

Anniina Sookari

SISÄINEN VIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSEN EDELLÄ;
CASE LUVIAN JA EURAJOEN KUNTALIITOS

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

SISÄINEN VIESTINTÄ ORGANISAATIOMUUTOKSEN EDELLÄ; CASE LUVIAN JA EURAJOEN KUNTALIITOS

Sookari, Anniina
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2017
Sivumäärä: 43
Liitteitä: 1

Asiasanat: sisäinen tiedotus, muutosviestintä, organisaatioviestintä

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia sisäistä viestintää organisaatiomuutoksen edellä, case-tapauksessa Luvian ja Eurajoen kuntaliitos. Lisäksi tavoitteena oli osoittaa selkeät parannusehdotukset uudelle Eurajoen kunnalle sisäisen viestinnän suhteen. Osa-ongelmia tutkimuksessa olivat sisäisen viestinnän kanavien kartoitus, sisäisen viestinnän häiriöt ja esimies-alaisviestinnän kartoitus työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkielman teoreettisen osuuden ensimmäisessä kohdassa käsiteltiin sisäistä viestintää; sisäisen viestinnän määritelmää, eri kanavia ja häiriöitä sekä johtamisviestintää. Toisessa osiossa käsiteltiin organisaatiomuutosta ja muutosjohtamista, ja kolmannessa osiossa kuntaa organisaationa kuntauudistuksineen ja kuntaliitoksineen.

Empiirisessä osiossa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta tutkimuksen suorittamiseksi. Tutkimus suoritettiin sähköpostin kautta jaettuna kyselytutkimuksena keväällä 2017 koko uuden Eurajoen kunnan henkilöstölle.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta useita kehittämisideoita sisäiseen viestintään Eurajoen kunnalle. Vastausprosentin jäädessä hyvin alhaiseksi todenmukaisuus kärsi. Tutkimus osoitti kuitenkin osittain sen, kuinka hyvin sisäinen viestintä toimi, mitä kanavia käytettiin, kuinka tyytyväisiä esimiehen toimintaan oltiin ja miten kuntaliitos sujui sekä työyhteisön sisällä että esimiehen puolelta tapahtuvassa viestinnässä.

INTERNAL COMMUNICATION BEFORE ORGANIZATIONAL CHANGES: CASE LUVIA AND EURAJOKI MUNICIPAL MERGER

Sookari, Anniina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

May 2017

Number of pages: 43

Appendices: 1

Keywords: internal communication, change communication, organizational communication

The subject of the thesis was to study internal communication before organizational changes in the case study of Luvia and Eurajoki municipal merger. In addition, the aim was to point out clear improvement suggestions to the new Eurajoki municipality regarding internal communication. Partial problems in the study were mapping of the internal communication channels, disruptions in internal communication and mapping of the communication between management and staff from the employees point of view.

The first part of the theoretical section of the thesis deals with internal communication: the definition of internal communication, different channels and disruptions as well as management communications. The second section covered organizational changes and change management, and the third section dealt with the municipality as an organization with its municipal reforms and mergers.

In the empirical part a quantitative research approach was used in the study. The research was conducted by a survey sent by email during the spring of 2017 throughout the entire new Eurajoki municipal staff.

As a result of the research, it can be concluded that several development ideas for the internal communication within Eurajoki municipality can be found. A low response rate impacted the truthfulness of the study. The research, however, showed in part how well the internal communication functioned, what channels were used, how satisfied staff were with the supervisors work and how the merger went both concerning communication within the work community as well as management communication.

.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS.....	6
2.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	6
2.2	Käsitteellinen viitekehys.....	6
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	7
3.1	Sisäisen viestinnän kanavat.....	8
3.2	Sisäisen viestinnän häiriöt.....	9
3.3	Johtamisviestintä.....	9
4	ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN.....	11
4.1	Organisaatiomuutos työntekijöiden näkökulmasta.....	11
4.2	Muutosjohtamisen merkitys organisaatiomuutoksessa.....	12
4.3	Muutosviestintä.....	15
5	KUNTA ORGANISAATIONA.....	17
5.1	Kuntajohtaminen.....	18
5.2	Kuntaudistukset ja kuntaliitokset.....	20
5.3	Luvian ja Eurajoen kunnat vuonna 2016.....	21
5.4	Uusi Eurajoen kunta 2017.....	22
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	23
6.1	Tutkimusote ja aineiston keruu.....	23
6.2	Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti.....	24
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	25
7.1	Sisäisen viestinnän kanavat työntekijöiden kesken.....	30
7.2	Sisäisen viestinnän häiriöt työntekijöiden kesken.....	30
7.3	Muutosviestintä.....	30
7.4	Esimies-alaisviestintä.....	34
7.5	Parannus- ja kehittämis ehdotukset.....	35
8	YHTEENVETO JA PARANNUSEHDOTUKSET.....	39
	LÄHTEET.....	42
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kuntaliitoskeskustelun tullessa Luvialla ajankohtaiseksi, heräsi mietintä kahden eri ilmansuunnan välillä: Eurajoki etelässä vai Pori pohjoisessa. Kahden pienen, alle 10 000 asukkaan, kunnan yhdistyessä ja tullessa samalla kuntaliitoksen osalta ennakkotapaukseksi mielenkiintoni heräsi. Luvia ja Eurajoki yhdistyivät vuoden 2017 alussa. Olen itse asukkaana toisessa näistä pienistä kunnista ollut koko ikäni, siis luvialaisena, ja samalla seurannut kuntaliitoskeskustelua omalta kohdaltani hyvinkin läheltä. Työhistoriaa minulla ei ole kummankaan kunnan palveluksessa. Pääaineeni henkilöstöjohtamisen yhdistän aiheeseeni osuvasti sisäisen viestinnän kautta.

Sisäinen viestintä, johtamisviestintä ja muutosviestintä sinällään ovat jo isoja aihealueita. Osa tästä viestinnästä on näkyvää, osa näkymätöntä. Tehtäväkseni muodostui selvittää tutkimuksen avulla, millaista sisäistä viestintää kuntaliitoksen edellä on kummassakin kunnassa ollut ja onko tämä tasoltaan vastannut työntekijöiden odotuksia sekä saavuttanut heidät ajallaan ja oikein, ja mitä parannettavaa tässä olisi voinut olla.

Suomi menestyy työelämävertailussa EU-maiden kesken hyvin, mutta juuri muutokseen liittyvän tiedon saamisessa olemme aivan mittariston alapäässä: koemme siis, ettemme saa tarpeeksi tietoa tulevista muutoksista, mikä taas johtaa työn mielekkyyden vähenemiseen. Viestintä saa ylipäänsä eniten kriittistä palautetta juuri muutoksessa henkilöstön puolelta. (Pirinen 2014, 116; Ylikoski 2009, 113.) Åbergin (2006, 110-111) mukaan taas työmotivaatiolla sekä työtyytyväisyydellä on kummallakin selvä yhteys viestintätyytyväisyyteen, eikä tule unohtaa mihin työpaikan ilmapiiri vaikuttaa: työn tuottavuuteen.

Kuntaliitokset ovat olleet pitkään puheenaiheina, sillä tavoitteena on koko Suomessa vähentää kuntien lukumäärää huomattavasti edelleen. Koska Luvian ja Eurajoen, kahden pienen kunnan, kuntaliitoksesta tuli ennakkotapaus, toivon, että työ antaa mahdollisuuksia tarkastella sisäistä viestintää rohkeammin myös muissa kuntaliitoksissa. Kunnat menevät edellä, mutta työntekijät ovat kuitenkin se voimavara, joka muutoksen lopulta saa aikaan, ja jonka ei tulisi jäädä muutoksen jalkoihin ainakaan tietämättömyyden tai väärän informaation vuoksi.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA VIITEKEHYS

2.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on perehtyä sisäisen viestinnän eri kanaviin, häiriöihin, johtamisviestintään ja muutosviestintään. Case-kohteena oli sisäinen viestintä Eura-joen ja Luvian kuntaliitosprosessin edellä, vuonna 2016. Tarkoituksena on tutkimuksen avulla selvittää, millaista sisäinen muutosviestintä on ollut ja miten se on vaikuttanut työntekijöihin. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään myös, mikä muutosprosessin viestinnässä oli hyvää ja huonoa, ja miten muutosviestinnän prosessia voisi kehittää.

Tutkimusongelma:

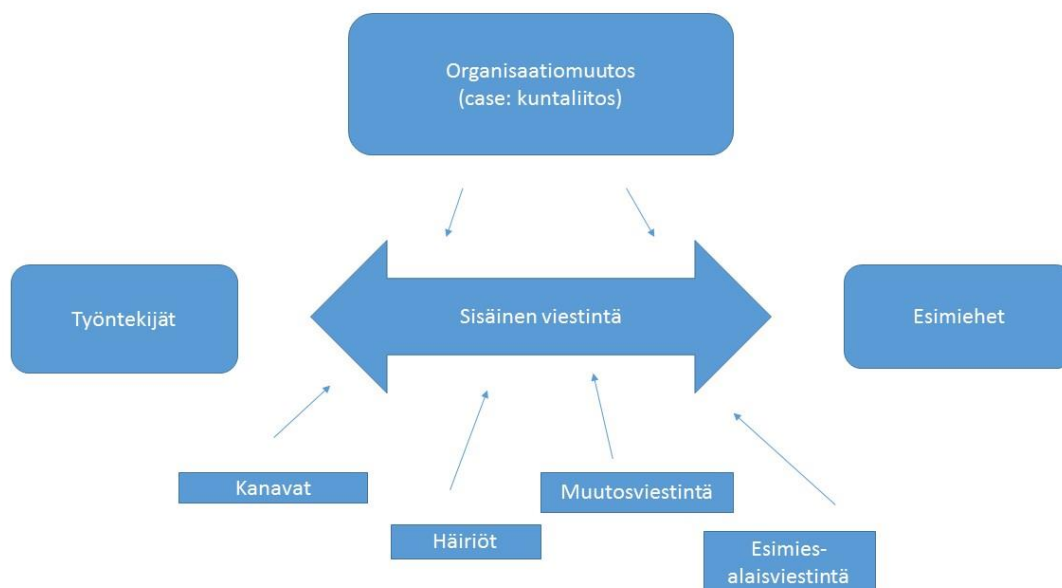
- Millaiseksi sisäisen viestinnän onnistuminen koettiin organisaation muutosprosessin edellä?

Osaongelmat:

- Mitä sisäisen viestinnän kanavia käytettiin työntekijöiden kesken ja mitä esimies-alaisviestinnässä?
- Oliko sisäisessä viestinnässä häiriöitä?
- Miten muutosjohtaminen ja -viestintä onnistuivat?
- Miten esimies-alaisviestintä onnistui?

2.2 Käsitteellinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys kuvastaa sisäisen viestinnän tapahtuvan sekä alaisilta esimiehille, että toisinpäin. Tutkimuksen pääongelmana on, miten organisaatiomuutos, eli tässä tapauksessa kuntaliitos, vaikutti työntekijöiden mielestä sisäiseen viestintään.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys. (Itse laadittu 2017.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestintä organisaatioissa jaotellaan yleensä sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään. Tässä työssäni keskityn organisaation sisäiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomiseen, mikä taas vaikuttaa olennaisesti asenteisiin ja motivaatioon. Sisäisen viestinnän ollessa hyvin hoidettu, vaikuttaa se suoraan organisaation menestykseen. (Kauhanen 2012, 173.)

Viestintä on yksinkertaisimmillaan viestien lähettämistä ja vastaanottamista. Sisäinen viestintä taas on kaikkea tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja viestintää organisaation ja työntekijöiden välillä. Kun puhutaan tehokkaasta sisäisestä viestinnästä, sillä tarkoitetaan sen olevan kaksisuuntaista. Ylemmän portaan tulee sitoutua viestintään ja sen suunnitteluun. Sisäistä ja ulkoista viestintää ei saa myöskään liiaksi erotella toisistaan, sillä pahimmillaan henkilöstö kuulee organisaation tapahtumista ulkopuolelta. Tehokas sisäinen viestintä vie työntekijöiden epävarmuuden pois esimerkiksi muutostilanteissa. Parhaimmillaan se kykenee motivoimaan, sitouttamaan ja innostamaan työntekijät. (Korhonen & Rajala 2011, 83-84; Luoto 2000, 31.)

Viestintään tyytyväiset ovat keskimäärin tyytyväisempiä ja motivoituneempia myös työhönsä kuin vastaavasti tyytymättömät. Tällöin usein tärkeimmäksi tekijäksi nousee oman esimiehen asema yleisten tietojen välittäjänä. Nykyään alaiseltakin vaaditaan tosin aktiivisuutta ja aloitteellisuutta. Vaikutusten ollessa epäsuoria työyhteisöön, työtyytyväisyyteen ja ilmapiiriin sekä motivaatioon, vaikuttavat nämä sitä kautta aina työn tuottavuuteen, eikä tätä tulisi koskaan aliarvioida. Työntekijät eivät myöskään voi sitoutua ja ottaa vastuuta sellaisista asioista, joista eivät ole tietoisia. (Salminen 2014, 248; Åberg 2006, 110.)

