdotus on ristiriidassa lähteissä mainittujen näkemysten kanssa, joissa puskaradiolle esitetään annettavaksi sija organisaation virallista viestintää täydentävänä viestintäkeinona (kts. esim. Juholin 2009, 169).

Tietovarastot ja verkot

Tiedonhallinta oli tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tehtyjen arvioiden mukaan yksi organisaation haasteista. Konsernin kyselyssä ei asiaa sivuttu millään tavalla, joten se kuului nyt tehdyn kyselyn kiinnostavimpiin aiheisiin. Tulos oli odotetun kaltainen. 27,1 % vastaajista on täysin tai osittain eri mieltä siitä, että tietävät, mistä löytävät tarvitsemansa tiedon, ja vain 20,0 % oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Väittämän ”saan riittävästi tietoa yhtiön asioista” kohdalla vastaavat luvut ovat vieläkin heikkomat, 35,7 % täysin eri mieltä ja 15,7 % täysin samaa mieltä. Tulokset ovat valitettavan heikkoja, mutta ymmärrettäviä, kun huomioi miten vastaajat kokevat saaneensa perehdytystä tiedonhallintaan; täysin eri mieltä väittämästä on 25,7 %, osittain eri mieltä 34,3 %, eikä kukaan ole väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Verkkolevyiltä ihmiset löytävät tietoa lähinnä omista työtehtävistään. Eniten tietoa löytävät hallinnon edustajat (67 %) sekä ylemmät toimihenkilöt (52,9 %), ja kaikista toimihenkilöryhmien edustajista selvästi enemmän ne, jotka eivät ole esimiesasemassa (esimiehet 35,7 %, muut 83,0 %). Työntekijöistä hyvin harva (6,3 %) löytää verkkolevyiltä tietoa omista töistään ja esimerkiksi rikastamon työntekijät eivät vastausten perusteella löydä sitä ollenkaan. Tulos on siinä mielessä hämmäntävä, että useiden rikastamon työntekijöiden kuitenkin oletettiin käyttävän verkkolevyjä työssään. Niin rikastamon kuin kaivoksenkin työntekijöistä kaksi vastasi löytävänsä verkkolevyiltä tietoa turvallisuusasioista, muista asioista ei juurikaan löydetä tietoa. Vähäisten vastausten perusteella on hämmäntävää myös se, että kaivoksen työntekijöistä yksi piti verkkolevyjä hyvin toimivana viestintäkanavana ja rikastamolla yksi hyvin toimivana sekä tärkeänä kanavana. Työntekijöistä 83,3 % oli osittain tai täysin samaa mieltä siitä, että käyttävät työssään päivittäin tietokonetta, mutta väittämä ei erotellut tavallisia pöytäkoneita esimerkiksi prosessinhallintakoneista, joilla ei pääse intranettiin tai verkkolevyille. Suurin verkkolevyjen käyttäjäryhmä näkyy kysyttäessä eniten kehitystä kaipaavia kanavia, sillä kaikista vastaajista vain neljä ylempää toimihenkilöä esitti niitä kehityskohteiksi. Kehitysehdotukset koskivat kansioden rakenteiden epäselvyyksiä sekä niiden hyödyntämistä ristiin eri toimipaikkojen välillä. Mainituista ongelmista vanhojen tiedostojen säilyttäminen sekä epäselvät kansiorakenteet saattavat johtaa siihen, että monet kokevat tiedostojen löytämisen vaikeaksi.

Intranet kuuluu viestintäsuunnitelman mukaan organisaation virallisiin viestintäkanaviin. Siitä huolimatta se ei kuulu tärkeimpien eikä toimivimpien kanavien joukkoon. Lähinnä hallinnon edustajat sekä ylemmät toimihenkilöt hyödyntävät intranetiä, mutta hekään eivät pidä sitä tärkeänä tai toimi-

vana kanavana. Intranet olikin kyselyn mukaan eniten kehitystä kaipaava kanava. Sen sivujen jaottelu koettiin hankalaksi ja organisaation omia tietoja kaivattiin sinne lisää. Osa vähäisestä käytettävyydestä näyttää johtuvan siitä, että työntekijöillä ei ole henkilökohtaisia tunnuksia eikä heitä ole opastettu sen käyttöön, vaan kaikkien oletetaan ottavan itse aktiivinen ote intranetin hyödyntämisessä. Tämän tekstin kirjoittamisen aikoihin havaittiin ongelma yhteiskäyttötunnuksien käytössä, nimittäin kaikki intranetin materiaali ei ole saatavilla ilman henkilökohtaisia tunnuksia. Tällaiset ongelmat eivät ole omiaan parantamaan työntekijöiden näkemyksiä intranetin toimivuudesta. Mikäli organisaatio aikoo pitää intranetin osana virallista viestintäsuunnitelmaa, sen tulisi ottaa aktiivinen ote sen kehitykseen sekä markkinointiin työntekijöille. Lisäksi esimiesten olisi hyvä opastaa työntekijöitä sen käyttöön ja sisältöön.

Organisaation www-sivut ovat osa konsernin sivustoa, samoin kuin intranetkin, jolloin konserni huolehtii sivustojen toimivuudesta ja organisaatio huolehtii oman sisältönsä tuottamisesta sivuille. Nettisivuilta löytyy intranetiä huonommin tietoa kysytyistä asioista, mutta se koetaan sekä hieman tärkeämmäksi että toimivammaksi kanavaksi kuin intranet. Nettisivuilta lähinnä hallinnon edustajat ja ylemmät toimihenkilöt löytävät tietoa konsernin asioista. Mielenkiintoinen poikkeama vastauksissa on rikastamon työntekijöiden vastaukset, joiden mukaan seitsemän vastaajaa ilmoitti löytävänsä nettisivuilta tietoa yhtiön taloudellisista asioista. Sen ei pitäisi olla juurikaan mahdollista, ellei se tarkoita konsernin osavuositarkastuksissa esitettyjä organisaatiota koskevia lukuja. Esimerkiksi hallinnon edustajista ei kukaan löydä näitä tietoja ja toimihenkilöistä sekä ylemmistä toimihenkilöistäkin vain kaksi löytää.

