

# ESIMIESViestinnän nyky- tila ja kehittäminen

Case: Isku-konserni

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tradenomi  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö AMK  
Syksy 2018  
Sinna Joonala

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Joonala, Sinna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 51 sivua, 11 liitesivua	Valmistumisaika Syksy 2018
Työn nimi <b>Esimiesviestinnän nykytila ja kehittäminen</b> Case: Isku-konserni		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Isku-konsernin esimiestyön nykytilannetta. Työssä tavoitteena oli löytää esimiesviestinnän ongelmakohdat ja tuoda niihin ratkaisuja kehitysideoiden kautta. Sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön ilmapiiriin, tehokkuuteen sekä työhön sitoutumiseen ja sen onnistumiseen on avaimet esimiehellä.</p> <p>Työn teoriaosuus koostuu kahdesta pääteemasta: esimiestyöstä ja esimiesviestinnästä. Esimiestyön osalta keskityttiin tutkimaan johtamisvoiman vaikutusta esimiestyöhön sekä esittämään esimiestyö johtamispalveluna. Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijän työsuhteen elinkaareissa. Esimiesviestinnän osalta tutkittiin, millaisissa eri tilanteissa esimies viestii ja miten siinä voi kehittyä, jotta esimies palvelisi työntekijöitään mahdollisimman hyvin ja työnteko olisi sujuvaa.</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Huhtikuussa 2018 Iskun esimiehille tehtiin esimieskysely, joka liittyi esimiestyöhön kokonaisuudessaan. Kysely toteutettiin ja lähetettiin Zef-kyselytyökalun avulla. Kysely lähetettiin 80 esimiehelle. Tutkimuksen päätutkimusongelmana oli ”Miten Iskun esimiesviestintää voidaan kehittää?”.</p> <p>Tutkimustuloksista ilmeni, että palaverimuistioita jää tekemättä tai niitä ei jaeta henkilöstölle. Viestintäkanavia on paljon ja viestitulvat kuormittavia. Esimiesviestintä toimii Iskussa melko hyvin, mutta parannettavaa on. Tutkimustulosten perusteella ehdotettiin, että Iskussa panostettaisiin tiimien viestinnän pelisääntöihin, digitaalisiin infotauluihin, viestinnän verkkokoulutuksiin, intranetin päivittämiseen sekä esimiesviestiin.</p> <p>Opinnäytetyössä esitellään myös Iskulle tehty esimiesviesti, jota oli esimiesten toimesta pyydetty, ja jolla ympäriinsä pirstaloitunut tieto saadaan yhteen viestiin. Se koostaa ajankohtaiset tiedotteet yhteen ja on HR:n sekä palkkahallinnon tiedotuskanava esimiehiä koskevilla asioilla.</p>		
Avainsanat Esimiestyö, Esimiesviestintä, Sisäinen viestintä, Esimiesviesti		

## Abstract

Author(s) Joonala, Sinna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2018
	Number of pages 51 pages, 11 appendices	
Title of publication <b>Improving supervisor communication</b> Case: Isku group		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract  <p>The aim of this thesis was researching the Isku group's state of supervisor work. The aim was to find problematic issues in supervisor communication and bring solutions by development ideas. Internal communication affects the atmosphere in the work community and the personnel's efficiency and commitment to work. The supervisor holds the keys to success.</p> <p>The theory part of this thesis consists of two main themes: supervisor work and supervisor communication. The focus in supervisor communication was on researching leadership strength's effect on supervisor work and on displaying supervisor work as management service. The supervisor has an important role in the duration of personnel's employment. In supervisor communication, the research concentrated on different situations where the supervisor communicated and on how he could evolve in them, so that the supervisor could serve the personnel as well as possible and the working would be fluent.</p> <p>The empiric part of this thesis was executed as quantitative research. In April 2018, Isku's supervisors took part in a supervisor enquiry, which was about supervisor work as a whole. The enquiry was conducted and sent with Zef. The enquiry was sent to 80 supervisors. The main research problem was "How can Isku improve supervisor communication?"</p> <p>The enquiry results showed that memos were not necessarily made or distributed to the personnel. There were many information channels and the information flow was burdened. Supervisor communication was in a relatively good shape at Isku, but there was a lot to improve on. Based on the research results, there was a proposition that Isku would invest in the rules of communications between different teams, digital info-TVs, online communication classes, and the intranet and supervisor newsletter. The newsletter mentions recent bulletins in one memo. The HR and payroll administration use the newsletter as their information channel for matters concerning supervisors.</p>		
Keywords Leadership, Supervisor, Supervisor communication, Internal communication, Supervisor newsletter		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus .....	2
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset.....	3
1.3	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne .....	4
2	ESIMIESTYÖ .....	6
2.1	Esimies – voimavara, johon kannattaa panostaa .....	6
2.2	Johtamisvoima .....	10
2.3	Työsuhteen elinkaari – esimiehen silmin.....	11
3	ESIMIESVIESTINTÄ .....	15
3.1	Viestintää ja vaikuttamista.....	15
3.2	Viestintätyylit.....	16
3.3	Palautteen voima.....	18
3.4	Kehityskeskustelut johtamisvälineenä.....	19
3.5	Viestinnän kanavat.....	20
3.6	Muutosjohtaminen ja -viestintä .....	23
4	TUTKIMUS .....	27
4.1	Isku-Yhtymä Oy .....	27
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	28
4.3	Tutkimuksen taustamuuttujat.....	29
4.4	Tutkimustulokset .....	31
5	ESIMIESVIESTIN KEHITTÄMINEN ISKU-KONSERNILLE .....	39
5.1	Esimiesviestin tarve .....	39
5.2	Esimiesviestin sisältö .....	40
5.3	Esimiesviesti 06/2018 .....	40
6	POHDINTA .....	43
6.1	Tulosten pohdinta .....	43
6.2	Kehitysehdotukset.....	43
6.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	45
7	YHTEENVETO .....	47