3.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäinen viestintä on kunkin työyhteisön tapa välittää viestejä työyhteisön sisällä. Kanavia voivat olla esimerkiksi uutiskirjeet tai blogi, koulutukset, painetut dokumentit, sisäinen verkko, sähköposti, perinteinen ilmoitustaulu tai jopa huhut. Myös perehdyttäminen, erilaiset palautteet ja kehityskeskustelut sekä henkilöstökokoukset ovat osa henkilöstöviestintää. Tärkeimmäksi kanavaksi työntekijät kuitenkin kokevat omaa työtään koskevissa asioissa oman esimiehensä. (Alenius 2016, 61; Juuti & Virtanen 2009, 105; Korhonen & Rajala 2011, 84; Pirinen 2014, 137; Åberg 2006, 109.)

Kanavia muutosviestinnälle on siis useita ja niistä tulee valita kulloinkin tilanteeseen ja tarkoitukseen sopivimmat. Tähän vaikuttaa paljolti viestin sisältö ja haluttu vaikutus. Paras ohje viestintään on kuitenkin aina totuudenmukaisuus. Viestintä ei ole missään muodossa vain tiedon tai informaation eteenpäin välitystä, sillä se ei koskaan pääty siihen, kun sanoma on lähetetty. Viestintä, varsinkin sisäinen, antaa paljon mahdollisuuksia mm. yhdessä pohtimiselle ja sitä kautta yhteisöllisyydelle. (Stenvall & Virtanen 2007, 69; Åberg 2006, 83.)

Sanoma liikkuu siis aina jotakin kanavaa pitkin, jotain viestintäyhteyttä pitkin. Verkko ja digitalisaatio ovat muuttaneet myös viestinnän kanavia viimeisten vuosikymmenten kuluessa. Verkko on korvannut joitain kanavia lähes täysin, kuten ilmoitustaulut, mutta useimmissa tapauksissa verkko on vain tullut muita kanavia täydentämään, niiden rinnalle. Vuorovaikutusta ei siis saisi unohtaa. (Åberg 2006, 91; 109.)

3.2 Sisäisen viestinnän häiriöt

Viestintä on lähettäjän ja vastaanottajan välinen tapahtuma. Vastaanottaja tulkitsee siis lähettäjän antamaa informaatiota omalla tavallaan. Onnistunut viestintä tarkoittaa lähettäjän antaman sanoman olevan sellaisessa ymmärrettävässä muodossa, että vastaanottaja ymmärtää sen oikein. Koska sanoma on kahden ihmisen välinen tapahtuma, on se altis monille erilaisille häiriöille. Tällaisia häiriöitä ovat vääristymä, kohina tai esimerkiksi este. (Åberg 2006, 85; 91.)

Uutistyhjiöksi kutsutaan yhtä pahimmista huhupesäkkeistä. Se syntyy, kun ihmisille ei kerrota tapahtuneista asioista, vaikka he selkeästi tietävät jo siitä. Tällöin nk. puskaradio ryhtyy täyttämään kyseistä tyhjiötä, eikä tätä radiota saa kytkettyä pois päältä. (Åberg 2006, 111.)

Esteestä puhutaan, kun sanoma ei mene lainkaan perille haluttuun kohteeseen. Se menee täysin väärään paikkaan, tai jää kokonaan huomioimatta. Sitä ei siis vastaanoteta. Kohinatilanteissa viestiin sekoittuu muita viestejä tai häiriöitä. Katoa taas esiintyy, kun sanomasta jää esimerkiksi keskittymisen puutteen tai huonon kuulon takia osa huomioimatta. Vääristymä on kyseessä, kun vastaanottaja tulkitsee viestin lähettäjän kanalta eri tavoin, mitä oli alun perin tarkoitus. (Åberg 2006, 91.)

3.3 Johtamisviestintä

Ilman viestintää ei voi johtaa, joten johtamisviestintä on aina osa johtamistyötä. Yksinkertaistettuna johtaja vastaanottaa tiedon, tuottaa tiedon ja jakaa tiedon. Johtamisviestintä on toimintaa suuntaavaa. Muutosjohtaja, joka ei saa aikaan läsnäoloa, dialogia ja turvautuu vain ohjeisiin sekä papereihin, ei kerää luottamusta muutoksen eteenpäin viejänä. (Stenvall & Virtanen 2007, 69; Åberg 2006, 204.)

Johtamisviestintä käsitteenä voidaan määritellä esimerkiksi motivointina ja kannustamisena, organisointina ja valvontana, yksilöiden ja ryhmän suuntauksena, vuorovai-

kutuksena ja yhteisöllisyytenä. Johtamisviestintä tapahtuu aina organisatorisessa ympäristössä johtamistyönä. Esimies-alainen-verkosto on perusverkosto koko sisäiseen viestintään. (Åberg 2006, 93; 108; 204.)

Työntekijä tulkitsee asioita aina omasta näkökulmastaan, omalla tavallaan, omiin kokemuksiinsa pohjautuen Johtamisviestintä luo yhteistä ymmärrystä, ja kun tämä syntyy, syntyy myös yhteinen todellisuus, tämä hetki, sekä tulevaisuus. Työntekijä tulkitsee myös esimiehen ei-kielellistä viestintää suhteessa kielelliseen, jolloin nämä eivät saa olla ristiriidassa keskenään, koska työntekijä uskoo aina ensisijaisesti ei-kielellistä. Tämä ei-kielellinen lukeutuu tiedostamattomaan toimintaan, ja on siksi vahvempi elementti. Pahimmillaan esimies voi jopa alkaa itse puhua muutosta vastaan. (Pirinen 2014, 117-118; 124; 128.)

Hyvä esimies saa alaisensa ajattelemaan itsenäisesti, ei vain toimimaan hänen halumallaan tavalla. Myös omien alaisten tiedontarpeen selvittäminen on tärkeää, sillä ei tule olettaa, että kaikki etsivät itse yhtä aktiivisesti tietoa ja toimivat yhtä rationaalisesti. Kaikkiaan kyse on kuitenkin asioiden oivaltamisesta, ei niinkään erilaisista tekniikoista. Halutessamme vaikuttaa johonkin asiaan tai joihinkin ihmisiin, on kyettävä seisomaan oman viestinsä takana. (Salminen 2014, 252; Åberg 2006, 89.)

Julkishallinnon puolella vuorovaikutuksella on iso merkitys myös julkisen kuvan vuoksi. Se näkyy helposti ulospäin, onko johto todella läsnä muutostilanteissa, sillä muutoksella tulee aina olla kasvot. Myös lähiesimiesten asema korostuu, sillä on heidän tehtävänsä perustella alaisilleen, miksi muutos tapahtuu, mitä se tarkoittaa käytännössä ja mitä se tarkoittaa kullekin työntekijälle. Nämä esimiehen tulisi käydä jo alkuvaiheessa läpi. Muutokseen johtaneiden syiden perustelu kertoo siitä, että henkilöstöä arvostetaan, ja ylipäänsä avoin ja vitkastelematon muutuskulttuuri on helpompi ottaa vastaan, olivat kyseessä sitten positiiviset tai negatiiviset asiat. (Virtanen & Stenvall 2010, 213; 215; 218.)

4 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Organisaatiomuutos työntekijöiden näkökulmasta

Ihmiset ovat tottuneet nykyään jo siihen, että muutos seuraa muutosta. Tutkimukset kertovat, että ihmisillä on nykyään itseluotu sopeutumismekanismi, joka auttaa suoriutumaan työstä kiinnittämättä huomiota muutoksiin. Työntekijät ovat myös oppineet näkemään tietynlaisen valtapelin taakse, ja hiljaa tapahtuva johdon vastustaminen voi viedä uskon koko organisaatioon sekä omaan työhön ja sen arvoon, puhumattakaan vaarasta palaa itse loppuun. (Juuti & Virtanen 2009, 141.)

Organisaatiomuutoksia on pieniä ja isoja, hitaita ja nopeita, ja niiden kohdentuminen voi olla hyvin erilaista, esimerkiksi palveluprosessin uudistaminen tai organisaation rakennemuutos. Ilmiö on vaikeasti määriteltävä. Muutos on siirtymistä jo totutusta ja tutusta tuntemattomaan, kokemattomaan, epävarmuuteen. Jos tilanne tai asia olisikin entuudestaan tuttu, koettu, se ei olisi muutos varsinaisesti. Muutoksen suuruus voidaan määritellä sillä, miten suuri kuilu muodostuu tietämättömyyteen uuden ja vanhan välille. (Juuti & Virtanen 2009, 16; Järvinen 2002, 115.)

Muutokset ovat haaste työpaikalla olevien ihmisten välisiin suhteisiin, jopa niihin, missä on aiemmin vallinnut luottamus ja avoimuus. Vaikka työntekijät olisivat ulkoisesti avoimia erilaisista asioista, se ei todista heidän sisäisen maailmansa avoimuutta muutokselle. Muutostilanteissa jokaisen tulisi nähdä oma suhteensa muutokseen ja sen kautta niin esimiehiin, ammattiin kuin myös perheeseen. Tämän kautta tulisi selvittää, miten suhde ko. asioihin muuttuu muutoksen mukana. Tämän myötä voi avautua kuva siitä, ettei organisaatio enää ole sellainen kuin ennen muutosta. Muutostilanne on kuitenkin sellainen, jossa jokainen haluaa voittaa jollain tasolla muutosten seurauksena: joko uuden oppimista tai uusia ihmissuhteita tai parempaa suhdetta organisaatioon. Koska kaikki haluavat säilyä tilanteessa voittajina, ei ole suuri resurssi järjestää työntekijöille esimerkiksi keskusteluja, mistä voi olla suuria hyötyjä paitsi organisaatiolle, mutta myös työntekijät muodostavat mielekkäämmän suhteen työhönsä päästessään osallistumaan. (Juuti & Virtanen 2009, 147-148.)

Organisaatio koostuu ihmisistä, ja ihminen on altis stressille. Muutos on yksi stressitekijä, ja sen voimakkuuteen vaikuttavat muutoksen kesto ja muutoksen määrä, sekä tietenkin yksilölliset tekijät. Ihmiset tekevät muutoksesta inhimillisen, henkilökohtaisen. Ratkaisu muutokseen pitäisi perustella niin, että se nähdään ymmärrettävänä ja välttämättömänä nykytilanteeseen. Jotta muutosmielekkyyden kokemus saadaan aikaiseksi, tulee koko prosessi tulevaisuuteen asti nähdä tavoittelemisen arvoisena sekä mielekkäänä. (Nummelin 2008, 19.)

Muutosprosessiin on varattava aikaa sitä enemmän, mitä suurempi muutos on organisaatiolle. On otettava huomioon myös organisaation vakaus historiassa; mitä pidempään se on ollut vakaa toiminnaltaan, sitä enemmän on tehtävä työtä muutosperustan luomisvaiheessa. Osa muutostyötä on hyvin varattu valmistautumisaika. (Nummelin 2008, 20.)

4.2 Muutosjohtamisen merkitys organisaatiomuutoksessa

Åberg (2006, 126) toteaa muutoksen ja muutosten johtamisen olevan organisaatioissa jatkuvaa, sillä jokaisella organisaatiollahan on jokin visio, tavoitetila, ja se on jotain muuta, kuin vallitseva nykytila. Tavoitetila, visiot, asetetaan tarkoituksella sellaisiksi, että niiden eteen joudutaan tekemään töitä eri tavalla kuin ennen.

Useimmiten muutosten johtaminen voidaan jakaa neljään vaiheeseen: valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Näissä vaiheissa vastataan muutoksen peruskysymyksiin: miksi, miten ja mitä, sekä mihin, ja käydään läpi polku nykytilasta siirtymävaiheen kautta tavoitetilaan. Tavoitteena muutoksen johtamisessa on toteuttaa kaikki vallitsevat toimenpiteet niin, että mikään taho organisaatioissa ei ajaudu sivus-takatsojaksi. (Aarnikoivu 2008, 164-165; Ylikoski 2009, 92.)