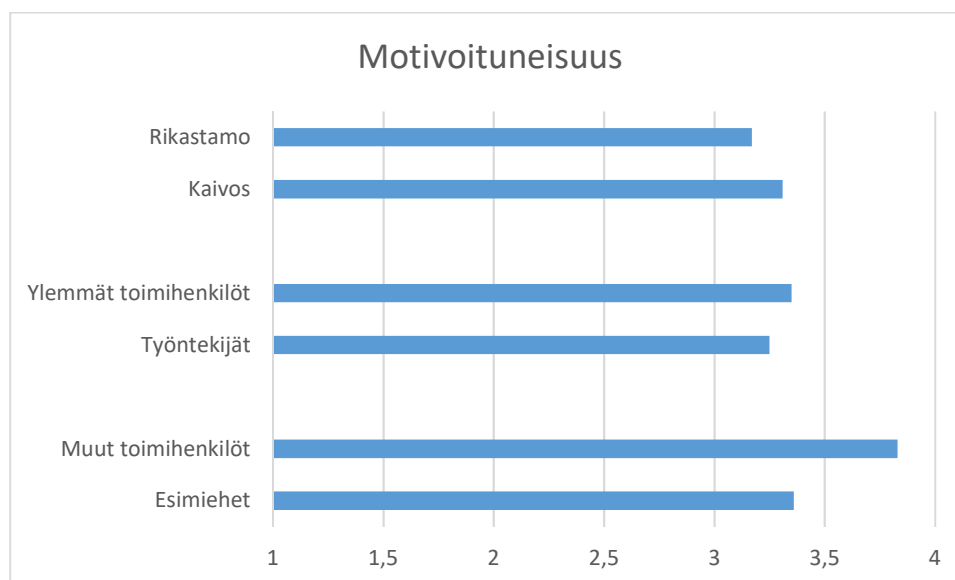
Tietotorit ja ahaa-aukiot

Organisaatio ei ole kehittänyt erillisiä tietotoreja tai ahaa-aukioita. Kyselyssä selvitettiin parilla kysymyksellä, millaiset mahdollisuudet työntekijöillä on vaihtaa ajatuksia työpäivän aikana, eli onko tällaisille tiedonvaihdantapisteille edellytyksiä. Tupakkapaikat ja taukotilat luovat olosuhteet, joissa voi vaihtaa mielipiteitä vapautuneemmin kuin töiden ohessa. Näistä tupakkapaikka on sellainen tila, jossa voi kohdata toisen työryhmän edustajia, kun taas taukotilat ovat usein rajatun joukon käytössä. Huhuista/tupakkapaikalta kuullaan useimmiten tulevista tapahtumista sekä yhtiön ajankohtaisista asioista, joten kyseisenkaltainen tiedon vaihdanta ei voi olla organisaation kannalta kielteistä. Spontaaniin työhön liittyvien ideoiden kehittämiseen ne eivät ilmeisesti kuitenkaan sovellu. Työkaverit ovat kuitenkin monille melko tärkeä tiedonlähde, erityisesti hallinnossa ja rikastamon työntekijöiden keskuudessa. Vastaajat pystyvät melko hyvin keskustelemaan työasioista työkavereiden kanssa, sillä keskiarvot väittämälle ovat 3,09:stä 3,67:ään. Kaivoksen keskiarvo on hieman muita alempi, mikä korreloi hyvin sen mukaan, miten kaivoksen vastaajat kokevat työkaverit viestintäkanavana. Kun väittämästä jätetään sana ”työ” pois ja kysytään mahdollisuutta keskusteluun taukojen aikana, tapahtuu vastauksissa pieni muutos. Keskiarvot ovat hieman korkeampia kuin työasioista keskusteltaessa (3,29 – 3,83) hallinnon ollessa jälleen ”tehokkain” vastausten perusteella. Sen sijaan vähiten taukoja vapaamuotoiseen keskusteluun kykenevät hyödyntämään ylemmät toimihenkilöt ja esimiehet. Kysyttäessä ideoita osastojen ja työryhmien välisen tiedonvaihdon parantamiseksi, ei vastauksissa tullut suoria tietotori-ehtotuksia, mutta usein toivottiin enemmän sosiaalista kanssakäymistä, yhteisiä palavereja sekä tapaamisia ja vierailuja eri toimipisteiden välillä. Kaivoksen edustajien

vastauksissa mainitaan useasti illanvietot, kun taas rikastamolla kaivataan enemmän yhteisiä palaveria. Yksi vastaaja ehdotti ruokailua yhteisissä tiloissa. Organisaation hajanaisuus ei suosi tietotorien kehittämistä, joten kyselyyn vastanneiden ehdotukset yhteisistä palaverista ja tapahtumista lienevät parhaat vaihtoehdot ideoiden vaihdolle.

3.5.5 Motivaatio

Motivaatio vaikuttaa olevan yksi organisaatioita eniten kiinnostava tutkimuskohde, erityisesti kysymysmuodossa, kuinka voimme parantaa työntekijöiden työmotivaatiota? Kyselyyn vastanneista kenenkään ei näytä olevan erittäin huono työmotivaatio, ja vain kymmenen vastaajaa on väittämän kanssa jonkin verran eri mieltä. Esimiehillä (3,36) motivaatio on huonompi kuin muilla vastaavassa henkilöstöryhmässä olevilla (3,83), työntekijöillä (3,25) vain hieman heikompi kuin ylemmillä toimihenkilöillä (3,35) ja kaivoksella (3,31) hieman parempi kuin rikastamolla (3,17) (kuvio 8).



KUVIO 8. Henkilöstön työmotivaatio.

Kappaleessa 2.5.5 mainituista motivaatioon vaikuttavista tekijöistä oli hyvin moni mainittu myös kyselyn motivaatiota koskevan kysymyksen vastauksissa. Merkittävimmät erot teorialähteisiin koskivat työn ominaispiirteitä koskevia asioita, kuten kaivoksen sortumia, sekä erinäisiä IT- ja laiteongelmia. Tuloksia tarkastellessa tulee vaikutelma, että vastaajat ovat mielestään motivoituneita, mutta että heidän työtyytyväisyytensä ei ole yhtä korkealla tasolla. Kun tuloksia sovitetaan Whettenin ja Cameronin malliin, korkea motivaatio ei välttämättä tarkoita korkeaa työtyytyväisyyttä. Kuitenkin mallin mukaan työtyytyväisyyden taso vaikuttaa työmotivaatioon niin positiivisuuden kuin negatiivisuudenkin mukaan, eli matala työtyytyväisyys johtaisi matalampaan motivaatioon. Kyselyssä ei suoraan kysytty, miten vastaaja kokee työtyytyväisyytensä, joten ero saattaa johtua myös kysymysten asettelusta. Vastaaja saattaa olla tyytymätön moniin kysytyihin asioihin, mutta yleinen työtyytyväisyys voi olla korkeampi kuin mitä yksittäisen tekijän perusteella voidaan päätellä.

4 JOHTOPÄÄTELMIÄ

4.1 Havainnot organisaation sisäisestä viestinnästä

Kohdeorganisaation viestintäsuunnitelma ei ota huomioon kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa sisäistä viestintää, eikä ohjaa riittävästi esimiehiä tai henkilöstöä viestinnän toteuttamisessa. Suunnitelmasta ei löydy päivämäärää eikä tekijää tai hyväksyjää, joten sen ajanmukaisuutta on mahdoton todeta. Henkilö, joka hakee tietoa organisaation tiedotuslinjasta, ei näillä tiedoilla voi tehdä kunnollisia päätelmiä. Lisäksi tietojen löytäminen saattaa osoittautua hankalaksi tiedonhallintajärjestelmän puutteiden vuoksi. Tämä toteuttaa yhden niistä viestinnän haasteista, jotka Åberg mainitsee teoksessaan (Åberg 2006, 112).

Viestintäkanavien määrittelyssä tulee huomioida myös epäviralliset kanavat, kuten urakoitsijat ja huhupuheet. Niille on kenties syytä antaa selkeä status osana viestintää, jolloin työntekijät eivät koki niistä saatua tietoa sellaisena, jota työnantaja ei ole jostain syystä halunnut jakaa. Jos työntekijöiden mieleen saadaan luotua kuva siitä, että nämä kanavat toimivat virallisen viestintäkanavan tukena, niiden kautta kulkeva tieto saatettaisiin kokea muutenkin kuin negatiivisesti. Jos yrityksen johto ei kykene viestimään henkilöstölle riittävästi oikeaa ja oikea-aikaista tietoa, se Salmisen (2001, 81) mukaan korvautuu muilla tietolähteillä, kuten huhuilla. Jotta johto kykenisi vaikuttamaan epävirallisiin organisaatioihin, sen on tunnistettava näiden olemassaolo ja niiden vaikuttajayksilöt (ed., 127). Kyselyn perusteella huhujen ja tupakkapaikan kautta osa henkilöstöstä saa tietoa erityisesti yhtiön ajankohtaisista asioista ja tulevista tapahtumista, joten epäviralliset kanavat olisi syytä huomioida. Sisäisen viestinnän tulee olla avointa, ajankohtaista ja asiallista, sekä sen pitää olla säännöllistä ja informaation pitää välittyä kaikille samanaikaisesti (Terho 2012, 26). Nämä näkemykset on mainittu myös viestintäsuunnitelmassa, mutta niiden toteutuminen ei tule onnistumaan, jos noudatetaan vain viestintäsuunnitelmassa määriteltyjä keinoja.

Viestintäsuunnitelmassa mainitut viestintäkeinot ovat perusteltavissa, mutta kuten teoriaosuudessa havainnoitiin, sekä ottaen huomioon kyselyyn vastanneiden näkemykset, viestinnän tulisi olla monipuolisempaa ja huomioida erilaisten työntekijäryhmien viestinnälliset haasteet. Monet tekniset ja sähköiset viestintäkanavat koetaan eri lailla merkityksellisiksi eri ryhmissä, osa tärkeiksi, osa lähes merkityksettömiksi. Lisäksi perinteisemmät tulosteet sekä palaverit ja tilaisuudet osoittautuivat tärkeiksi osalle henkilöstöä, erityisesti turvallisuusasioissa. Intranetin käyttö ei tule kehittymään ilman työntekijöiden opastamista ja ohjaamista sen käyttöön. Siinä missä konsernin toimittama henkilöstölehti jää kyselyn perusteella lähinnä konsernitason viestimeksi, sosiaalisen median kanavien kehittäminen saattaisi tuoda lisäarvoa pienryhmäviestinnässä. Tätä on alettu kokeilemaan kyselyn toteutuksen jälkeen laboratorion sisäisessä viestinnässä. Viestintäsuunnitelman olisikin hyvä antaa tilaa viestinnän suunnitteluun henkilöstön kanssa niin, että kaikille henkilöstöryhmille löydetään parhaat viestintäkanavat ja käytänteet.

Niin kirjallisuuslähteiden kuin nyt tehdyn kyselynkin perusteella esimies on yhä se merkittävin viestijä työasioissa. Esimiehen toiminta vaikuttaa niin henkilöstön hyvinvointiin kuin sitoutumiseenkin.

Kaikki esimiestyö on viestintää, joten esimiesten viestinnällisiä taitoja on syytä kehittää. On hyvä muistaa, että Suomeen syntyy joka vuosi suuri joukko tulevaisuuden uusia esimiehiä, sekä moninkertainen joukko tulevia alaisia, joiden kaikkien on opittava työelämän pelisäännöt jossain vaiheessa elämäänsä. Esimiehellä voi olla merkitystä paitsi siihen, miten uusi työntekijä sitoutetaan organisaatioon, myös tämän myöhempiin asenteisiin työtä ja esimiestehtäviä kohtaan.