LÄHTEET .....	49
LIITTEET.....	52

## 1 JOHDANTO

*Esimies rekrytoi, perehdyttää, ohjaa, palkitsee, motivoi, toimii esimerkkinä ja johtaa tiiminsä kohti menestystä. Esimiestyö on johtamista ja johtaminen hyvin pitkälti viestintää. (Melgin 2014.)*

Esimiehellä on vastuunsa yrityksen niin ulkoisessa kuin sisäisessäkin viestinnässä sekä merkittävä rooli työnantajamielikuvan muodostamisessa. Esimiehen osallistuessa rekrytointeihin näkyy hänen käyttäytymisensä sekä taidot hakijoille, mikä antaa yrityksestä tietyn mielikuvan. Työpaikan ohella esimiehen tulisi näyttäytyä kiinnostavalta kaikkein parhaimpien työnhakijoiden silmissä. Nykypäivänä työnhakijat saavat tietoa yrityksestä monista eri kanavista ja vastauksia työpaikan kulttuuriin liittyviin kysymyksiin sekä siihen, mitä työpaikasta yleensäkin puhutaan. (Melgin 2014.) Sosiaalinen aikakausi kasvattaa työnantajamielikuvan ja brändikuvan roolien tärkeyttä. Näitä voidaan vahvistaa keskittymällä hyvään työhyvinvointiin, yrityksen arvoihin, työkulttuuriin ja yhtiön maineeseen. (Hurmerinta 2015.) Nyt ja aina – työntekijät puhuvat työpaikoistaan ja siitä mitä he itse siellä ovat kokeneet ja näin ollen toimivat yrityksen äänitorvena (Melgin 2014).

Filosofian tohtori Melgin (2014) pohtii ovatko suomalaiset esimiehet viestijöitä ja vuorovaikutuksen mestareita. Esimieheksi päädytään usein muilla ansioilla kuin viestintätaidoilla. Niitä voidaan kuitenkin kerryttää työn ohessa ja yritys voi omassa henkilöstön kehityssuunnitelmassaan painottaa esimiesten viestintätaitoja. Esimiesten tulisi myös itse pitää osaamisensa ajan tasalla sekä muistettava pitää huolta itsensä johtamisesta.

### **Aiemmat tutkimukset**

Vuonna 2017 toimeksiantajayritykselle tehtiin työyhteisöviestintään liittyvä opinnäytetyö. Tässä työssä esimiesviestintää oli tutkittu yhtenä teemana. Kysely tehtiin tehtaan työntekijöille ja esimiesviestintä oli huomioitu yhdessä kysymyksessä, jossa sen toimivuutta viestintäkanavana arvioitiin arvosanoilla 1-5. Tutkimuksessa selvisi, että erityisesti muutosviestinnässä koettiin ongelmia, kun taas esimiehen kautta viestintä koettiin kuitenkin parhaimpana käytössä olevana viestintäkanavana. Viestintäkanavista ilmoitustaulu ei saanut kannatusta, koska sen päivittäminen on hidasta, niiden tilalle toivottiin digitaalisia näyttöjä, joiden päivitys on ajantasaisempaa ja informaatiota mahtuu siihen enemmän. WhatsApp-sovelluksen käyttö koettiin mielekkääksi ja sitä toivottiin otettavan laajemmin käyttöön. (Tikkanen 2017.)