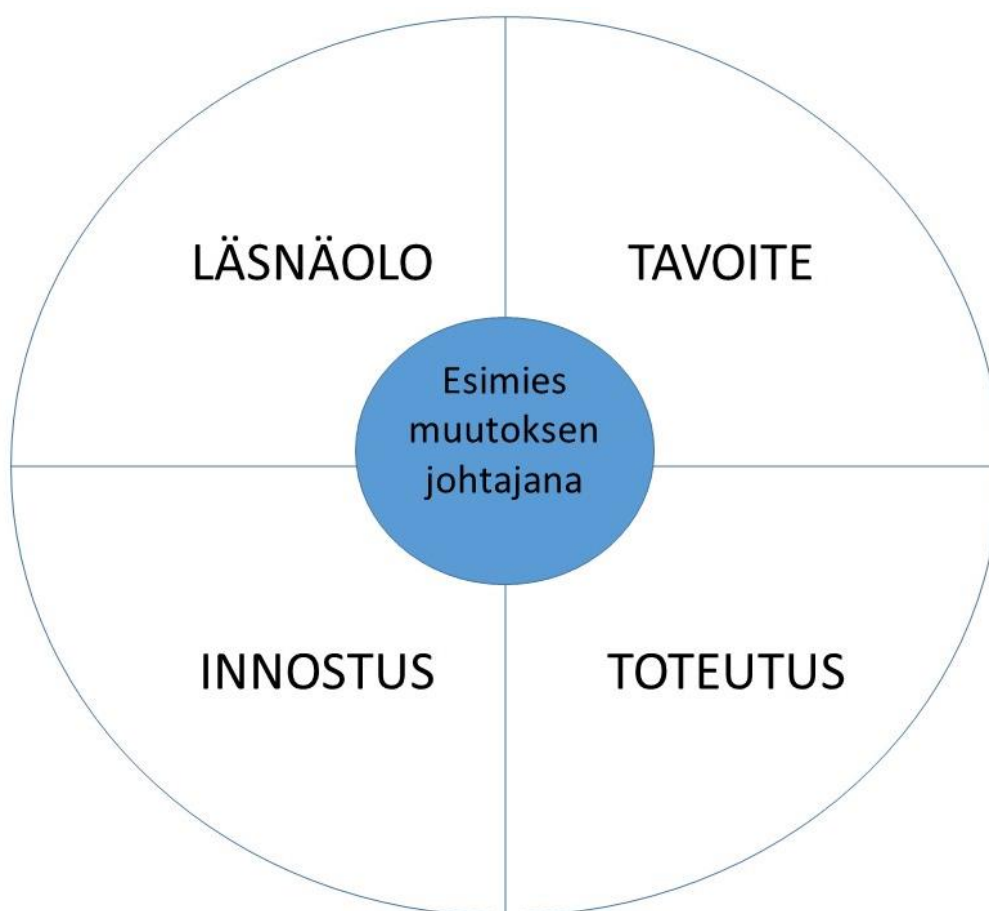
Muutosten johtaminen on avointa viestintää ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa olemista: pahin virhe esimieheltä on olla kokonaan viestimättä muutostilanteessa. Esimiehen on myös sallittua sanoa, ettei tiedä, mitä varsinaisesti tulee tapahtumaan, kunhan on avoin työntekijöilleen. Tietämättömyyden peittäminen on ajanut usein ongelmiin, sillä työntekijät aistivat kyllä, milloin toinen on aidoimmillaan tilanteessa - on

kuitenkin muistettava, että aina ei esimiehenkään ole mahdollista kertoa kaikkea tietäänsä salassapitovelvollisuuteen vedoten. Omia mielipiteitään esimies voi kuitenkin julkilausua, kuten tunteen siitä, että valoa on näkyvissä. Piilottelemalla alaisiltaan ja välttämällä vuorovaikutusta kokonaan, esimies usein vain pahentaa tilannetta. Esimiehen tulisi kyetä asettautumaan alaistensa asemaan. Mikäli teot eivät vastaa puheita, luottamus murtuu hyvin helposti ja vaikuttaa pitkälle jatkoon negatiivisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 151-152; Nummelin 2008, 19.)

Muutosjohtajiksi ei yleensä synnytä, vaan sellaisiksi kasvetaan. Esimiehet ovat myös muutoksen kohteina itse, eivätkä pelkästään muutoksen johtajia. Esimiehen tulisi siis ohjata henkilöstöä tilanteessa, jossa esimiehen omakin tieto tulevasta ja siitä selviämisestä voi olla hyvin hataraa. Yksi kantavista perusongelmista onkin siinä, miten esimiehet onnistuvat tekemään muutoksen ymmärrettäväksi ja onnistuvat kertomaan muutoksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Tämä on tärkeä sisäistää, koska sellaisen asian puolesta, jonka merkitystä ihminen ei ymmärrä, on vaikea työskennellä. Asiat, jotka saattavat vaikuttaa johdon kannalta yksinkertaisilta ja mutkattomilta, saattavat aiheuttaa työyhteisössä monenlaisia huolenaiheita ja kysymyksiä. Tämä taas johtaa huhujen leviämiseen, joka tuhoaa onnistuneen muutosprosessin. Huhut ovatkin yleensä erilaisten toiveiden ja pelkojen värittämiä luuloja ja uskomuksia, siis tunnevaltaisia, epävarmuudesta syntyneitä. Tästä syystä on tärkeää, että henkilöstö otetaan mukaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa muutoksen valmisteluun. Näin ei synny uhkakuvia mieliin ja myös henkilöstön osaaminen saadaan hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla. (Järvinen 2002, 97; 100; 110; Mattila 2007, 31.)

Aikaa ja voimavaroja vievin asia muutosjohtamisessa on aito vuoropuhelu ja kohtaaminen muutoksessa olevien kanssa, mutta tämä tuottaa myös pitkällä aikavälillä ne parhaimmat ja kestävimät lopputulokset. Onnistumista edistävät ja tuottavat siis avoin keskustelu ja ylipäänsä yhteistoiminta aina muutoksen suunnittelusta toteuttamiseen ja kehittämiseen. Jo lyhyetkin, vapaamuotoiset tapaamiset työntekijöiden keskuudessa saattavat olla avainasemassa muutoksen onnistumisessa. Muutoksen hallitsemista auttaa oikean tiedon levittäminen mahdollisimman laajasti ja avoimesti, jolloin huhuille ei jää valtaa. (Ponteva 2010, 27-28; Strömmer 1999, 95.)

Esimiehen tehtävänä muutoksen käsittelyssä on auttaa ja tukea henkilöstöä, olla läsnä (kuvio 1). Tiedon kertominen ja välittäminen kaikesta muutokseen liittyvästä, aikatauluista tavoitteisiin ja perusteisiin, on henkilöstön kannalta ensiarvoisen tärkeää, jotta tilanne tulee ymmärretyksi. Ymmärrystä tulee osoittaa myös negatiivisille ja kielteisille tunteille ja tuntemuksille, ja luoda uskoa muutoksesta selviämiseen yhdessä. Joskus tärkeää on myös vain antaa aikaa kuuntelemiselle ja läsnäololle työntekijöiden keskuudessa. Voimakkaat reaktiot henkilöstössä kertovat muutoksen olevan kuitenkin käynnissä, ja ne ovat luonnollinen osa prosessia. Esimiehen tulisi olla siis tutustunut myös omiin kielteisiin tunteisiinsa, jotta hän ei etäänny tai sivuuta alaisiaan. Kaikki eivät myöskään kestä yhtä hyvin johdon asemassa epätietoisuutta ja epämääräisyyttä sekä niiden luomia paineita. Jos esimies itse jää luopumiseen kiinni, on hänen mahdollista auttaa alaisiaan. Muutoksien aikana tukitoimista, suunnitelmallisuudesta ja koulutuksellisista asioista huolehtiminen luo henkilöstölle turvallisuuden tunteen ja pyrkii ehkäisemään jo ennalta mahdolliset kriisireaktiot. (Järvinen 2002, 117-119; Ponteva 2010, 29; Ylikoski 2009, 73.)



Kuvio 2. Muutosjohtamisen esimiehen ympyrä. (Pirinen 2014, 62.)

Onnistuneessa muutoksessa keskeistä on se, että työntekijä voi kokea hallinnan tunteen: tällöin työntekijä luottaa omaan osaamiseensa ja sen tarvitsemiseen, omien teke- mistensä merkityksellisyyteen sekä siihen, että hän kykenee vaikuttamaan asioihin. Jo pelkkä osallistaminen, mielipiteiden tarkastelu ja kokemusten kuuntelu antavat tun- netta hallinnasta ja luottamuksesta. Jos esimiehen kokee toimivan epäoikeudenmukai- sesti, tai häneltä ei saa tarvitsemaansa tukea, tulisi jokaisen työntekijän uskaltaa tehdä asialle jotakin. Myös omien asenteiden ja tunteiden sekä alaistaitojen kehittäminen on nykyaikana toivottavaa, sillä työntekijöiltä odotetaan muutososaamista ja kykyjä toi- mia muutoksessa. Tiedon kulkiessa organisaatiossa vapaasti, muutoksesta tulee mah- dollinen, ja työntekijätkin kykenevät tulokselliseen toimintaan muutoksesta huoli- matta ja sen aikana. Työntekijää tulisi myös rohkaista etsimään itse aktiivisesti tietoa, sillä valmistautunut alainen on vahvuus koko organisaatiolle. Aina ei viestintä ole vain esimiehen vastuulla. (Aarnikoivu 2008, 170; Kaski 2005, 68-69; Pirinen 2014, 120; Ponteva 2010, 27.)

Tärkein voimavara muutoksissa ja niiden läpiviennissä on työntekijöiden työpanos. Muutosjohtaminen on monikerroksinen tehtävä, jossa yhdistyvät tiedot ja taidot johtaa muutosprosessia tavoitetietoisesti, kekseliäisyys ongelmatilanteissa sekä tilan antami- nen muutosprosessin herättämien erilaisten tunteiden työstämiselle. Organisaation pe- rustehtävä ei saa hukkaa muutokseen missään vaiheessa. Aiemmin kuviossa kaksi mainittu läsnä oleva johtajuus ja esimerkin näyttäminen ovat molemmat hyvin keskei- sessä asemassa muutoksen onnistumisessa. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

4.3 Muutosviestintä

Viestinnän merkitystä organisaatiomuutoksissa ei voi korostaa liikaa. Työyhteisöviestintä on se osa, joka joko edesauttaa muutosta tai hidastaa sitä. Tieto, eli raakadata, muokkautuu tulkinnan myötä aina informaatioksi. Viestinnän sisältö on siis tätä yhe- teistä hahmotelmaa yhdessä luodusta ymmärryksestä. Juuri viestinnän laatu ja sen määrä ovat ratkaisevia tekijöitä muutoksen johtamisen onnistumisen suhteen. Rehelli- syys on uskottavuuden pohja ja kommunikaation peruspilari. Muutosviestintä on tär-

keää myös siksi, ettei huhuille anneta valtaa, sillä huhut kertovat yleensä vain tiedonkulun vajeesta. Työntekijät rakentavat helposti mielikuvansa uhkakuvien varaan, kun faktatietoa ei ole tarpeeksi. Tässä kohtaa esimiehen tulisi lisätä henkilökohtaista vuorovaikutusta ja omaa läsnäoloa, ja sanomassa tulisikin olla sekä tiedollista että kokemuksellista pohjaa, sillä ihminen on sekä ajatteleva että tunteellinen olento. (Juuti & Virtanen 2009, 104-105; 151-152; Nummelin 2008, 21.)

Muutostilanteiden viestintä vaatii muutoksessa vastuussa olevilta tahoilta vahvaa otetta, sillä viestintä ja tiedottaminen alkavat jo muutosprosessin alkuaikoina, kun ratkaisuja ei vielä välttämättä ole edes tehty. Mitä isompi muutos on, sitä vaativampaa ja tärkeämpää koko viestintä on. Keskeistä on kuitenkin muutosviestinnän konkreettisuus ja sen ymmärrettävyys. Usein keskitytään myös viestimään paljon tulevaisuudesta, vaikka yhtä keskeistä työntekijälle on tämä hetki. Muutosviestintä kaikkiaan on jatkuvaa, ei vain alun tiedottamista siitä, että muutos on tulossa. Työntekijän tulee ymmärtää, mitä muutos tarkoittaa juuri hänen kohdallaan. (Alenius 2016, 56; Pirinen 2014, 116; 121; 123; Ylikoski 2009, 111-112.)

Ihminen tarvitsee tietoa. Mitä epävarmempi hän on tilanteesta, sitä enemmän tarvitaan faktatietoa. Työntekijä ei koe enää hallitsevansa tilannetta, eikä tulevaisuus ole varmaa. Tiedottamista tulisikin muutostilanteissa korostaa ”enemmän on enemmän”-periaatteella, sillä aina ei tarvitse olla uutta tietoa, kunhan kerrotaan, mikä on seuraava vaihe ja missä ollaan nyt. Jos faktatieto saavuttaa kohteensa myöhässä, sekin koetaan epäluotettavaksi. On yksinkertaisesti kerrottava mitä on jo tapahtunut, mitä tapahtuu tällä hetkellä, mitä tulee tapahtumaan seuraavaksi ja mistä asioista ei voi vielä kertoa sekä miksi ei voi kertoa. Tietoa voi myös olla liikaa tarjolla, jolloin se pirstaloituu, eikä kokonaiskuva hahmotu. Tällöin myös yksityiskohdat saattavat jäädä työntekijöiltä avautumatta. (Nummelin 2008, 20; Pirinen 2014, 119; Ylikoski 2009, 26; 40; Åberg 2006, 132.)