4.2 Kehitysehdotuksia organisaatiolle

Suomalaisen työelämän tila 2016 –tutkimuksessa huomattiin, että Paras työpaikka –kilpailussa menestyvien yritysten ja tutkimuksen keskiarvon välillä on suuri ero, ja se on kasvanut edellisistä tutkimuksista. Tutkimuksessa esitetään kolme kohtaa, joihin niiden yritysten, jotka haluavat parantaa omaa tulostaan, tulisi kiinnittää huomiota; yrityksen tulevaisuuden näkemyksen kirkastaminen kaikille henkilöstöryhmille, johtamisen laadun parantaminen ihmisen yksilöllisen kohtaamisen kautta, sekä viestimällä. Viestinnästä esitettiin seuraavasti:

”Viesti ja toimi näkyvästi. Varmista, että kaikki oleellinen tieto on koko ajan kaikkien saatavilla. Poista tiedon saantia ja sen liikkumista haittaavat esteet. Viesti asioista jatkuvasti, joka paikassa ja jännittävästi.”

Tutkimuksen tekijöiden esitys viestinnän parantamisesta sopii tämän tutkimuksen tuloksiin niin hyvin, että se ansaitsee tulla lainatuksi kokonaisuudessaan. (Suomalaisen 2016, 11.) Samanlaiseen päätelmään ovat päätyneet myös Korhonen ja Rajala (2011, 25), joiden mukaan tulevaisuudessa menestyvä yritys sitoo viestinnän osaksi liiketoimintaa. Organisaation tulisi ottaa viestintänäkökulma mukaan sen kaikkien toimintaan ja päätettävä tapauskohtaisesti sopivimmasta viestintätavasta. Olemassa olevien viestintäkeinojen parantamiseen saadaan riittävä näkemys omalta henkilöstöltä, mutta uusien ideoiden kehittämiseen soveltuu erityisesti *benchmarking*, joka on keino löytää parhaat käytännöt (*best practises*) vertaamalla omia käytänteitä alan parhaiden käytänteisiin (Drucker 2002, 91; Juholin 2009, 355).

Päätettäessä muuta henkilöstöä koskevista asioista, tulee asiasta päättäneiden sopia samalla siitä, kuka huolehtii päätöksestä tiedottamisesta asianomaisille, sekä millä aikataululla se tulee tehdä. Myös tämä tulisi kirjata pöytäkirjaan, jotta tiedottamisesta vastuullinen henkilö voi tukeutua siihen tarvittaessa. Muutosehdotusten kohdalla on syytä panostaa muutoksen perustelemiseen, miksi muutos toteutetaan, mikä on sen merkitys organisaatiolle sekä työntekijälle. Huonosti perusteltu, suunniteltu tai henkilöstön eettisten näkemysten vastainen muutosehdotus saattaa aiheuttaa henkilökohtaisia paineita, jonka takia johtoa saatetaan syyttää kommunikaation puutteesta (Kakkuri-Knuutila ja Heinlahti 2006, 120). Muutosviestinnästä on tarjolla useita kirjallisuuslähteitä, joita ei tämän työn puitteissa tarkemmin tutkittu. Organisaation tulevaisuudennäkymät huomioiden muutosviestinnän merkitys tulee kasvamaan entisestään, sillä monet kyselyyn vastanneista esittivät suoraan tai välillisesti huolensa työn jatkuvuudesta.

Henkilöstö

Usein kuulee organisaation johdon suusta lauseen, että ”henkilöstö on tärkein voimavara” (Terho 2012, 4). Työntekijät eivät kuitenkaan aina koe olevansa yhtiölle niin tärkeitä tekijöitä, kuin puheissa annetaan ymmärtää. Ja kun työntekijöiden toiminta vaikuttaa työnantajan näkökulmasta usein epärationaaliselta, vihamieliseltä tai tuhoisalta, myös työnantajan toiminta muuttuu helposti käskytämiseksi tai johto keskittyy yksipuolisiin asioihin, kuten tuottoon, hävikkiin ja organisaation strategiaan. (Arnold ym. 2010, xvii, 10, 231.) Tätä ristiriitaa on mahdollista vähentää tekemällä viestinnästä aktiivista kahdensuuntaista kommunikaatiota. Organisaation tulee rohkaista henkilöstöä olemaan aktiivisempia viestinnässä ja osallistumaan palautteen antoon, sillä työkavereilta saatu palaute saattaa olla merkittävämpää kuin esimieheltä saatu palaute (Wirpi 2017, 82). Jos työntekijä ei tiedä, onko jokin merkitykselliseltä vaikuttava tieto kerrottu jo työtovereille, asian saa helposti selville kysymällä. Organisaation onkin selvitettävä työntekijöille, mistä asioista yhtiö viestii työntekijöille, mistä asioista heidän odotetaan hankkivan itse aktiivisesti tietoa ja missä heidän oletetaan itse olevan viestijöinä. Kaikki palaute on kehittävä palautetta, joten kaikkien, myös työntekijöiden, pitää pystyä antamaan ja vastaanottamaan palautetta. Palautetta ei pidä antaa kyvyistä, persoonasta tai ulkonnäöstä, vaan sen pitää liittyä tekemiseen, toimintaan tai käyttäytymiseen. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26.) Tehdyn kyselytutkimuksen mukaan lähes 30 prosenttia vastaajista eivät anna tai antavat harvoin muille palautetta näiden työstä. Vastaavansuuntaiset tulokset tulivat Työturvallisuuskulttuurikyselyssä niin esimiehen kuin työntekijöiden toisilleen antaman palautteen osalta (Työturvallisuuskulttuurikyselyn). Palautekulttuurin kehittämistä olisi varmasti hyötyä organisaation viestinnälle sekä työntekijöiden tyytyväisyydelle.

Esimiesten viestintätaidot

Esimiehen rooli on yhä ratkaiseva niin työhyvinvointiin, motivaatioon kuin viestintäänkin. Esimiehet ovat vahvin viestintäkanava ja toisaalta ilman viestintää ei voi johtaa (Åberg 2006, 12). Mantereen (2008, 43) mukaan nykyihmiset ovat varsin huonoja käskytettäviä. Esimiesten johtamistaitoja onkin syytä jatkuvasti kehittää kohti pehmeämpiä johtamistaitoja, kuten keskustelevaa johtamista. Tätä suuntausta voi perustella tutkimuksilla, joiden mukaan alaiset pitävät nais(es)imestä parempana mm. palautteen antamisessa, rohkaisemisessa, innostamisessa ja kannustamisessa (Terho 2012, 18). Palautteen antamiseen tulee kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Sen ei ole tarkoitus olla väkinäistä vaan on pyrittävä luomaan olosuhteet, jolloin palautetta tulee annettua luontevasti osana jokapäiväistä toimintaa. Palautteen sisällön pitää olla merkityksellistä, sillä vaikka kyselyssä henkilöstö vastaisikin, että esimies ei anna jatkuvaa yksityiskohtaista palautetta työstä, he voivat silti olla tyytyväisiä saamaansa palautteeseen (Wirpi 2017, 57). Nyt tehdyssä kyselyssä ei kysytty henkilöstön tyytyväisyyttä palautteeseen, vaan ainoastaan heidän antaman palautteen sekä saadun kiittävän ja korjaavan palautteen määrää. Yleisesti kiittävää palautetta saadaan liian vähän suhteessa korjaavaan palautteeseen, joten esimiehiä tulee kannustaa arkipäiväisiin kiitoksiin ja selän taputuksiin. Kyselyn perusteella henkilöstö kaipaa sitä enemmän kuin rahallista palkitsemista, vaikka kahvipöytäpuheissa palkka nousee usein ensimmäisenä esille.

Tehtävien ja tilanteiden tarve ja hyöty tulee kyetä perustelemaan työntekijöille, jotta heillä säilyisi motivaatio tehtävän suorittamiseen, eikä syntyisi negatiivista asennetta tehtävää kohtaan (Yli-Kokko

2005, 70). Aivan kuten on muutosvastarinnankin kohdalla, myös asenteiden muuttaminen on vaikeaa pelkällä sanallisella viestinnällä. Muutosagentit ovat hyödyllisiä pyrittäessä vaikuttamaan työntekijöiden asenteisiin, mutta esimiehet eivät välttämättä näitä agenteja tunnista tai pitävät niitä enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Positiivisen vaikutuksen aikaansaaminen voi olla todennäköisempää, jos viestintuoja on henkilö, joka on asiantunteva ja luotettava, ja jota vastaanottaja arvostaa. Paremmin koulutetuille on syytä kertoa asian molemmat puolet, kun taas henkilöille, joilla on rajattu kognitiivinen osaaminen tai jotka eivät tunne aihetta riittävästi, saattaa olla parempi kertoa vain toinen puoli asiasta. Ihmiset vaikuttavat hyväksyvän paremmin argumentit, joita he itse pitävät uusina ja pätevinä, mutta myös toistolla näyttää olevan positiivinen vaikutus. Sosiaalisen paineen merkitys suostuttelun onnistumisessa on olennainen, sillä muut ihmiset vaikuttavat asenteisiin. (Arnold ym. 2010, 288-290.) Näiden asioiden hallitsemiseen tarvitaan esimiehiltä melkoisesti taitoa ja ennen kaikkea sosiaalista älyä. Pelkällä käskyttämällä ei nykypäivänä saada hyviä tuloksia aikaan. On kuitenkin syytä muistaa, että pyrittäessä muuttamaan toisen henkilön asennetta, voi prosessi olla hyvinkin pitkä (Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo 2007, 44). Organisaatiossa esimiehet ovat kyselyn perusteella melko hyvin tavoitettavissa, joten ongelmat lienevät enemmän viestinnällisiä. Tämä saattaa tukea näkemystä, että työntekijöillä on usein liian suuret ja jopa epärealistiset odotukset esimiehen viestinnän suhteen. He eivät välttämättä toteuta Juholinin (2009, 146) esittämää näkemystä, kuinka ”yksilölle on siirtynyt lisää vastuuta tiedon hankinnasta ja omaksumisesta sekä myös välittämisestä ja vinkkaamisesta muille”. Työntekijöillä on selkeästi tahtoa olla selvillä asioista, mutta vaikuttaa siltä, että heillä ei ole halua ottaa aktiivisempaa roolia organisaation viestinnässä. Kirjallisuudesta löytyy myös toisenlaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Åbergin mukaan työntekijöiden aktiivisuus viestinnän suhteen on johtanut siihen, että voidaan puhua jo aktiivisesta alaisesta (Åberg 2006, 110). Jotta organisaatio voisi onnistua viestinnässä, vaaditaan aktiivisuutta ja asennetta koko henkilöstöltä, ei vain johdolta, esimiehiltä tai viestintävastaavilta (Korhonen ja Rajala 2011, 16). Työntekijät ja keski-johto näkevät viestinnän huomattavasti ongelmallisempina kuin ylin johto (Salminen 2001, 220). Korhosen ja Rajalan (2011, 19) kokemusten mukaan usein, kun työntekijät valittavat, ettei heille ole jaettu tietoa, he eivät itse ole toimineet aktiivisina tiedon hankkijoina. Esimiesten koulutuksia voisi siten kohdistaa enemmän sosiaalisen johtamisen suuntaan, jossa painotetaan ihmisen kohtaamista ja motivointia sekä innostamista ottamaan aktiivista roolia oman työympäristön ja työolosuhteiden kehittämiseen, sekä tietysti viestintään.

Viestintäkanavat

Viestintäsuunnitelma vastaa nykyisellään lähinnä tiedotussuunnitelmaa, eikä siten ole omiaan parantamaan vuorovaikutteisuutta. Viestintäsuunnitelmaa olisi syytä kehittää kattamaan laajasti kaikki viralliset ja epäviralliset viestintäkanavat. Niiden merkityksestä ja käytöstä tulee keskustella työntekijöiden kanssa sen sijaan, että johto määrittäisi ainoat sopivat viestintätavat. Tavoitteeksi ei tulisi asettaa vain viestintäjärjestelmien toimivuus, vaan ihmisten ymmärryksen lisääminen (Terho 2012, 9), eli on pyrittävä varmistamaan, että vastaanottajat ymmärtävät viestin. Info-TV osoittautui kyselyn perusteella onnistuneeksi tekniseksi kehitykseksi. Se kaipaa kuitenkin vastaajien mielestä parannuksia, ja koska kyseessä on yksisuuntainen tiedotuskanava, ei se yksistään voi vastata hyvästä viestinnästä. Kuten edellä mainittiin ja kyselystäkin havaittiin, esimies on merkittävin viestintäka-

nava. Organisaation toimintamallista johtuen esimies ei kuitenkaan voi olla kaiken aikaa työntekijöiden saatavilla, joten myös muut viestintäkanavat on huomioitava. Henkilöstön kanssa on sovittava niistä viestintätavoista, joilla huolehditaan siitä, ettei mikään työn kannalta oleellinen viesti jää välittämättä esimiehen poissa ollessa. Nämä kanavat voivat sisältää myös epäviralliset reitit kuten urakoitsijat ja tupakkapaikan.

Kehityskeskustelut

Huonosti hoidetulla kehityskeskustelulla voi olla työtulosta heikentävä ja motivaatiota alentava vaikutus. Vaikka palkan sitominen työtulokseen vaikuttaa hyvältä idealta, ihmisillä on tapana yliarvostaa omaa suoritustaan. Tästä johtuen onkin syytä erottaa palkkakeskustelut kehityskeskusteluista. (Arnold ym. 2010, 232-233.) Koulutustarpeen selvittäminen on jo nyt osana kehityskeskusteluja. Kuitenkin vastausten perusteella voisi kuvitella, että näin ei kaikkien kohdalla tapahdu. Kehityskeskustelu olisi sopiva tilaisuus tehdä työntekijälle henkilökohtainen koulutustarveanalyysi, johon Arnold ym. (2010, 406-408) esittävät kolme tasoa; organisaation, tehtävän/roolin ja henkilökohtaisen tason. Organisaatiotasolla tarkastellaan, kuinka koulutukset soveltuvat organisaation strategiaan ja suurempiin tavoitteisiin. Tehtäväkohtaisella tasolla tarkastellaan sitä, mitä tietoja, taitoja ja asenteita tarvitaan tehtävässä hyvin selviytymiseen. Henkilötasolla käydään työntekijöiden kanssa läpi sitä, kuka tarvitsee koulutusta ja millaista koulutusta hän tarvitsee. Kun nämä tasot käydään läpi jokaisen työntekijän kanssa henkilökohtaisesti, vastataan samalla kyselyssä esille tulleisiin kehityskeskusteluja koskeviin toiveisiin, ja kyetään osoittamaan työntekijälle hänen merkityksensä organisaation toiminnalle. Kehityskeskusteluille löytyy muitakin malleja kuin nyt käytössä oleva. Näitä on mahdollista testata pienryhmissä ja jakaa kokemuksia muille esimiehille. Suositeltavaa olisi tehdä kehityskeskusteluista enemmän yksilön kehitystarpeita peilaava keskustelu ja ottamalla käyttöön vähintään yksi välikeskustelu, jossa tarkastellaan sovittujen asioiden edistymistä.

Muuta

Uskon, että viestintää voi parantaa kehittämällä jotain yksittäistä asiaa, mutta merkittäviin pysyviin muutoksiin päästään vain vaikuttamalla kaikkiin ongelmallisiksi koettuihin kohtiin; motivaatioon, viestintään, turvallisuuteen jne. Ne vaikuttavat olevan sidoksissa toisiinsa. Ei vain paremmat piste-arvot, vaan myös kohonnut vastausprosentti seuraavassa kyselyssä voi kertoa motivaation parantumisesta ja siitä, että työntekijät kokevat heidän mielipiteillään olevan merkitystä. Organisaatio on ottanut oppia edellisen kyselyn tuloksista ja tehnyt joitain parannuksia, nyt ne täytyy saada vielä henkilöstön näkyville. Ja se on viestinnästä kiinni. Työntekijöille täytyy kertoa, mitä muutoksia heidän vastauksensa ovat saaneet aikaan, jolloin he kokevat, että heidän näkemyksiään on kuunneltu. Nyt noin 37 prosenttia työntekijöistä oli täysin tai jonkin verran eri mieltä siitä, että heidän vastauksillaan on vaikutusta yhtiön viestintään. Tähän näkemykseen organisaatio voi vaikuttaa vain viestimällä, mitä muutoksia se on kyselyn perusteella tehnyt.

4.3 Jatkotutkimusaihe

Kyselyn tulosten ja ennen kaikkea kirjallisuuslähteiden perusteella on helppo yhtyä Terhon (2012, 35) näkemykseen siitä, että syy-seuraus -suhteet eivät ole viestinnän osalta kovin yksiselitteisiä.

Viestinnän merkityksestä ja sen osuudesta eri vaikutussuhteisiin, kuten motivaation ja työhyvinvoinnin väliseen suhteeseen, tulisi tehdä laaja-alainen ja syvälinen koostava tutkimus. Whettenin ja Cameronin (2011, 373) integroitu malli motivaation ja työtyytyväisyyden välisistä suhteista voisi toimia hyvänä pohjana. Tällöin kyettäisiin myös yhdistämään viestintätutkimusten tulokset motivaatio-, työhyvinvointi- ja työtyytyväisyystutkimusten tuloksiin. Lisäksi olisi syytä harkita, voiko viestintää käsitellä yhtenä osana edellä mainitun kaltaista vaikutusketjua, vai onko se parempi nähdä vain työkaluna, joka *vaikuttaa* ketjun eri tekijöihin.