Muutosviestintä organisaation tasoilta toiselle on kuin rikkinäinen puhelin-efekti, jota ei tietenkään saisi tapahtua. Viesti muuttuu siirtyessään eteenpäin jokaisen oman tulkinnan mukaan. Paras viestinnän muoto olisi kuitenkin joka suuntaan kulkeva viestintä: niin alhaalta ylös, ylhäältä alas kuin myös sivuttain. Mikäli organisaatiossa ei

muutoksen aikana tiedotus tapahdu tarpeeksi avoimesti tai tarpeeksi nopeasti, työntekijät helposti tekevät tulkintojaan myös siitä, että heitä aliarvioidaan. (Pirinen 2014, 125-126.)

Muutosviestinnän suurimmat riskit ovat viestinnän liiallisuus, vähäisyys, harvinaisuus, yksisuuntaisuus ja kohderyhmättömyys. Lisäksi pitkäjänteisyys puuttuu, ei ole yhteistä ymmärrystä eikä vuoropuhelua. Myös viestinnän kanavat tulisi huomioida kohderyhmien mukaan. Muita huomioon otettavia yksityiskohtia ovat, että työntekijät haluavat tietoa eri tavoin, ja työntekijöiden kiinnostus muutokseen saattaa vaihdella paljonkin prosessin eri aikoina. (Pirinen 2014, 129.)

5 KUNTA ORGANISAATIONA

Valtio, kunnat ja seurakunnat ovat yhtä kuin julkinen sektori. Julkinen sektori tuottaa esimerkiksi hyvinvointipalveluja kansalaisille, eli kuntalaisille, asukkaille ja palvelunkäyttäjille. Nämä palvelut toimivat suurimmaksi osaksi verovarjoilla, ja niiden tulisi vastata mahdollisimman hyvin eri kansalaisten tarpeita ja olla kaikkien saatavilla. Kaikkea toimintaa ohjaa lainsäädäntö ja hyvän hallinnon periaatteet. Johtamista määrittellään virkavastuulla, ja sen on oltava kaikin puolin läpinäkyvää ja avointa. Kunnatkin joutuvat uudistamaan esimerkiksi juuri rakenteitaan toimintaympäristön nopeiden muutosten seurauksena. (Sydänmaanlakka 2015, 14-15.)

Olemalla paikallisen elinvoiman kehittäjä, toteuttamalla asukkaiden itsehallintoa, turvaamalla kuntalaisten perusoikeuksia, järjestämällä erilaisia hyvinvointipalveluja sekä toteuttamalla ylipäänsä julkisia palveluja ja olemalla demokraattinen paikallisyhteisö asukkailleen, kunnalla on monta täytettävää roolia. Kunnilla on mahdollisuus toteuttaa roolejaan paitsi itsenäisesti myös yhteistyössä. Kunnan toiminnan kaikki perusta pohjautuu kuntalakiin, joka määrittelee kunnan tehtävät pakollisiin, harkinnanvaraisiin, viranomaistehtäviin ja subjektiivisiin oikeuksiin liittyviin. Yhteensä tehtäviä kunnilla on vuonna 2013 ollut 535 ja sen lisäksi lähes tuhat velvoitetta. (Sydänmaanlakka 2015, 121-122; 125.)

Lukuina kunnat muun muassa myöntävät vuosittain rakennuslupia noin 30 000 asunnolle ja ylläpitävät 260 000 vuokra-asuntoa, sen lisäksi kunnat ylläpitävät ja omistavat yli 50 000 julkista rakennusta. Kunnat jakavat kaukolämpöä 2,5 miljoonalle ihmiselle ja käsittelevät 2,5 miljoonaa tonnia yhdyskuntajätettä vuosittain. Kunnat huolehtivat yli 5 miljoonan ihmisen vesihuollosta, tarjoavat laadukasta vettä 100 000 km:n vesijohtoverkostolla. Kuntien ylläpitämiä koulutiloja on 700 000 koululaiselle. Kuntien ylläpidettävänä on 30 000 km katuja, 11 000 km yksityisteitä ja 16 000 km erillisiä kevyenliikenteen väyliä. Kuntien yhteisillä pelastuslaitoksilla on noin 100 000 pelastustoimen ja runsaat 300 000 ensihoidon tehtävää vuodessa, lisäksi pelastuslaitokset tavoittavat turvallisuuskoulutus ja – neuvontatilaisuuksien kautta n. 900 000 ihmistä. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

Kunnat ovat suosittuja työnantajia. Suomen Kuntaliiton (2017) mukaan vuonna 2011 kunta-alalla työskenteli paljon naisia: vain kaksi kymmenestä palkansaajasta oli miehiä. Henkilöstön keski-ikä oli tuolloin 45 vuotta. Suurin osa kunta-alan työntekijöistä on suorittanut vähintään keskiasteen tutkinnon ja korkeakoulututkinto on joka neljännellä. Moniin kunnan työtehtäviin on lakiin perustuvat kelpoisuusvaatimukset, jotka edellyttävät tiettyä koulutusta. Palvelussuhteet kunta-alalla ovat yleensä vakinaisia: vain yksi neljästä palkansaajasta on määräaikainen.

5.1 Kuntajohtaminen

Johtaminen yhdistetään yleensä ensimmäisenä vain työyhteisöön, mutta kunnassa johtamisen lähtökohtana ovat myös kuntalaiset ja koko kuntayhteisö yrityksineen. Koska kunta on olemukseltaan itsehallinnollinen ja tehtäväkenttä on hyvin laaja, johtamistehävät kunnassa jakautuvat luottamushenkilö- ja ammattijohtamiseen. Yhä nopeampien ja isompien muutosten keskellä kunnilta vaaditaan hyvinkin ketterää ja faktatietoon perustuvaa strategista johtamista. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

Hyvä johtaminen on kunnan perustehtävän haltuunottoa, ja yksi keskeisempiä menestystekijöitä kunnalle. Kuntajohtaminen tarkoittaa myös vastuuta kunnan asukkaiden hyvinvoinnista, kunnan elinvoimasta ja kestävästä kehityksestä. Johtamisen eri näkökulmat ja tasot muodostavat kuntajohtamisen kokonaisuuden. Luottamushenkilö- ja

ammattijohdon yhteistyössä strategisesti johtamat kunnat menestyvät läpi tulevaisuuden haasteiden. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

Kuntajohtaminen on yksi iso kokonaisuus, joka muodostuu esimerkiksi seuraavista, toisiaan täydentävistä, näkökulmista:

- kuntayhteisö
- muutos
- hyvinvointi
- elinvoima
- konserni
- talous
- prosessi- ja laatu
- ohjelma- ja projekti
- eettisyys
- verkostot
- innovaatiot
- henkilöstö

(Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

Ammatillinen johtaminen kunnassa tarkoittaa kunnanjohtajan, johtavien viranhaltijoiden sekä muiden esimiesten johtamistehtäviä. Ammatillisessa johdossa on kunnassa monia eri toimijoita sekä tasoja, joiden saumaton yhteistyö on olennaista kuntaorganisaation sisäisen toimivuuden kannalta. Johtamisen eri keinoin saadaan aikaan muutoksia ihmisten ja organisaatioiden toiminnassa sekä edistetään tavoiteltuja muutoksia työyhteisön jäsenten ajattelussa ja työmotivaatiossa. Muutostilanteissa erityisesti lähiesimiesten rooli muutosjohtajana korostuu: heidän olisi hyvä olla mukana muutosten suunnittelussa alusta alkaen ja ymmärtää muutosten taustalla olevat asiat. Esimiehet ovat vahvasti ylimmän johdon ja työyhteisöjen nivelkohdassa, joten he vievät käytännössä muutoksia eteenpäin. Esimerkiksi Kuntaliitto tukee esimiestyötä tuottamalla uutta tietoa ja tarjoamalla laadukkaita koulutus- ja konsultointipalveluja. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

Kunnan ylin johto on muutoksen kasvot: se motivoi, näyttää suuntaa ja sitouttaa omalla esimerkillään, ja sanattomalla sekä sanallisella viestinnällään. Viestintä tapahtuu erityisesti henkilöstölle. Kunnan strategia, tavoitteet, ja visio toteutuvat arkisessa työssä, ja henkilöstöviestintä on välttämätöntä elinvoimaiselle toiminnalle. (Alenius 2016, 56.)

5.2 Kuntaudistukset ja kuntaliitokset

Kuntien resurssit hupenevat ja palvelujen määrää kuitenkin lisätään alati. Toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, mikä taas vaatii nopeaa reagoitua ja joustavuutta. Kuntien on uudistuttava ja uudistettava organisaatio- ja palvelurakenteitaan nopeallakin aikataululla, sekä löydettävä uusia tapoja vanhojen tilalle toteuttaa palveluitaan. Vetovoimainen ympäristö, yrityskanta ja esimerkiksi juuri erilaiset palvelut muodostavat kunnan elinvoimaisuuden. (Sydänmaanlakka 2015, 122.)

Kuntaudistukseen kuuluvat esimerkiksi kuntarakenneuudistus, sote-uudistus ja kuntien tehtävien arviointi. Uudistuksen tavoitteena on varmistaa kuntien elinvoimaisuus ja riittävä vahvuus tulevaisuudessa, sekä varmistaa laadukkaat ja yhdenvertaiset palvelut kuntalaisille myös tulevaisuudessa. (Sydänmaanlakka 2015, 142-143.)

Kuntaliitos on strateginen valinta, jolla tavoitellaan parempaa kykyä vastata tulevaisuuden haasteisiin yhtenä kuntana. Kuntaliitoksista saatavat hyödyt eivät tule useinkaan esiin lyhyellä aikavälillä. Strategisella kuntaliitoksella tavoitellaan enemmänkin tulevaisuuden kehitystä mahdollistavia vaikutuksia alueen elinvoimaisuuteen ja kilpailukykyyn sekä palvelujärjestelmän kokonaiskehittämiseen. Toimiva muutosjohtaminen ja strateginen johtaminen ovat onnistuneen kuntaliitoksen edellytyksiä. Kuntarakennelain mukaisesti kuntarakenteen kehittämisen tavoitteena on elinvoimainen, alueellisesti eheä ja yhdyskuntarakenteeltaan toimiva kuntarakenne. Tavoitteena on myös, että kunta muodostuu työssäkäyntialueesta tai muusta toiminnallisesta kokonaisuudesta, jolla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata kunnan asukkaiden palvelujen järjestämisestä ja rahoituksesta. (Suomen Kuntaliiton [www-sivut](http://www.kuntaliiton.fi) 2017.)

Vuosien 2007–2016 välillä Suomessa on toteutunut 75 kuntaliitosta. Kuntien lukumäärä on vähentynyt 119:llä eli noin neljänneksellä alkuperäisestä. Vuonna 2016 Suomessa oli 313 kuntaa, joista 16 sijaitsi Ahvenanmaalla. Vuonna 2017 toteutui kaksi kuntaliitosta; Eurajoki ja Luvia sekä Kuopio ja Juankoski. (Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017.)

5.3 Luvian ja Eurajoen kunnat vuonna 2016

Luviaa kuvattiin monesti elinvoimaiseksi kunnaksi merenrannalla. Perustamisvuodeksi on kirjattu 1870. Luvia on ollut hyvin perinteinen merenkulkupitäjä ja meri onkin ollut luvialaisille aina kaikki kaikessa. Luvian sijainti oli Satakunnassa: maantieteellisesti pohjoisessa kunta rajoittuu Porin kaupunkiin, idässä Nakkilan kuntaan ja etelässä Eurajoen kuntaan. Luvia listattiin myös Suomen kesäisimmäksi kunnaksi vuonna 2016 mm. kesävihkimisten ja kesän lämpötilojen perusteella. (VisitPorin www-sivut 2017.)

Luvialaisiin ylpeyksiin kuuluvat mm. Säpin majakkasaari, ringeten sm-joukkue ja yli 100-vuotias hiekkakivikirkko. Talvisin Luvialla on totuttu näkemään tasokkaita musiikaleja jo yli 10 vuoden ajan ja kesällä kunta herää aivan eri tavalla eloon mökkiläisten, kesäteatterin, lavatanssien ja monien muiden tapahtumien johdolla. (VisitPorin www-sivut 2017.)