Organisaation kohdalla jatkossa kannattaa tarkastella tehtyjen muutosten vaikutuksia. Strukturoidun kyselytutkimuksen sijaan hyödyllisempää voi olla ryhmähaastattelujen käyttäminen. Riittävä numeerinen arviointi saadaan konsernin kyselyistä. Organisaation tekemät muutokset toimivat todellisuudessa kenttäkokeina, joita ei tähän työhön saatu sisällytettyä, joten on tärkeää organisaation jatkon kannalta kyetä tulevaisuudessa mittaamaan tehtyjen muutosten vaikutuksia. On pidettävä huoli, että muutoksen ja sen vaikutuksen mittaamisen välillä on ajallisesti riittävä väli, jotta alun mahdollisista vaikutuksista, kuten muutosvastarinnasta, on päästy yli. (Arnold ym. 2010, 74.) Mittareita ei tämän työn puitteissa kehitetty. Työ antaa kuitenkin osviittaa siitä, mitä kannattaa ja mitä ei kannata mitata, sekä miten asettaa viestinnän tavoitteet. Jos tavoitteeksi asetetaan, että kaikki viestit saavuttavat kaikki työntekijät välittömästi, päädytään todennäköisesti Osmo A. Wiion tulokseen ”viestintä epäonnistuu aina paitsi vahingossa”. Sen sijaan on järkevää asettaa realistiset tavoitteet, kuten että työn kannalta tärkeät viestit saavuttavat ne henkilöt, joita se välittömästi koskee, ja sellaisessa ajassa, että viestinnän hitaus ei aiheuta haittaa työn tulokselle. Mittarina tämä tarkoittaisi esimerkiksi sitä, että ei kysytä, saako työntekijä kaiken tiedon ajoissa, vaan saako hän työn kannalta tarpeellisen tiedon riittävän ajoissa. Kun tämä kysytään ryhmässä paperikyselyn sijaan, varmistetaan siitä, että vastaajat ymmärtävät kysymyksen oikein. Lisäksi haastattelun tekijä voi johdatella vapaata keskustelua mahdollisesti esille tulevien huomioiden mukaan, jolloin saatetaan saada tietoa, jota strukturoitu kysely ei pyydä.

4.4 Yhteenveto

Aihe osoittautui odotuksia hankalammaksi ja monimutkaisemmaksi tutkittavaksi. Lähdemateriaalia oli runsain mitoin, eikä aikaa sen kaiken läpikäymiseen ollut riittävästi. Tutkimus koki monta tilannetta, joissa työn fokus muuntautui hieman toisaalle alkuperäisestä suunnitelmasta, erityisesti motivaatiokysymyksen paremman tarkastelun jälkeen. Näin ollen alkuperäinen ajatus siitä, että työllä kyettäisiin kehittämään erityisesti esimiestyötä tukevia työkaluja, ei täysin toteutunut. Sen sijaan esimiestyön merkitys korostui viestinnän lisäksi monessa muussa yhteydessä, kuten työilmapiiriin ja motivaation kohdalla. Näin myös ajatus viestinnästä yhtenä työympäristön tekijänä muuttui ajatukseksi siitä, että viestintä on *juuri se työkalu*, jota esimiehet työssään eniten tarvitsevat.

Viestinnän ongelmat ja niiden ratkaisuehdotukset vaikuttavat tänä päivänä olevan hyvinkin samoja, kuin ne ovat vanhimmassa tutkimuksessa käytetyissä lähteissä. Viesti ei kulje, informaatiota on liikaa tai liian vähän, viestintävälineet eivät toimi, tieto on vanhentunutta jne. Niin nyt tehdyssä kyselyssä kuin konsernin aiemmin tekemissä kyselyissä sekä käytetyissä lähteissä toistuvat samat asiat, mutta

vain hieman eri muodoissa. Kenties lähteissä mainitut viestinnän perusteet eivät olekaan vanhentuneet, vaan ehkä vain viestintäympäristö on muuttunut, ja viestinnän tulisi mukautua tähän päivään, niin teknisten edistysten kuin ihmisten kehityksenkin mukaisesti. Ratkaisut voivat olla hyvinkin yksinkertaisia, mutta niissä on syytä pitää mielessä yksi olennaisen tärkeä tekijä; kaiken viestinnän takana on aina ihminen. Puhutaan sitten viestin sisällön suunnittelusta, viestin lähettämisestä sähköpostilistalle, IT-järjestelmien ylläpidosta tai viestin lukemisesta, kyseessä on aina ihminen joka ratkaisee, onnistuiko viestintä. Täydellistä viestintäjärjestelmää tuskin on mahdollista kehittää, mutta jokaisen organisaation on mahdollista kehittää itselleen sopiva ja hyvin toimiva järjestelmä, jos se ottaa koko henkilöstön mukaan sen kehittämiseen. Ja vastuun työntekijöiden osallistamisesta ja motivoimisesta kantaa – esimies.

Myös kyselytutkimuksen järkevyydestä heräsi työn aikana useita epäilyksiä. Tässä tilanteessa, kun organisaatiolla on käytössään vajaat tiedot konsernin kyselyistä, eikä sillä ole yhteisesti sovittua viestinnän kehittämisjärjestelmää, kysely osoittautui aiheelliseksi. Hyödyllisempää kuitenkin voisi olla kehittää tapa, jolla kehitysideoita ja huomioita viestinnästä kirjattaisiin jatkuvasti vapaamuotoisten keskustelujen yhteydessä, ja niitä vietäisiin eteenpäin suunnitelmallisesti, aivan kuten tapahtuu turvallisuushavaintojen suhteen. Tehtyjen kyselyjen perusteella henkilöstöltä löytyy ideoita ja ratkaisuehdotuksia useisiin koettuihin ongelmiin. Kyselytutkimuksen tulosten luotettavuudesta voidaan esittää joitain epäilyksiä, niin nyt tehdyn kyselyn kuin lähteinä käytettyjen tutkimustenkin suhteen (kts. esim. Arnold ym. 2010, 63, sekä kommentit tulosten tarkastelussa). Vastaukset eivät välttämättä kerro koko totuutta tai ovat jopa virheellisiä, mikäli niitä ei osata tulkita oikein. On siis pidettävä huoli siitä, että kyselyn tuloksia tulkitaan vastaajien ja kyselytilanteen mukaan.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARNOLD, J., RANDALL, R., PATTERSON, F., SILVESTER, J., ROBERTSON, I., COOPER, C., BURNES, B., SWAILES, S., HARRIS, D., AXTELL, C., DEN HARTOG, D. 2010. Work psychology. 5. painos. Pearson Education Limited: Harlow.
- AULA, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? WSOY: Juva.
- AULA, P. 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta. Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- BJURSELL, A. 2017. Luottamusta vahvistava viestintä osoittaa edut. [Viitattu 2017-10-20]. Artikkelin konsernin intranetissä.
- BOLIDEN 2016a. [Viitattu 2016-12-28] Saatavissa: <http://www.boliden.com/fi/Toimipaikat/Mines/Boliden-Kylylahti/>
- BOLIDEN 2016b. My Opinion 2016 kyselyn tulokset. Boliden Kylylahti Oy: Sisäinen tiedosto.
- BOLIDEN 2017. [Viitattu 2017-09-10] Saatavissa: <http://www.boliden.com/fi/operations/mines/>
- BOVET, C. 2016. 16 internal communications best practices for 2016. [Viitattu: 2017-01-22]. Saatavissa: <https://enplug.com/blog/16-internal-communications-best-practices-for-2016>
- BRODBECK, F. 2008. Leadership in Organizations. Teoksessa: Chmiel, N. (toim.). An introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Second edition. Blacwell publishing: Oxford.
- DRUCKER, P. 2002. Druckerin parhaat. WSOY: Helsinki
- HAKKARAINEN, P., TULOKAS, H. 2016. Sähköisten viestintävälineiden käyttö sisäisessä viestinnässä. 10-11.
- HENKILÖSTÖ-, TASA-ARVO- JA KOULUTUSSUUNNITELMA. Boliden Kylylahti Oy: sisäinen tiedosto.
- HEROJA, T., KOSKI, A., SEPPÄLÄ, P., SÄNTTI, R., WALLIN, A. 2014. Parempaa työelämää tekemässä. United Press: EU.
- HERTEL, G., WITTCHEN, M. 2008. Work motivation. Teoksessa: Chmiel, N. (toim.). An introduction to work and organizational psychology: a European perspective. Second edition. Blacwell publishing: Oxford.
- HIRVIHUHTA, H., LITOVAARA, A. 2003. Ratkaisun taito. Tammi: Helsinki.
- HUOTARI, M-L., HURME, P., VALKONEN, T. 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY: Helsinki.
- HÄMÄLÄINEN, V., MAULA, H. 2004. Strategiaviestintä. Infor: Keuruu.
- HÄRKÖNEN, P. 2006. Motivaatio työelämän muutoksessa. [Viitattu: 2017-12-03]. Saatavissa: https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/12854/URN_NBN_fi_jyu-2006190.pdf?sequence=1
- JUHOLIN, E. 2008. Mittaamisen sietämätön välttämättömyys: työyhteisömittarit uuden edessä. Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- JUHOLIN, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- KAKKURI-KNUUTTILA, M-L., HEINLAHTI, K. 2006. Mitä on tutkimus? Gaudeamus: Helsinki.
- KANNINEN, K. 2011. Henkilöstön motivointi sisäisen viestinnän keinoin. [Viitattu: 2017-05-21]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/32024/Kanninen_Kirsi.pdf?sequence=1

- KARTTUNEN, A.; SIPPONEN, J.; TUKIAINEN, T.; TASKINEN, H.; HAKULINEN, H.; KESTI, P.; LAAKSONEN, M. ja LAMMINTAKANEN, J. 2017. Työhyvinvoinnin johtaminen. [Viitattu: 2017-05-13]. Saatavissa: https://www.uef.fi/documents/341665/1255503/UEF__ELVO_loppuraportti_2017.pdf/7acde9a8-d631-4a05-bdac-7f863ff64943
- KARVONEN, E. 2005. Johdatus viestintätieteisiin. [Viitattu 2017-01-10]. Saatavissa: [https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+viestint%C3%A4tieteisiin#Viestinnän käsite ja malleja](https://viestintatieteet-wiki.wikispaces.com/Johdatus+viestint%C3%A4tieteisiin#Viestinn%C3%A4n_k%C3%A4site_ja_malleja)
- KAUHANEN, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY: Helsinki.
- KORHONEN, N., RAJALA, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum: Helsinki.
- KYLYLAHDEN STRATEGIAPÄIVÄ. 18.5.2017, Huhmari.
- KÄHKÖNEN, S. 2017. Raivo yltyy verkossa – viestintä ilman eleitä ja ilmeitä johtaa väärinkäsityksiin. [Viitattu: 2017-04-21]. Saatavissa: <http://yle.fi/uutiset/3-9393149>
- LOHTAJA, S., KAIHOVIRTA-RAPO, M. 2007. TEHOA TYÖELÄMÄN VIESTINTÄÄN. WSOYpro: Helsinki.
- MANTERE, S. 2008. Strategian viestintä, strategiaviestintä, viestintästrategia, strateginen viestintä? Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- MATIKAINEN, J. 2008. Organisaatio- ja johtamisviestintä verkossa. Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- MONONEN, T., SUOPAJÄRVI, L. (toim.). 2016. Kaivos Suomalaisessa yhteiskunnassa. Lapin yliopistokustannus: Rovaniemi.
- MÄKINEN, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- NAZNEEN, I. ja NORAZAH, M. 2017. Modelling the relationships between internal marketing factors and job satisfaction in oil and gas industry. [Viitattu: 2017-05-02]. Saatavissa: <http://www.ccse-net.org/journal/index.php/ass/article/view/65671/35978>
- NISSINEN, V., KINNUNEN, T., JORMA, S. 2015. Syväoppimisesta syväjohtamiseen. Talentum: Helsinki.
- NURMI, T., REKIARO, I., REKIARO, P. 1999. Suomalaisen sivistyssanakirja. Gummerus: Jyväskylä.
- PAJARINEN, E. 2018. Messenger-viesti 31.1.2018.
- PAKKANEN, S. 2011. Muutosjohtaminen terveydenhuollon osastonhoitajan työssä. [Viitattu: 2017-09-07]. Saatavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120019/urn_nbn_fi_uef-20120019.pdf
- PEARCE, D., PIERSON, F. 1967. Lainaus elokuvasta Cool Hand Luke. [Viitattu: 2017-04-24]. Saatavissa: <https://genius.com/Donn-pearce-frank-pierson-cool-hand-luke-failure-to-communicate-annotated>
- PITKÄMÄKI, P. 2007. Sisäinen viestintä työyhteisössä – kohti parempaa viestintää. [Viitattu: 2017-01-15]. Saatavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/9123/Pitk%C3%A4m%C3%A4ki_P%C3%A4iv%C3%A4nviestint%C3%A4n_t%C3%A4rtevyys_2007.pdf?sequence=2
- RAESTE, J-P. 2016. Tuore selvitys: Kehityskeskustelujen aika on ohi, ja työntekijää pitää kohdella kuin asiakasta. [Viitattu: 2017-09-03]. Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/art-2000002903726.html>
- RAURAMO, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta. 2. uudistettu painos. Bookwell: Porvoo

- REPO, H. 2007. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja työmotivaation merkitys yrityksessä, case: Työmotivaatio yrityksessä X. [Viitattu: 2017-09-24]. Saatavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11253/2007-12-03-09.pdf?sequence=1>
- SAKSELA, M. 1948. Outokummun kuparimalmin löytö. GTK: Helsinki. Saatavissa: http://tupa.gtk.fi/julkaisu/geoteknillinen/gt_s_047.pdf
- SALMINEN, J. 2001. Johtamisviestintä – Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Kauppakaari: Helsinki.
- SILVENNOINEN, M., KAUPPINEN, R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.
- SIMOLA, S. 2016. Vain perille mennyt viesti ratkaisee. Reserviläinen –lehti 7/2016. 17-18.
- SISÄINEN VIESTINTÄSUUNNITELMA. Boliden Kylylahti Oy: Sisäinen tiedosto.
- SIUKOSAARI, A. 2008. Ammattikäytäntöjen kehityksestä yhteisöviestinnässä. Teoksessa: Aula, P. (toim.). Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor: Porvoo.
- SOISALO, R. 2014. Psykoa johtamista : vaatiiko hullujen johtaminen hullua johtamista, vai seuraako hullusta johtamisesta hulluja johdettavia? Suomen Psykologinen Instituuttiyhdistys: Helsinki.
- STENVALL, J., VIRTANEN, P. 2007. Muutosta johtamassa. Edita Prima Oy: Helsinki.
- SUOMALAISEN TYÖELÄMÄN TILA 2016 –tutkimus. [Viitattu: 2017-04-10]. Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/component/content/article/849/849>
- SYLVANDER, M. 2011a. Communications – instructions. Versio 6. Bolidenin sisäinen tiedosto.
- SYLVANDER, M. 2011b. Communications – policy. Versio 5. Bolidenin sisäinen tiedosto.
- SÄRKKÄ, P., SUOMELA, P. 2011. Kaivostoiminta. Teoksessa: Kaivos- ja louhintatekniikka. Opetushallitus: Helsinki.
- SÄTERI, J. 2015. Palaverikäytäntöjen optimointi. [Viitattu: 2017-04-08]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/91328/Sateri_Jarno.pdf?sequence=1
- TERHO, S. 2012. Esimiesviestinnän merkitys alaisen työhyvinvoinnille – vuorovaikutus motivaation ja sitoutumisen edistäjänä. [Viitattu 2017-01-03]. Saatavissa: <http://www.simoterho.com/toimiiko/kandidiVALMISsimoterho.pdf>
- TIEDE- JA TUTKIMUS. [Viitattu: 2017-04-06]. Saatavissa: <http://minedu.fi/tiede-ja-tutkimus>
- TOIVANEN, R-M., TURKIA, A., KOISTINEN, P. 2011. Viestintä ja tiedonsiirto. Teoksessa: Kaivos- ja louhintatekniikka. Toimittaneet: Hakapää, A ja Lappalainen, P. Opetushallitus:Helsinki.
- TORNBERG, M. 2012. ”Johdon pitäisi muistaa henkilöstö myös silloin, kun ei mene niin hyvin. ”Motivointikeinojen merkitys henkilöstön sitoutumisessa. [Viitattu: 2017-09-24]. Saatavissa: <https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60909/Tornberg.Mervi.pdf?sequence=1>
- TUOMI, J., SARAJÄRVI, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- TYÖTURVALLISUUSKULTTUURIKYSELYN TULOKSET. Rikastamon tulokset. Boliden Kylylahti Oy: Sisäinen tiedosto.
- VIESTI ry. Viestintäkoulutusta tarjoavat oppilaitokset. [Viitattu: 2017-04-21]. Saatavissa: <http://www.viesti.fi/kehity-ammattilaisena/viestintaalan-koulutusta-tarjoavat-oppilaitokset/>
- VUOKOLA, J. 2015. Hyvästi kehityskeskustelut? - "Tarvitaan tiiviimpisyklistä palautetta". [Viitattu 2017-09-03]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/hyvasti-kehityskeskustelut-tarvitaan-tiiviimpisyklista-palautetta-3366330>

- WHETTEN, D., CAMERON, K. 2011. Developing Management Skills. 8th edition. Pearson: New Jersey.
- WIRPI, R. 2012. Kuunnellaan ja tullaan kuulluksi. Tutkimus teollisuusorganisaation työyhteisöviestinnästä. [Viitattu: 2017-12-10]. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/37711>
- YLENIUS, E. 2013. Esimiesten turvallisuusviestintä. [Viitattu: 2017-12-10]. Saatavissa: <https://tam-pub.uta.fi/bitstream/handle/10024/85114/gradu07143.pdf?sequence=1>
- YLI-KOKKO, P. 2005. Asiantuntija johtaa. Teoksessa: Asiantuntija viestii. KARHU, M; SALO-LEE, L.; SIPIÄ, J.; SELÄNNE, M.; SÖDERLUND, L.; UIMONEN, T. ja YLI-KOKKO, P. Infor: Keuruu.
- YT-neuvottelukunnan muistio II/2017. Boliden Kylälahti Oy: Sisäinen tiedosto.
- ÅBERG, L. 2006. Johtamisviestintää! Infor: Jyväskylä.