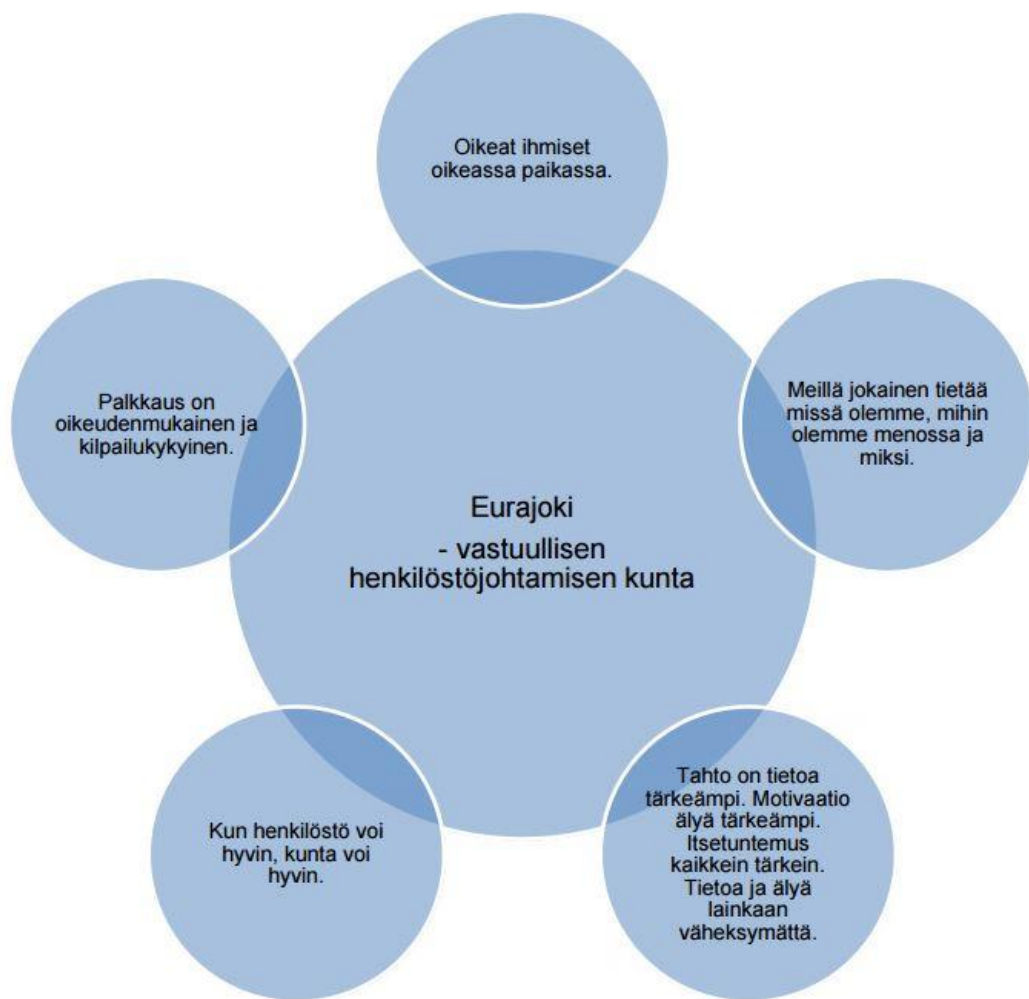
Vuonna 1869 perustettu Eurajoki on aina ollut pieni, mutta vauras kunta, vahvuksiin hyvä työtilanne, alhainen veroäyri, toimivat palvelut ja turvallinen asuin ympäristö. Eurajoki tunnetaan parhaiten Olkiluodon ydinvoimalasta, ja se tuottaakin noin viidenneksen koko Suomessa käytettävästä sähköstä. Olkiluoto tuo Eurajoelle myös paljon kansainvälisyyttä työntekijöidensä myötä. Vakavaraisena kuntana Eurajoella on ollut mahdollisuus kehittää ja investoida mm. päiväkotirakennuksiin, liikuntapaikoihin sekä terveydenhuoltoon ja vanhustenhoitoon. Ennen kuntaliitosta Eurajoella asui hieman yli 6000 asukasta. (Eurajoen kunnan www-sivut 2016.)

5.4 Uusi Eurajoen kunta 2017

Eurajoen ja Luvian kunnat yhdistyivät 1.1.2017 siten, että Luvian kunta lakkasi olemasta ja yhdistyi Eurajoen kuntaan. Nimeksi jäi Eurajoki, ja vaakunaksi tuli Luvian vaakuna. Valtioneuvoston joulukuussa 2015 tekemä päätös perustuu Eurajoen ja Luvian kunnanvaltuustojen hyväksymään yhdistymissopimukseen. (Valtiovarainministeriön www-sivut 2017.)

Uudessa Eurajoen kunnassa asuu yhteensä reilut 9 000 asukasta. Uusi kunta kuuluu valtion alue- ja paikallishallinnon sekä Euroopan unionin toiminnassa noudatettavien aluejakojen osalta samoihin alueisiin kuin vanha Eurajoen kunta. Kunta on edelleen suomenkielinen. Uuden kunnan kunnanjohtajana aloitti 1.2.2017 Vesa Lakaniemi. Maantieteellisesti Eurajoen naapurikunnat ovat Eura, Nakkila, Pori ja Rauma. Eurajoenelta on matkaa Raumalle 15 kilometriä ja Poriin 35 kilometriä (Eurajoen kunnan www-sivut 2016; Valtiovarainministeriön www-sivut 2017.)

Vuonna 2015 Eurajoki on työllistänyt kuntana jo reilut 400 ihmistä, ja nyt kuntaliitoksen myötä määrä on kasvanut. Tuolloin 74,9 % palvelussuhteista oli vakinaisia. Henkilöstöjohtamisen (kuvio 2) lähtökohtina Eurajoella ovat kunnan strategia, henkilöstöohjelma sekä hallintokuntien henkilöstöesitykset taloussuunnitelmassa ja talousarviossa. Kunnanvaltuusto ja hallitus vastaavat mm. maineesta ja hyvästä hallintotavasta, kun taas kunnanjohtaja vastaa mm. henkilöstöpolitiikan kehitys- ja muutosohjelmista, resursoinnista ja ydinosaamisesta. Hallintokuntien vastuulla ovat rekrytointi, henkilöstöjohtamisen osa-alueet, osaamisen kehittäminen, arviointi ja palkitseminen. Esimiesten vastuulla taas ovat prosessit ja niiden organisointi, työnjako ja työtehtävistä suoriutuminen. (Eurajoen kunnan henkilöstöraportti 2015.)



Kuvio 3. Eurajoen henkilöstöpolitiikka. (Eurajoen kunnan henkilöstöraportti 2015.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimusote ja aineiston keruu

Tutkimuksen kohteena oleva joukko on perusjoukko, eli se, josta tietoa halutaan. Tässä tapauksessa käytin kokonaistutkimusta, jolloin koko perusjoukkoa tutkitaan otanta- eli osatutkimuksen sijaan. Tutkimusote voi olla joko kvalitatiivinen eli laadullinen tai kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma määritte-

levät, kumpaa otetta kannattaa kussakin tapauksessa käyttää. Joissakin tapauksissa tutkimusotteita voi myös käyttää molempia ja näin täydentää toisiaan. Kvalitatiivinen tutkimusote on kokonaisvaltaisempi kohteeseensa nähden. (Heikkilä 2008, 14-16; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Tässä tapauksessa perusjoukko on uuden Eurajoen kunnan koko henkilöstö, jolle kysely lähetettiin sähköpostitse www-linkkinä. Tutkimusotteena oli kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, jolloin tuloksia oli helppo kuvata edustavan otoksen pohjalta. Suurin osa kysymyksistä oli suljettuja suuremman vastausprosentin takaamiseksi, mutta myös avoimia kysymyksiä löytyi kuvailemaan tarkemmin kysyttyä asiaa.

Kyselyt toimitettiin sähköpostitse maaliskuun 2017 aikana. Kyselyä pidettiin auki kaksi viikkoa. Tällöin itse kuntaliitoksesta oli jo muutama kuukausi aikaa ja muutosta osattiin ehkä arvioida paremmin kokonaisuutena, kuin ns. tunnekuohussa sen ollessa juuri käynnissä. Kysely lähti yhteensä 652 työntekijälle Eurajoen kunnan tietokannassa.

6.2 Tutkimuksen validiteetti ja realibiliteetti

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä oli alun perin tarkoituskin mitata ja selvittää. Perusjoukko on tarkasti määritelty, otos on edustava ja vastausprosentti korkea. Reliabiliteetilla eli luotettavuudella taas tarkoitetaan tulosten tarkkuutta, jolloin tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan päteviä koko perusjoukossa. (Heikkilä 2008, 29-31.)

Todennäköisesti luotettavuutta vähensi vastausten vähyys. Vastausten määrä oli lopulta 16,1 %. Tulokset eivät tästä johtuen ole välttämättä päteviä koko perusjoukossa. Luotettavuutta taas vastaavasti lisäsi vastausten monimuotoisuus, joka antoi hyvin realistisen ja todenmukaisen kuvan viestinnän tilasta kuntaliitoksen edellä. Siitä huolimatta, että vastauksia tuli hyvin vähän, olivat ne laadultaan varsin monipuolisia ja kattavia parannusehdotuksineen kaikkineen. Hirsjärvi ym. (2007, 157) mainitsevat, että tutkimuksessa aineisto on riittävä, kun asiat alkavat kertautua ja näin myös tässä tutkimuksessa kävi tietyssä vaiheessa, vaikka vastauksia tulikin perusjoukkoon nähden

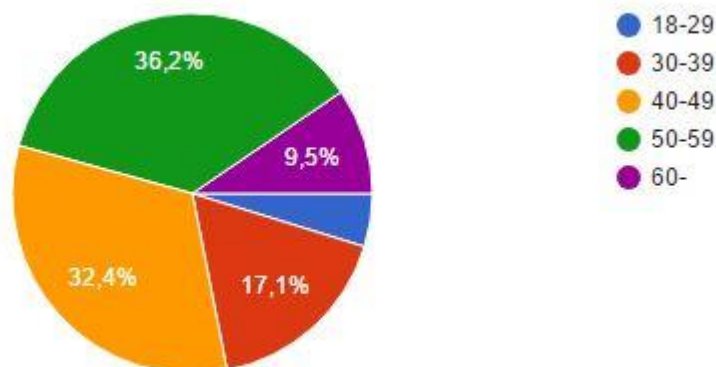
hyvin vähän. Näin voidaan tutkimusta pitää kuitenkin luotettavana ja mahdollisesti myös toistuvana tuloksiltaan, mikäli tutkimus uusittaisiin.

Tutkimus onnistui mittaamaan sitä, mitä oli tarkoituskin, mutta virheen mahdollisuus on olemassa, mikäli vastaajat ovat käsittäneet kysymykset eri tavalla, mitä ne on alun perin tarkoitettu. Koska kysely suoritettiin www-kyselynä, on mahdotonta todentaa vastaajan ymmärrys kulloinkin vastattavaan kysymykseen. Mahdollisia virheitä tuo www-kyselyyn myös sen nk. helppous vastata missä tahansa, keskittymättä asiaan, ja toistaa vastauksissa vain se helpoin mahdollinen ajattelematta sen enempää. Tutkimustuloksissa esitetyt lainaukset ovat suoria vastauksia avoimiin kysymyksiin. Selvät kirjoitusvirheet on korjattu lukemisen helpottamiseksi ja ymmärtämiseksi.

Kyselyyn vastaamattomuus on ikuinen kysymysmerkki. Tällä kertaa kysely koostui pääosin suljetuista kysymyksistä ja kysely oli mahdollista täyttää myös puhelimella, joten nopeus, helppous ja yksinkertaisuus olivat valtteja. Osa ei kuitenkaan näe tärkeäksi vastata organisaation ulkopuolelta tulevaan kyselyyn, pelkäävät ehkä yksityisyytensäkin puolesta tai vastauksissa on jotakin sellaista, mitä he eivät uskalla edes anonyymisti tuoda ilmi. Osalla taas vastaaminen voi vain yksinkertaisesti jäädä tai toinen ei halua välttämättä ollenkaan osallistua mihinkään kyselyihin. Tällaisilla kyselyillä on kuitenkin mahdollisuus päästä vaikuttamaan oman työnsä toimivuuteen, joten jokainen vastaus on myös työnantajalle arvokas. Eurajoen kunta teettää toki kyselyitä muutoinkin ja pyrkii pitämään henkilöstöstään huolta, joten ehkä joku koki vastanneensa jo aiemmin tarpeeksi.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimukseen vastasi kaikkiaan 105 Eurajoen kunnan työntekijää. Taustatietoina kysyttiin sukupuolta ja ikäryhmää. Vastaajista 12,4 % oli miehiä, loput naisia. Ikärakenne vastaajien kesken jakaantui suurimmaksi osaksi ikävuosien 40 ja 60 välille (kuvio 4).



Kuvio 4. Ikäjakauman toteutuma kyselyssä 2017.

Kyselyssä ensimmäisenä oli avoin kysymys sisäisen viestinnän määritelmästä. Vastauksia tuli erittäin kattavasti ja osa hyvinkin tarkkaan määriteltäviä. Yleisesti melkein kaikki totesivat kyseessä olevan jonkinlaisen tiedonkulun, osa nimesi myös sisäisen viestinnän kanavia hyvin kattavasti case-organisaatioissa. Yksi vastasi, ettei tiedä, mitä sisäinen viestintä tarkalleen on. Vastauksissa sisäisen viestinnän todettiin olevan mm. seuraavaa:

- Ajankohtaista tiedottamista organisaation sisällä ja sisäisistä asioista erilaisin viestintävälinein
- Vuorovaikutteista viestintää työyhteisön kannalta tärkeitä asioista
- Hyvää tiedottamista työasioista (ja vähän muistakin) puolin ja toisin

”Tiedottamista paikallisista, ulkoisista ja sisäisistä asioista, mutta myös valtakunnallisista ja yhteiskunnallisista asioista oman kunnan ja organisaation sisällä”

”Asioista tiedotetaan organisaation sisällä riittävän laajasti eli tieto niille, joille se kuuluu (työtehtävien suorittamiseksi välttämätön tieto, muuten organisaatiossa toimiseksi tärkeä tieto)”

”Viestintää moneen suuntaan luottamuksella”

- Tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation sisällä; virallista tai epävirallista; organisaation tai yhteisön jäsenten tai ryhmien välillä.
- Tiedotusta, yhteistyön synnyttämistä ja ylläpitoa, perehdytystä ja henkilöstön välistä tiedon kulkua organisaation sisällä eri toimijoiden välillä.
- Tiedot tarvittavista asioista saavuttavat jokaisen työntekijän.

”... Jos se on huonoa, ei yhteistoiminta pelaa.”

”Että kaikki saavat tiedon asioista samalla tavalla, samaan aikaan.”

”henkilöstön ajan tasalla pitämistä oleellisista asioista”

- Organisaation toimintaan, päätöksiin sekä ohjeistuksiin liittyvää informaatiota.
- Informaation jakamista siten, että kohderyhmänä on ainoastaan oma organisaatio

”paikasta a paikkaan b”

- Tiedotusta koko henkilökunnan kesken/tietyn joukon kesken
- Tietoa missä mennään
- Nopeaa/sujuvaa tiedonkulkua yksinkertaisella kaikki tavoittavalla tavalla.

”pelkkää sähköpostien kirjottelua”

”Avointa tiedonvälitystä hallintokunnalta toiselle ja esimieheltä alaiselle ja työntekijöiltä toiselle.”

- Sisäinen viestintä on kaikenlainen viestintä jota tapahtuu työpaikalla eri sidosryhmien kanssa. Viestintä voi olla kirjallista, sähköistä, kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia.
- Työnantajaa, työpaikkaa ja Eurajoen kuntaa koskeva viestintä ja tiedotus.
- Virallista tai epävirallista viestintää organisaation sisällä. Horisontaalista tai vertikaalista.

”Sitä, että kaikki työntekijät ovat työasioista varmasti ajan tasalla.”

”Sisäinen viestintä on toistemme toimintatapojen tuntemista, tutustumista toisiimme, työyksiköihin, sisäistä viestintää sähköpostein, soitoin, tapaamisin, avointa tiedonvaihtoa (salassapidon, mutta asiakkaan edun huomioiden)”

”Tehokasta tiedon jakamista, jolla turvataan perustehtävän laadukas suorittaminen, sekä varmistetaan henkilöstön sitoutuminen ja työturvallisuus.”

- Viestit ja tiedot yleensäkin kulkevat sujuvasti ja reaaliaikaisesti työyhteisössä.

”Tiedotetaan oikeista asioista oikeille ihmisille kunnan sisällä”

”Kuntaa koskevien asioiden esiintuominen henkilöstölle ja tiedottaminen akuuteista muutoksista sekä palaute työstä.”

Sisäistä viestintää kuvailtiin mm. seuraavilla sanoilla: vähäinen, avoin, selkeä, aktiivista, aika heikkoa, rajoittunutta sekä ennen että jälkeen liitoksen, säännöllistä, ei yksipuolista vaan keskustelevaa, valikoiva, ei-avoin, harhaanjohtava, riittävää, oikein kohdistettua, osin kiireinen, ohittava, asiallinen, kohtalainen, hiljaista, esimiespainotteista, tosi epäselvää ja puutteellista, mielenkiintoinen, vaihteleva, ei tarpeeksi aktiivinen, viestintää olisi ehkä tarvittu lisää joissakin asioissa, ihmeellinen, sekava, hieman salaileva, sujuva, aktiivista ja informatiivista, osaltaan puutteellinen, selkeää, raskas-soutuinen, puhuttiin osallistamisesta, mutta ei juuri osallistettu vaan päätökset tehtiin ja ilmoitettiin, tehokas, monipuolinen, yksikkökeskeinen, suppea, hidas, vanhanaikainen, keho, puutteellinen, helpompi, osittain turhaa, välttävä, toimivahko, joskus hyvä joskus huono, monikanavaista, riittämätöntä, liian lyhyellä varoitusajalla, sekavaa, tarpeellista, epäjohdonmukaista, pätkivää, epätasaista, jossain määrin pidättyvää, nopeaa, laajaa, reilua, reaaliaikaista, odottavaa, harvaa, ajankohtaista.

”Infoa oli varmasti hyvin saatavilla. Tosin sitä saattoi tulla niin paljon, että siltä osin jo ummisti silmänsä ja ajatteli, että ei koske minua... Samoin konkreettisesti mukana

päätöksenteossa olevat saattoivat tuoda tullessaan infoa, joka oli omiaan lisäämään huhuja ja musta tuntuu tietoa.”

”Viestintä toimi hyvin oli avointa, myönteistä ja aktiivista oman hallintokunnan sisällä sekä suhteessa kouluun ja varhaiskasvatukseen. Muiden hallintokuntien kanssa vähäisempää.”

”..liian sulkeutunut, vain pienelle piirille”

”Viestintä oli satunnaista, joiltain osin puutteellista.”

”.. Myös omasta aktiivisuudesta on hyötyä viestinnässä.”

”Oma-aloitteisuus oli tärkeää mutta muutoin olin suht tyytyväinen”

”Aktiivista, mutta kovasti hallintokuntien rajoista kiinni pitäen. Välillä sama työ tehty kahdessa eri paikassa tai tehty eri päätökset samaan asiaan, kun ei tieto siirry hallintokuntien välillä luontevasti.”

”Erialaista riippuen hallintokunnasta. Joillakin hyvin avointa, toisilla taas ilmeni jonkin verran asioiden "panttaamista"”

”Riittävän olennaisen tiedon jakamista.”

Sisäisen viestinnän onnistuminen vaikuttaa myös työssäjaksamiseen positiivisesti tai negatiivisesti. Tavoitetilä on tietysti positiivinen vaikutus, mutta aina ei haluttuun lopputulokseen päästä. Vastaajien mukaan viestintä vaikutti työssäjaksamiseen positiivisesti 38,1 %:lla, negatiivisesti 10,5 %:lla, sekä positiivisesti että negatiivisesti 33,3 %:lla ja ei vaikuttanut mitenkään 18,1 %:lla.

7.1 Sisäisen viestinnän kanavat työntekijöiden kesken

Kaikkiaan 73,1 % vastaajista oli sitä mieltä, että viestintäkanavat työntekijöiden kesken olivat toimivia ja niitä oli tarpeeksi. Keskeisimmiksi viestintäkanaviksi muodostuivat selkeästi sähköposti, ja nyt myös varmasti melko uutena Whatsapp-viestipalvelun ryhmät.

Muita mainittuja sisäisen viestinnän kanavia olivat puhelin, sisäinen posti, intranet, koko henkilöstön infotilaisuudet eli puimalat, Facilityinfo (sähköiset palvelupyynnöt), tekstiviestit, kunnan internetsivut, Facebook, erilaiset palaverit, esimies, muistiot, opetuspuolella Wilma, puskaradio, kahvitaumat ja tapaamiset.

”Työntekijöiden omat kohinat”

”Välillä ei mitään. Tieto tullut asiakkaiden kautta. Puhelin! Kasvotusten paras.”

Työkavereiltaan palautetta, pääosin positiivista sellaista, sai 55,8 % vastaajista. 26,9 % koki saavansa tasaisesti sekä negatiivista että positiivista palautetta ja 13,5 % koki, ettei saanut tarpeeksi palautetta työkavereiltaan.

7.2 Sisäisen viestinnän häiriöt työntekijöiden kesken

Työntekijöiden kesken tapahtuvasta viestinnästä 73,1 % kertoi kanavia olevan tarpeeksi ja niiden olevan toimivia. 64,4 % totesi, että työntekijöiden kesken viestintä saavutti ajallaan kohteensa ja se oli tehokasta. Huomattavan iso osa vastaajista oli silti sitä mieltä, että viestit olivat joskus täysin turhia, tai eivät olleet oikea-aikaisia.

7.3 Muutosviestintä

Vain hieman yli puolet vastaajista, 57,1 % oli sitä mieltä, että työpaikan tärkeistä asioista ja muutoksista tiedotettiin tarpeeksi. Vajaa puolet taas kertoi tämän tapahtuneen joskus, satunnaisesti ja 5,7 % ettei kokenut tiedotusta olevan missään vaiheessa tarpeeksi. Se, kuunneltiin työntekijöitä tarpeeksi tai kokivatko he tulleen kuulluksi

muutoksen alla, vaikutti pääosin positiiviselta. 52,9 % koki tulleen kuulluksi erittäin hyvin ja 38,5 % edes jotenkuten, loput heikosti tai ei ollenkaan. 74,3 % vastaajista kertoi itse saaneensa tarpeellisen tiedon perille ja oikea-aikaisesti joka kerta, 18,1 % joskus.

Muutoksia sisäisessä viestinnässä ei koettu vuoden 2016 aikana, tätä mieltä oli 58,7 % vastaajista. Vaihtelua molempiin suuntiin, sekä parempaan että huonompaan, koki 23,1 % vastaajista. 10,6 % koki muutoksia parempaan ja 7,7 % huonompaan. Vuonna 2016 tapahtuneita muutoksia sisäisessä viestinnässä olivat mm.:

- koko henkilöstön infotilaisuudet
”Kuulluksi tuleminen ei tuntunut aina toimivan. Tässä tarkoitan yleistä viestintää, en lähiesimiehen kanssa viestimistä.”
- annettiin vääriä ja harhaanjohtavia tietoja: tiedonkulku ylhäältä alas kestää kauan ja kaikki oleellinen tieto ei tule alaspäin, jolloin tietoa saa kuulla milloin mistäkin

”Mitä lähemmäs kuntaliitos tuli, sitä sotkuisemmaksi tuli info, varsinkin, kun se lähti ns. uudesta kunnasta.”
- avoimuus ja nopeus lisääntyivät

”Sain loppua kohti paremmin juonesta kiinni”

”Edelleen tuntuu, että osallistamista saisi olla enemmän eli sitä, että asiat, jotka koskevat esimerkiksi henkilökuntaa olisivat edes keskustelun asteella käsiteltävänä ja sitten yhteisesti luotu mielipide voitaisiin viedä tiedoksi ylemmille asteille, kuulluksi tulemisen tärkeys.”
- kiireen vuoksi jäi loppuvaiheessa ennen kuntaliitosta paljon asioita tiedottomatta
- osastopalaverit vähenivät

”Uusi esimiehen esimies ja muutokset siinä kulttuurissa ovat vaikuttaneet omaan työhön ja asioiden hoitamiseen. Ei välttämättä negatiivisesti, mutta yksi porras lisää organisaatioon muuttaa toimintaa vääjäämättä. On opettelua kuka päättää ja mistä päättää.”

- viestintä oli aiempaa nopeampaa, tiedusteluihin sai nopeammin vastauksen

”Koska itse olen siirtynyt tekemään lyhennettyä viikkoa, tuntuu että kaikki ”yhdessä sovitut” asiat ei aina tule tiedoksi.”

- toisinaan tieto oli ajantasaista, toisinaan vähän myöhässä ja välillä hätköityjä asioita kerrottiin liian aikaisin
- informaatioähky ja uusia viestintäkanavia

”Vuosi 2016 oli vähän sekava kuntaliitoksen takia, poikkeuksellinen. Jotkut asiat päätettiin jossakin ”sivussa”. Luvia oli keskeisellä roolissa kuntaliitoksessa verrattuna kokemiini aikaisempiin kuntaliitoksiin, jossa isompi kunta oli enemmän veturina.”

- tiedottomuutta tulevista tavoista toimia

”Yleisistä asioista tiedottaminen parempaa, mutta itseä koskevia suunnitelmia ei kerrottu ajoissa mikä aiheutti negatiivista suhtautumista koko asiaan.”