LIITE 1: VIESTINTÄKYSELY ORGANISAATIOILLE



KYSELY

23.5.2017

ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Käsissäsi on kysely Boliden Kytylahti Oy:n sisäisestä viestinnästä. Se on osa Savonia AMK:ssa suorittamaani Teknologiaosaamisen johtamisen YAMK-opintojen opinnäytetyötä. Kysely tehdään organisaation suostumuksella ja on suunnattu kaikille sen työntekijöille. Vastaamiseen menee arviolta 5-15 minuuttia.

Kyselyllä pyrin määrittelemään organisaation sisäisen viestinnän tilaa sekä havainnoimaan mahdollisia kehityskohteita. Tulosten perusteella tulen tekemään ehdotuksia organisaation sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

Osa kyselyn luotettavuudesta (validiteetti) muodostuu vastausten määrästä. Koska organisaatiomme on henkilömäärältään pieni, jokaisella vastauksella on merkitystä lopputuleman kannalta. Konsemin viestintäkyselyyn saatiin hyvä vastausprosentti, ehkä nyt saadaan vielä parempi.

Toivon, että ehtisit vastata kyselyyn 30.6.2017 mennessä. Voit jättää sen nimettömänä oheisessa kuoressa esimiehellesi tai toimistolle, josta se välitetään minulle Luikonlahdelle. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisinä, eikä sellaisia tuloksia julkisteta, joista vastaajan voisi tunnistaa.

Kiitos avustasi,

Heikki Tulokas

A) TAUSTATIEDOT**Toimialue:**

- Kaivos
 Rikastamo
 Loggaushalli
 Hallinto

Asema:

- Ylempi toimihenkilö
 Toimihenkilö
 Työntekijä

Koulutusta viestinnästä:

- On
 Ei ole

Esimiesasemassa:

- Olen
 En ole

B) VIESTINTÄKANAVAT**Mistä haet / saat tietoa seuraavista asioista?**

Huom. Voit rastittaa kaikki sopivat vaihtoehdot (poislukien kohta 8.):

	Esimieheltä	Työkaverilta	Huhusta / tupakkapaikalta	Urakoitsijoilta / sidosryhmitä	Sähköpostista	Puhelimella	Sosiaalisesta mediasta	Info-TV:stä	Intra netistä	Verkkolevyiltä	WWW-sivuilta	Tiedotteista / tulosteista	Valiko- / ilmoitus tauluilta	Henkilöstölehdessä	Kokouksista / palaverista	Tiedotustilaisuuudet, turvavartit yms.
1. Omista työtehtävistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Turvallisuusasioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tulevista tapahtumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Yhtiön ajankohtaisista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Konsernin ajankohtaisista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Yhtiön taloudellisista asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Henkilöstöasioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Kolme mielestäni tärkeintä viestintäkanavaa ovat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Hyvin toimivia viestintäkanavia ovat:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C) VÄITTÄMÄT

Ympyröi mielipidettäsi vastaava numero.

1 = Täysin eri mieltä, 2 = Osittain eri mieltä, 3 = Osittain samaa mieltä, 4 = Täysin samaa mieltä

Turvallisuusasiat ovat minulle tärkeitä.	1	2	3	4
Olen sitoutunut yhtiön toiminnan kehittämiseen.	1	2	3	4
Minulla on hyvä työmotivaatio.	1	2	3	4
Tiedän, mitä asioita löytyy intrasta.	1	2	3	4
Saan kaiken työni kannalta oleellisen tiedon.	1	2	3	4
Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni.	1	2	3	4
Johto ja esimiehet viestivät ymmärrettävästi.	1	2	3	4
Työpaikalla on avoin työilmapiiri.	1	2	3	4
Annan palautetta muille heidän työstään.	1	2	3	4
Tiedän, mistä löydän tarvitsemani tiedon.	1	2	3	4
Pystyn työn aikana viestimään helposti työasioista työkavereiden kanssa.	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön.	1	2	3	4
Tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä.	1	2	3	4
Kokoukset ja palaverit ovat mielekkäitä.	1	2	3	4
Käytän työssäni päivittäin puhelinta.	1	2	3	4
Saan kiittävää palautetta työstäni.	1	2	3	4
Yhtiö on tehnyt parannuksia edellisten kyselyjen perusteella.	1	2	3	4
Saan riittävästi tietoa yhtiön asioista.	1	2	3	4
Olen saanut perehdytyksen tiedonhallintaan.	1	2	3	4
Ilmoitus-/valkotaulut ovat hyödyllisiä.	1	2	3	4
Käytän työssäni päivittäin tietokonetta.	1	2	3	4
Tieto kulkee nopeammin epävirallisia kanavia pitkin.	1	2	3	4
Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.	1	2	3	4
Otan aktiivisesti osaa työasioista viestimiseen.	1	2	3	4
Esimieheni on hyvin tavoitettavissa.	1	2	3	4
Tieto kulkee hyvin eri työryhmien välillä.	1	2	3	4
Minulla on mahdollisuus keskustella tauoilla työkavereiden kanssa.	1	2	3	4
Saan työni kannalta tarpeellista tietoa "puskaradion" kautta.	1	2	3	4
Yhtiön johto vieraillee tarpeeksi usein työpaikallani.	1	2	3	4
Kokousmuistiot ovat tärkeitä.	1	2	3	4
Saan korjaavaa palautetta työstäni.	1	2	3	4
Viestinnällä voi parantaa työmotivaatiota.	1	2	3	4
Uskon, että vastauksillani on vaikutusta yhtiön viestintään.	1	2	3	4

D) AVOIMET KYSYMYKSET (Voit jatkaa vastauksia paperin toiselle puolelle)

1. Mitkä B)-kohdassa mainitut viestintäkanavat ovat mielestäsi eniten kehityksen tarpeessa?

2. Millä tavoin haluaisit niitä kehitettävän?

3. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa: yhtiöstä, konsernista, turvallisuudesta, taloudesta tms?

4. Mistä asioista etsit itse aktiivisesti tietoa ja mitä tietolähteitä käytät niiden etsimiseen?

5. Millä tavoin haluaisit kehityskeskusteluja kehitettävän?

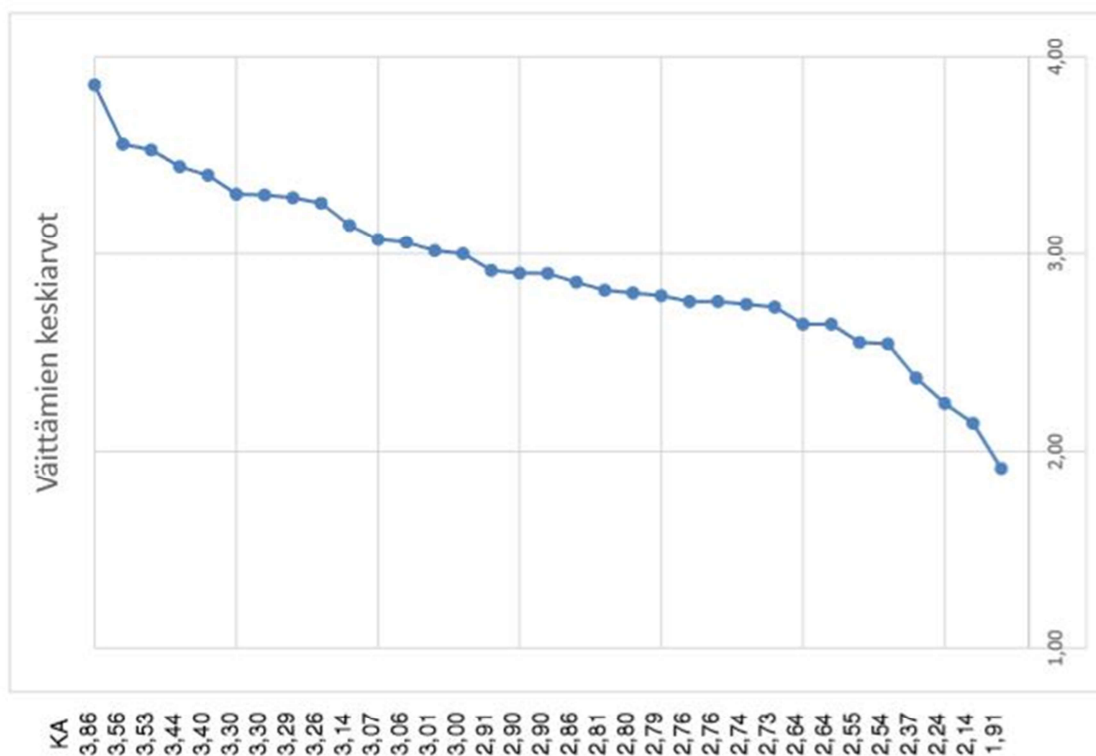
6. Miten mielestäsi voidaan parantaa osastojen ja työryhmien välistä yhteistyötä?