- Kun esimiehen työt jaettiin toisen kanssa niin käytös muuttui, viestintä supistui ja muuttui tyllyksi. Kotikäynnit jäivät eikä puhelimella saa kiinni. Jos joku kysyi ryhmässä jotain niin vastaus tuli spostiin laajasti, tyyliä ja ohi aiheen, kysymykseen vastaamatta.
- Avoimia kysymyksiä oli paljon, mutta niihin ei vielä ollut vastauksia, mutta vaikuttivat kuitenkin työn tekemiseen.
- keskusteleavuus parani
- ajoittainen kiire vaikutti esimiehen kiinnisaatavuuteen negatiivisesti

Kysyttäessä tasa-arvoisesta kohtelusta kuntaliitoksen edellä mm. informoinnin ja auttamisen suhteen, vastaajista 48,6 % kertoi tasa-arvon toteutuneen erittäin hyvin, 35,2 % jotenkuten ja 12,4 % heikosti. Myös erittäin huonosti-vaihtoehtoa kannatti muutama.

Erittäin tyytyväisiä sisäiseen viestintään kuntaliitoksen edellä oli 18,3 % vastaajista. 68,3 % oli tyytyväisiä ja 13,5 % tyytymättömiä. Tyytymättömyyden syitä olivat mm. seuraavat:

- annettiin vääriä ja harhaanjohtavia tietoja
- olisi haluttu enemmän tietoa, yhteistyötä ja vaikuttamismahdollisuuksia liittyen omaan työhön
- mielipiteiden, ehdotusten huomiotta jättäminen
- oleellisen tiedon kulku huonoa ja kehittämiseen ei saanut ylemmän johdon tukea, keskustelut kuppikunnissa
- viestinnän luvattiin olevan avointa ja tulevan hyvissä ajoissa henkilökunnalle, mutta näin ei käynyt
- asiat ilmoitettiin liian myöhään
- tiedotukset olivat yleisiä, ei hallintokunnan omia sisäisiä tapahtumaprosesseista

”Välillä huomaa, että tehdään liikaa vain ”omalla tontilla”, kun asia voisi koskettaa useampaakin ja voisi tehdä enemmän yhteistyötä.”

- liika eriarvoisuus
- joutui itse kyselemään liikaa asioiden perään
- esimiehen toiminta
- työntekijät eivät tulleet kuulluksi

7.4 Esimies-alaisviestintä

Erityisen kehuttavaa kyselyssä oli nimenomaan esimies-alaisviestintä, johon vastanneista 88,5 % oli sitä mieltä, että sai itse viestinsä perille esimiehelle ja esimiehen viestit tulivat ajallaan perille hänelle. Loppujen vastauksissa oli ollut häiriötä joko molempiin suuntiin tai vain toiseen suuntaan. Vain hieman yli puolet, 56,7 % vastaajista koki esimiehen kohtelevan kaikkia tasa-arvoisesti, kun taas 8,7 % koki esimiehen olevan suosiollinen useammalle, 34,6 % muutamalle. Kysyttäessä haasteista viestinnän suhteen esimiehen kanssa, 49,5 % koki, ettei sellaisia ollut ollenkaan. 43,8 % koki haasteita olevan joskus, ja 6,7 % koki niitä olleen pääasiallisesti koko ajan. Haasteita olivat mm:

- ei saanut vastauksia esitettyihin kysymyksiin/viesteihin
- yleistä epätietoisuutta
- esimies ei antanut kyseenalaistaa asioita
- esimies huonosti tavoitettavissa

”Läsnäolo ja saatavuus oli joskus vaikeaa. Tosin yhteyttä voi ottaa muutenkin kuin kasvokkain. Yhteyden sai halutessaan kyllä. Mutta ei ole helppoa aina välttämättä lähestyä esimiestä, jota ei näe ja josta ei tiedä, missä kulloinkin on. Joutuu pohtimaan, onko asia niin tärkeä, että yhteydenotto on suotavaa.”

- työntekijä ei kokenut tulleensa kuulluksi, eikä kokenut, että muutoksia käytiin tarpeeksi läpi tai ei saanut vastausta esittämiinsä kysymyksiin

”Hän ei ollut aina paikalla tai oli kiireinen.. Joskus tuntui, ettei hän oikein ottanut tosissaan minun kertomia asioita.”

- ajankäyttö
- joskus ristiriitaista viestintää
- luottamus puuttui keväällä -16
- laaja hallintokunta, viestintä haasteellista

”Jalkautumista työyksikköön toivoisi paljon enemmän, säännöllisiä tapaamisia”

- esimies ei tuntenut toimintaympäristöä ja sen vaatimuksia

Pääosin esimies-alaisviestintä tapahtui sähköpostin välityksellä. Muita esille selkeimmin nousseita kanavia olivat palaverit ja puhelinkeskustelut.

”Kasvokkain keskustelu oli paras ja onnistui usein. Apuna viestittely sähköpostilla ja tekstiviestein ja tämäkin onnistui lyhemmissä asioissa.”

”Lähiesimiehen kanssa ei ollut mitään viestintää kuntaliitoksesta.”

88,5 % vastaajista totesi esimiesviestinnän toimineen molempiin suuntiin, omat viestit tavoittivat esimiehen ja toisinpäin. Lopuilla vastaajilla oli ongelmia joko toiseen suuntaan tai myös molempiin suuntiin. 84,6 % koki, että esimiehelle oli helppo mennä puhumaan työhön liittyvistä asioista, 69,2 % koki, että esimiehellä oli helppo mennä puhumaan yksityiselämän asioista, jotka liittyvät töihin ja 75 % koki esimiehelle olleen helppo mennä puhumaan työyhteisöön liittyvistä asioista. Kaikkiaan reilu enemmistö, 71,4 % koki esimiehen olleen helposti lähestyttävissä ja tavoitettavissa, ja 87,5 % että hänelle voisi puhua mistä tahansa. Ylipäänsä 81,7 % vastaajista koki viestineensä esimiehen kanssa tarpeeksi kuntaliitoksen edellä.

Palaute on yksi tärkeistä viestintämuodoista myös, ja 54,8 % vastaajista koki saaneensa hyvin palautetta esimieheltään, pääosin positiivista. 16,3 % sanoi saavansa taiseksi sekä positiivista että negatiivista palautetta, ja 27,9 % koki, ettei saa lainkaan tai tarpeeksi palautetta esimieheltään.

7.5 Parannus- ja kehittämis ehdotukset

Avoin kysymys parannusehdotuksista sisäisen viestinnän suhteen sai paljon kommentteja. Osa vastaajista kertoi edelleen viestinnän olleen riittävää, eikä toiveita tulevaan

juuri olevan. Suurin osa kuitenkin osasi esittää todella rakentavia palautteita. Osa kirjoitti, ettei viestintää ole koskaan liikaa, toinen taas koki saaneensa jo informaatioähyäkin. Tämäkin kertoo siitä, kuinka viestintä tulisi olla mahdollisimman kohdennettua sille ryhmälle, kenelle viestitään, mutta informaatiota kuitenkin pitäisi olla helposti saatavilla sitä enemmän haluaville.

Muun muassa seuraavia toiveita kirjattiin:

- Aktiivisempi ote tiedottamiseen
- Enemmän hallintokuntakohtaista informaatiota ja keskustelutilaisuuksia
- Esimiehen läsnäoloa enemmän yksiköissä
- Henkilökunnan mielipiteiden kysely heitä koskevissa asioissa, myös nopeampi reagointi kysymyksiin ja ehdotuksiin ja toimintojen suunnittelu yhdessä sitä työtä tekevien kanssa
- Selkeyttä, käytännöllisyyttä, avoimuutta, rehellisyyttä, tasapuolisuutta ja objektiivisuutta
- Tiiviimpiä palavereja ja tiedottamista ajallaan
- Viestintään luku-/reagointikuittaus
- Puimaloiden kehittäminen, yksinkertaistaminen, ei teatraalisuutta ja pitkiä dialogeja. Aikataulut ja paikkakunta niin, että jokaisella olisi mahdollisuus osallistua ainakin kerran.
- Muutoksiin varattava tarpeeksi/enemmän aikaa
- Viikoittainen tiedote/info
- Enemmän työyhteisön sisäisiä keskustelu- ja purkuhetkiä ja palavereja sekä infotilaisuuksia
- Välttämättömien yhteistyökumppanien tapaaminen, toimintakulttuurista sopiminen
- Esimiehille työnohjausta
- Tieto uusista käyttöönotettavista ohjelmista ja ohjelmien sisäänajo aiemmin sekä paremmalla ajalla
- Avoimempi keskustelukulttuuri, toisten arvostaminen, luotettavuus, tasa-arvoisuus
- Enemmän tutustumista ja perehdyttämistä toiseen kuntaan

”Koko henkilöstön koolle kutsuvien paneelien määrä oli turhan suuri ja sisältönsä arvoton. Enemmän hyötyä olisi ollut kutsua hallintokunnittain muutama kerran kuin kaikkia työntekijöitä moneen kertaan. Kuntalaisten yleisiä tiedotustilaisuuksia olisi voinut yhdistää henkilökunnan tilaisuuksiin.”

”Kaikki meni paljon paremmin kuin perusturvan siirtyessä Poriin v. 2010”

”Eri hallintoalojen välillä viestintä takkuili välillä todella pahoin, joten eri hallintoalojen välinen viestintä olisi täytynyt olla paljon parempaa ja oikea aikaista. Jäimme joskus ilman tietoa tai tieto saapui todella myöhään perille. Oman työtyöyhteisön välisessä viestinnässä ei mitään vikaa.”

”Tietoa olisi saanut tulla useammin loppuaikana, kaikki tapahtui vauhdilla, vaikkakin asiasta puhuttiin jo puolitoista vuotta sitten.”

”Olla itse aktiivinen ja seurata asioita tarkemmin intrasta.”

”Uusi esimies olisi voinut tulla aiemmin entisen rinnalle perehtymään asioihin.”

”Viestit tulivat perille ajankohtaisesti ja esimies oli tavoitettavissa. Kunnan politiikka toi omaan työhön liittyen haasteita ja johtotason henkilöt tuntuivat tekivät päätöksiä välillä henkilö- eikä asiaperustein.”

”...Oli varmasti asioita joista ei voinut viestittää jos ei asia ollut valmiiksi suunniteltu.”

”Puimaloissa puhuttiin ihan liikaa ympäröivä asioita ja sellaisia mitkä on kunnan tehtäviä asukkaita kohti, vaikka työntekijöitä varmasti enemmän kiinnostaa se miten tämä kaikki vaikuttaa kunnan palkkalistoilla oleviin.”

”Johtoryhmän asiat eivät siirtyneet seuraavalle tasolle ja tieto oli aika ajoittain epämääräistä.”

”Esimiehen pitäisi olla kiinnostunut työyksiköstään. Ei riitä, että hän on välillä paikalla, jos ei ole läsnä!”

”Selkeät ohjeet paperilla työpaikan seinällä miten toimitaan ja mitkä asiat muuttuu.”

”Avointa keskustelua niiden henkilöiden kanssa, joita asia koskee. Ylemmän johdon kohdalla tämä varmasti toteutuikin, mutta työntekijöiden kanssa ei niinkään.”

”Esimies infosi varmaan sen minkä itsekin tiesi. Yleensäkin vuosi -16 vei esimiestasolta ja kunnanmäen ihmisiltä uskottavuutta. Keskityttiin agenttihommiin, hetekan hytkytyksiin, sirkushommiin ja parinvaihtoihin ihan kunnanjohtajaa myöden. Olennaiseen eli työhön keskittymiseen voisi tänä vuonna panostaa enemmän.”

”Käytännön työhön liittyviin asioihin olisi saanut olla enemmän työryhmiä ja tapaamisia. Nyt viestittiin pääsääntöisesti isompia linjauksia. Vaihtuvien ohjelmien opastusta ei saatu ajoissa eikä ohjelmat olleet toimintakuntoisia.”

”Sisäinen viestintä toimi, mutta tietoa ei koskaan jaeta liikaa, mieluummin niin kuin vähemmän.”

”Enemmän tilaisuuksia, joissa molempien kuntien työntekijät yhdessä.”

”Hallinnon eri tasoilla ei välttämättä tiedetty ”riittävästi” tapahtumista=mutu-asia.”

”viestintää kohdistettava myös niille, joita se koskee, eikä vain pelkästään esimiehille”

”Koin, etten pystynyt juurikaan vaikuttamaan tulevaan. Työni ja oman jaksamiseni kannalta olisi ollut tärkeää käydä tulevat muutokset ja niiden merkitys kanssani läpi jo ennen kuntaliitosta ja muutosten voimaantuloa.”

”Tiedotusvastaava, joka olisi myös arvioinut prosessin aikana viestinnän toteutumista.”

8 YHTEENVETO JA PARANNUSEHDOTUKSET

Työntekijät ovat yrityksen suurin resurssi, voimavara. Jos sisäinen viestintä vaikuttaa negatiivisesti 10,5 %:lla vastaajista työhyvinvointiin, on jotain pielessä. Mikäli työntekijät voivat hyvin, koko organisaatio voi hyvin ja tuottaa ulospäin sellaista tulosta ja sellaista palvelua, mitä sen toimenkuvaan kuuluukin. Jo 10,5 % työtehosta pois on paljon. Jo yksikin huonovointinen työntekijä vaikuttaa negatiivisesti organisaation ulosantiin ja ”saastuttaa” helposti koko organisaation.