7. Yhtiössä on mm. otettu käyttöön Info-TV sekä kiinnitetty huomiota valkotalujen käyttökelpoisuuteen. Miten nämä mielestäsi toimivat nykymuodossaan ja mihin suuntaan niitä kannattaisi kehittää?

8. Millaiset asiat parantavat ja millaiset heikentävät työmotivaatiotasi?

9. Millaista koulutusta työssäsi kehittyminen vaatisi?

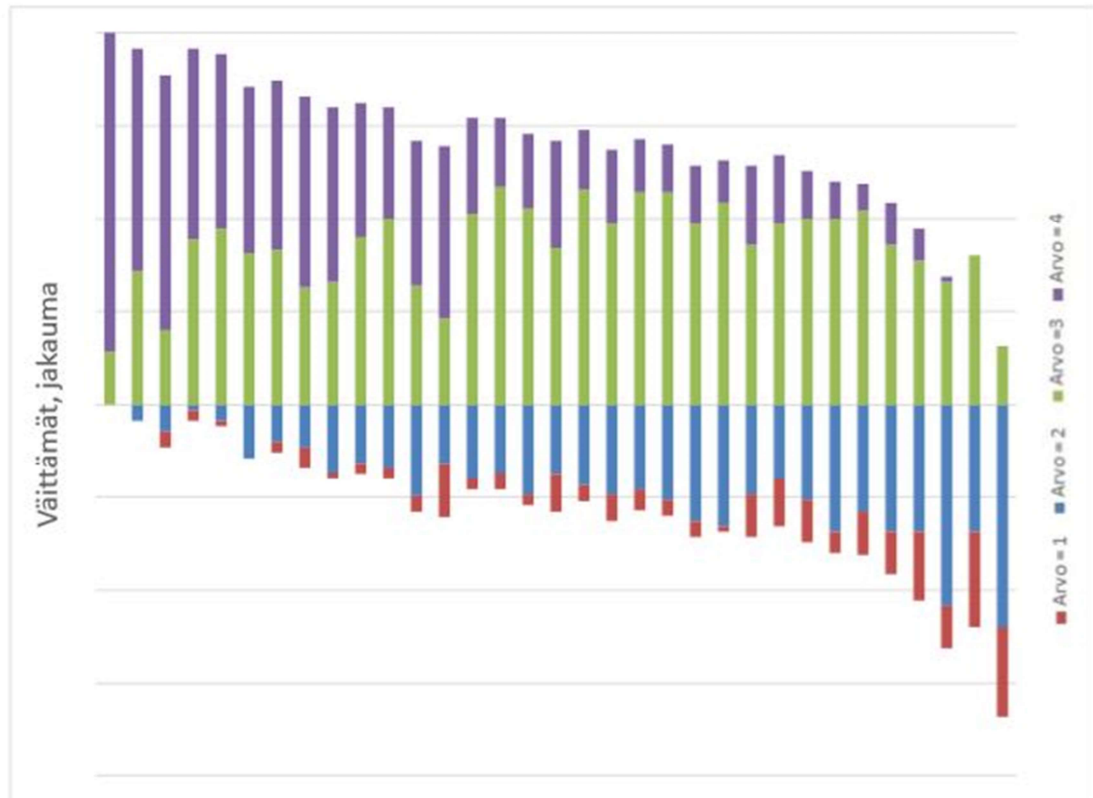
LIITE 2: VÄITTÄMIEN VASTAUSTEN KESKIARVOT



VÄITTÄMÄ

Turvallisuusasiat ovat minulle tärkeitä.
 Minulla on mahdollisuus keskustella tauoilla työkavereiden kanssa.
 Käytän työssäni päivittäin tietokonetta.
 Olen sitoutunut yhtiön toiminnan kehittämiseen.
 Viestinnällä voi parantaa työmotivaatiota.
 Minulla on hyvä työmotivaatio.
 Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni.
 Pystyn työn aikana viestimään helposti työasioista työkavereiden kanssa.
 Esimieheni on hyvin tavoitettavissa.
 Ilmoitus-/valokotulut ovat hyödyllisiä.
 Työpaikalla on avoin työilmapiiri.
 Yhtiön johto vieraillee tarpeeksi usein työpaikallani.
 Käytän työssäni päivittäin puhelinta.
 Kokousmuistiot ovat tärkeitä.
 Johto ja esimiehet viestivät ymmärrettävästi.
 Tiedän, mistä löydän tarvitsemani tiedon.
 Tieto kulkee nopeammin epävirallisia kanavia pitkin.
 Yhtiö on tehnyt parannuksia edellisten kyselyjen perusteella.
 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työhöni sisältöön.
 Annan palautetta muille heidän työstään.
 Otan aktiivisesti osaa työasioista viestimiseen.
 Saan kaiken työhöni kannalta oleellisen tiedon.
 Saan riittävästi tietoa yhtiön asioista.
 Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.
 Saan työhöni kannalta tarpeellista tietoa "puskaradion" kautta.
 Kokoukset ja palaverit ovat mielekkäitä.
 Uskon, että vastauksillani on vaikutusta yhtiön viestintään.
 Saan kiittävää palautetta työstäni.
 Tiedän, mitä asioita löytyy intrasta.
 Tieto kulkee hyvin eri työryhmien välillä.
 Olen saanut perehdytyksen tiedonhallintaan.
 Tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä.

LIITE 3: VÄITTÄMIEN VASTAUSTEN JAKAUMA



VÄITTÄMÄ

- Turvallisuusasiat ovat minulle tärkeitä.
 Minulla on mahdollisuus keskustella tauoilla työkalereiden kanssa.
 Käytän työssäni päivittäin tietokonetta.
 Olen sitoutunut yhtiön toiminnan kehittämiseen.
 Viestinnällä voi parantaa työmotivaatiota.
 Minulla on hyvä työmotivaatio.
 Olen saanut riittävän perehdytyksen työhöni.
 Pystyn työn aikana viestimään helposti työasioista työkalereiden kanssa.
 Esimieheni on hyvin tavoitettavissa.
 Ilmoitus-/valkotaulut ovat hyödyllisiä.
 Työpaikalla on avoin työilmapiiri.
 Yhtiön johto vieraillee tarpeeksi usein työpaikallani.
 Käytän työssäni päivittäin puhelinta.
 Kokousmuistiot ovat tärkeitä.
 Johto ja esimiehet viestivät ymmärrettävästi.
 Tiedän, mistä löydän tarvitsemani tiedon.
 Tieto kulkee nopeammin epävirallisia kanavia pitkin.
 Yhtiö on tehnyt parannuksia edellisten kyselyjen perusteella.
 Minulla on mahdollisuus vaikuttaa työni sisältöön.
 Annan palautetta muille heidän työstään.
 Otan aktiivisesti osaa työasioista viestimiseen.
 Saan kaiken työni kannalta oleellisen tiedon.
 Saan riittävästi tietoa yhtiön asioista.
 Kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä.
 Saan työni kannalta tarpeellista tietoa "puskaradion" kautta.
 Kokoukset ja palaverit ovat mielekkäitä.
 Uskon, että vastauksillani on vaikutusta yhtiön viestintään.
 Saan kiitävää palautetta työstäni.
 Saan korjaavaa palautetta työstäni.
 Tiedän, mitä asioita löytyy intrasta.
 Tieto kulkee hyvin eri työryhmien välillä.
 Olen saanut perehdytyksen tiedonhallintaan.
 Tieto kulkee hyvin eri toimipisteiden välillä.