Tavoitteena opinnäytetyössäni oli selvittää sisäisen viestinnän kanavia, koettiinkö häiriöitä ja miten johtamis- ja muutosviestintä koettiin vuonna 2016, kuntaliitoksen edellä. Tuloksista välittyi hyvin se, miten jokainen kokee viestinnän eri tavoin, vaikka työskentelisi samassa hallintokunnassakin. Esimerkiksi sisäisen viestinnän kuvailu adjektiiveilla antoi jokaiselle mahdollisuuden kertoa, miltä juuri hänen kohdallaan viestintä tuntuu. Adjektiivien kirjo olikin melkoinen. Toiselle pienikin määrä toistoa aiheuttaa ”liikaa”-efektin ja toiselle taas kaikki lisätieto on vain hyvästä.

Muutosviestintä jakoi ihmiset hyvinkin paljon eri suuntiin. Tuloksista välittyi myös tietyin osin muutosviestinnän teoriastakin kertovassa luvussa mainittu rikkinäinen puhelin-efekti, jolloin tieto ei ole kulkenut ollenkaan tai ainakaan todenmukaisesti ylhäältä alas. Tämä näkyi selkeästi vastauksissa, niin avoimissa kuin suljetuissakin kysymyksissä.

Palautteen antamisessa on myös parannettavaa. Jos vastaajista 27,9 % kokee, ettei saa esimieheltään ollenkaan tai tarpeeksi palautetta, työntekijä ei myöskään tiedä, arvostetaanko häntä, tekeekö hän työnsä hyvin vai huonosti, eikä välttämättä saa sitä motivaatiota kehittää itseään, mikä ihmisen perustarpeissa on jo sisäänrakennettuna ja palvelee tietenkin organisaation tulevaa parhaiten. Vastauksista kävi ilmi, että osa työntekijöistä tuntee itseään muutenkin aliarvioitavan selkeästi. Kuitenkin kysyttäessä siitä, kuinka helppo esimiestä oli lähestyä asiassa kuin asiassa, oli hieman yli puolet sitä mieltä, että esimiehelle voi puhua asiasta kuin asiasta. Tämä on positiivista, vaikka prosentti voisi tässäkin olla korkeampi ja se näkyi myös avoimissa kysymyksissä: esimiehen kuuntelua ja läsnäoloa toivottiin selkeästi useammin kuin kerran.

Työntekijät antoivat myös itse hyviä ja rakentavia parannusehdotuksia kaikkiaan liittyen koko kuntaorganisaation sisäiseen toimintaan. Vaikka vastauksia tulikin hyvin vähän nähden kokonaisuuteen, ei niiden laatu kärsinyt. Työntekijät antoivat myös selkeän kuvan siitä, että heitä ei tule aliarvioida työntekijöinä, viestijöinä ja tekijöinä. Tämä olisi hyvä muistaa, sillä jokainen työntekijä on merkityksellinen organisaation tulevaisuuden kannalta.

Omasta mielestäni selkeät parannusehdotukset ovat esimiesten läsnäolo ja alaisten kuunteleminen, palautekeskustelut, avoimuus viestinnässä ja ajan antaminen muutoksille, jos tietenkin sille on edellytykset muutoin. Jatkotutkimuksen kohde olisi tarvittavien toimenpiteiden jälkeen sisäisen viestinnän seuranta nyt, kun liitos on jo tapahtunut. Miten sisäisen viestintä on asettautunut vuonna 2017, kun kahdesta kunnasta on tullut yksi.

Tutkimusprosessi eteni organisaatioon nähden hyvin. Aihe otettiin hyvin vastaan jo alkuperäisessä Luvian kunnassa ja myöhemmin myös Eurajoen kunnan taholla. Kysely lähetettiin organisaation puolelta, kuten sovittiin ja ainoa negatiivinen kohta prosessissa taisi olla alhainen vastausprosentti. Avoimet vastaukset kuitenkin olivat aivan omaa luokkaansa ja niistä sai hyvin kuvaa organisaation viestinnästä vuonna 2016. Omaksi ongelmakseni muodostui pitkien sairauslomataukojen jälkeen taas aiheesta kiinni saaminen, mutta muuten prosessi eteni kaikkiaan hyvin sen jälkeen, kun organisaatio oli hyväksynyt tutkimusaiheeni. Aikataulu oli joustava, vaikkakin kyselytämän muotoisena oli tärkeää toteuttaa mahdollisimman pian itse toteutuneen liitoksen

jälkeen. Työn tekeminen oli mielenkiintoista, koska sisäinen viestintä on mielenkiintoinen ikuisuusaihe, joka muuttuu jatkuvasti. Myös pienen kunnan asukkaana halusin päästä näkemään kuntaliitoksen toisen puolen, eli työntekijöiden näkökulman.

LÄHTEET

- Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: WSOYpro.
- Alenius, A. 2016. Kuntaviestinnän opas: ohjeet kunnan ja kuntapalveluja tuottavan yhteisön viestintään ja markkinointiin. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – Johda muutosta taitavasti. Keuruu: JTO ja Työterveyslaitos.
- Eurajoen kunnan henkilöstöraportti. 2015. Eurajoki. Viitattu 1.3.2017. <http://ptk.eurajoki.fi/kokous/20161172-3-1.PDF>
- Eurajoen kunnan www-sivut 2016. Viitattu 12.8.2016. <http://www.eurajoki.fi/>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Järvinen, P. 2002. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.
- Kaski, S. 2005. Tunnejohtajuus: Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10-11. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi: koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum.
- Luoto, R. T. A. 2000. Viestintäjohtaminen kuntahallinnossa: viestintä johtamisen apuvälineenä kuntahallinnossa. Fenix.
- Luvian kunnan www-sivut 2016. Viitattu 12.8.2016. <http://www.luvia.fi/>
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.
- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja – Tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact Oy.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Suomen Kuntaliiton www-sivut 2017. Viitattu 23.1.2017. <http://www.kunnat.net/>

Valtiovarainministeriön www-sivut 2017. Viitattu 24.2.2017. <http://vm.fi/>

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

VisitPorin www-sivut 2017. Viitattu 1.2.2017. <http://www.maisa.fi/>

Ylikoski, K. 2009. Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. uud. p. Työturvallisuuskeskus TTK.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor.

Hei!

Opiskelen Satakunnan ammattikorkeakoulussa liiketaloutta, pääaineena johtaminen & organisaatiot. Teen opinnäytetyötä aiheesta sisäinen viestintä Luvian ja Eurajoen kuntaliitoksen edellä. Toivon vilpittömästi, että ehdit vastaamaan tähän kyselyyn ja näin edesauttamaan valmistumistani!

Kysely on auki ma 17.4. klo 23.59 asti. Vastaathan kuitenkin heti tämän viestin luetuasi, jotta vastaukset varmasti tulevat perille. Kiitos jo etukäteen!

Linkki kyselyyn: <https://goo.gl/forms/QWcCcSbw87F34G0t2>

Mikäli kysely ei toimi tai muuta kysyttävää tai kommentoitavaa ilmenee, laitathan viestiä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen!

Ystävällisin terveisin,

Anniina Sookari

anniina.sookari@student.samk.fi

Kyselyssä esiintyvä käsite: Sisäisen viestinnän kanava

uutiskirjeet, blogi, koulutukset, painetut dokumentit, sisäinen verkko, sähköposti, perinteinen ilmoitustaulu, huhut, perehdyttäminen, erilaiset palautteet ja kehityskeskustelut sekä henkilöstökokoukset

Sisäinen viestintä organisaatiomuutoksen edellä; Case Luvian ja Eurajoen kuntaliitos 2017

Kyselyssä käsitellään aikaa ennen kuntaliitosta, vuonna 2016. Mietithän vastauksesi painottumaan tuolle ajalle!

Ikä *

- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-

Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

Hallintokunta *

Mitä sisäinen viestintä mielestäsi on? *

Kuvaile sisäisen viestinnän tilaa ennen kuntaliitosta adjektiiveilla (esim. avoin, aktiivinen..) *

Mitä sisäisiä viestintäkanavia oli tuolloin käytössä työntekijöiden kesken? Korostuiko jokin viestintäkanava ylitse muiden? *

Olivatko viestintäkanavat työntekijöiden kesken toimivia? Oliko kanavia liikaa/liian vähän? *

- Kyllä, kanavat olivat toimivia ja/tai niitä oli tarpeeksi
- Ei, kanavat eivät toimineet ja/tai niitä ei ollut tarpeeksi

Oliko viestintä työntekijöiden kesken laadultaan selkeää/tehokasta/turhaa/oikea-aikaista/jne.? *

- Viestintä oli tehokasta: se saavutti ajoissa ja oli informatiivista sekä selkeää
- Viestintä ei ollut oikea-aikaista tai se oli vääristynyttä ja joskus jopa turhaa tai epäselvää

Miten viestintä tapahtui esimiehesi ja sinun välillä v. 2016? Millaisia kanavia käytitte?

*

Saitko viestisi helposti perille esimiehellesi? Tulivatko hänen viestinsä ajallaan perille? *

- Kyllä, minun viestini saavuttivat hänet ja toisinpäin
- Kyllä, minun viestini saavuttivat hänet, mutta hänen viestinsä eivät minua
- Ei, minun viestini eivät saavuttaneet häntä, mutta hänen viestinsä saavuttivat minut
- Ei, minun viestini eivät saavuttaneet häntä eivätkä hänen minua

Tiedotettiin työpaikan tärkeistä asioista ja muutoksista mielestäsi riittävästi? *

- Kyllä
- Ei koskaan
- Joskus, ei aina

Koitko saavasi tarpeeksi palautetta lähiesimieheltäsi? *

- Kyllä, pääosin positiivista
- Kyllä, pääosin negatiivista
- Kyllä, tasaisesti molempia
- Ei, en saanut tarpeeksi palautetta esimieheltäni

Koitko saavasi tarpeeksi palautetta työkavereiltasi? *

- Kyllä, pääosin positiivista
- Kyllä, pääosin negatiivista
- Kyllä, tasaisesti molempia
- En, en saanut tarpeeksi palautetta työkavereiltani

Koitko tulevasi kuulluksi työyhteisössäsi? *

- Erittäin hyvin
- Jotenkuten
- Heikosti
- En ollenkaan

Tunsitko, että työyhteisön jäseniä kohdellaan työyhteisössäsi oikeudenmukaisesti/tasa-arvoisesti? (esim. auttaminen, informointi) *

- Kyllä, erittäin hyvin
- Jotenkuten
- Heikosti
- Erittäin huonosti

Koitko lähiesimiehesi olevan suosiollinen osalle työntekijöistä? *

- Kyllä, useammalle
- Kyllä, yhdelle/muutamalle
- Ei, tasa-arvoinen kaikille

Tunsitko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan työasioihin/työtehtäviin liittyvistä asioista? *

- Kyllä
- Ei

Tunsitko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan yksityiselämään liittyvistä asioista (jotka liittyvät työhön)? *

- Kyllä
- Ei

Tunsitko, että lähiesimiehellesi on helppo mennä puhumaan työyhteisöön liittyvistä asioista? *

- Kyllä
- Ei

Tunsitko, että lähiesimiehellesi on helppo puhua ylipäättään mistään? *

- Kyllä
- Ei

Koitko viestiväsi mielestäsi tarpeeksi esimiehesi kanssa v. 2016? *

- Kyllä
- Ei

Oliko esimiehesi helposti tavoitettavissa/lähestyttävissä v. 2016? *

- Kyllä
- Ei
- Joskus

Koitko itse saavasi tarpeellisen tiedon perille, oikea-aikaisesti? *

- Kyllä
- Ei
- Joskus

Miten viestintä vaikutti työssä jaksamiseen omalla kohdallasi? *

- Vaikutti positiivisesti
- Vaikutti negatiivisesti
- Vaikutti sekä positiivisesti että negatiivisesti
- Ei vaikuttanut ollenkaan

Koitko sisäisessä viestinnässä muutoksia vuoden 2016 aikana? *

- Kyllä, parempaan
- Kyllä, huonompaan
- Kyllä, sekä huonompaan että parempaan
- En kokenut muutoksia

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisia muutoksia koit?

Kuinka tyytyväinen olit yleisesti sisäiseen viestintään ennen kuntaliitosta? *

- Erittäin tyytyväinen
- Tyytyväinen
- Tyytymätön

Mikäli olit erittäin tyytymätön, mikä sen aiheutti?

Koitko haasteita viestinnän suhteen esimiehesi kanssa v. 2016? *

- Kyllä
- Joskus
- En ollenkaan

Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millaisia haasteita koit?

Mitä asioita olisi voinut tehdä paremmin liittyen sisäiseen viestintään kuntaliitoksen edellä? Parannusehdotuksia? *

Kiitos vastauksistasi!

**pakollinen vastattava kysymys*