Toinen opinnäytetyö, joka toimeksiantajayritykselle on tehty vuonna 2013, koskee työsuhteen perustamisprosessia. Siinä haastateltiin neljää toimihenkilöä siitä, miten perehdytys-

prosessi käytännössä on toiminut heidän kohdallaan. Osa koki esimiehen roolin perehdytyksessä riittäväksi. Esimiehet olivat kiinnostuneita perehdyttämisestä ja panostaneet siihen omalla työpanoksellaan, mutta myös jakamalla vastuuta muille alaisilleen. Osa haastatelluista koki kuitenkin, ettei esimiehellä ollut riittäviä resursseja perehdyttämiseen ja että ajanpuute ja sovittujen perehdytystilanteiden peruminen vaikuttivat perehdytyskokemukseen heikentävästi. Viestinnän osalta kaivattiin enemmän suullista perehdytystä, kun monet asiat oli ohjattu itse lukemaan tai kun ne oli itsenäisesti etsitty intranetistä. (Rytkönen 2013.)

## 1.1 Opinnäytetyön toimeksianto ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on lahtelainen puuteollisuudessa toimiva yritys Isku-Yhtymä Oy (myöh. Isku). Tutkimus koskee koko Isku-konsernia, johon kuuluvat Isku-Yhtymä Oy, Isku Interior Oy, Isku Invest Oy sekä Isku Koti Oy. Aihe tutkimukselle on toimeksiantajayrityksen tarpeiden mukainen ja koskee yrityksen esimiesviestintää. Iskussa esimiestyöhön on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota ja tällä hetkellä siihen on panostettu muun muassa puolitoista vuotta kestäväällä lähiesimieskoulutuksella. Jatkoa esimiestyön kehittämiseksi tarvitaan ja tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa Iskulle työkaluja erityisesti esimiesviestintää varten.

Toimeksiantajayrityksen aihetoive esimiesviestinnästä herätti ajatuksia opinnäytetyöntekijässä, koska viestintä on laaja aihe ja koska siihen on haastavaa löytää oikeaa vastausta. Työstä oli mahdollista saada äärimmäisen moniulotteinen, mutta se rajattiin mahdollisimman tiukasti esimiesviestinnän ympärille. Viestintä on puhututtava ja usein negatiivisen sävyn saava aihe, ja on mielenkiintoista etsiä syytä sille, miksi se ei useimmissa yrityksissä toimi.

Esimiehille teetettiin esimieskysely, jolla kartoitettiin yrityksen esimiestyön nykytilaa ja sen kehityskohteita. Kyselyä luodessa tehtiin toimeksiantajayrityksen kanssa päätös, että selvitetään mahdollisimman laajasti esimiestyön tilanne, jotta tulevaisuudessa tuloksia voidaan käyttää myös HR-työn kehittämisessä. Tässä työssä käsitellään vain sitä osaa tuloksista, jotka liittyvät esimiesviestinnän kehittämiseen.

Iskun järjestämässä lähiesimieskoulutuksessa yhtenä teemana oli esimiesviestintä osana organisaation viestintää. Siellä esimiehiltä tuli esiin kysymyksiä, joihin teoriaosuudessa pyritään saamaan vastauksia. ”Kuinka paljon viestintää on tarpeeksi?”, ”Mitä viestintäkanavia kannattaa käyttää – millä tavoittaa henkilökunnan parhaiten?” ja ”Miten saa saman viestin kaikille, ilman ”rikkinäinen puhelin” -efektiä?”. Muutosviestinnän haasteet ovat nyt olennaisia Iskun tehdasinvestoinnin tuomien muutosten ja uusien järjestelmien vuoksi.

Muutosviestinnässä esimiehiä mietitytti ”Ketkä keskusteluun muutoksista osallistuvat?” ja ”Mitä vastata, kun ei tiedä vastauksia tiimiläisten kysymyksiin? Esimerkiksi muuttuuko työ-määrä?”.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset

Viestintä on yleinen aihe organisaatioiden toiminnan kehittämisessä ja sillä vaikutetaan niin työhyvinvointiin kuin työnantajamielikuvaankin. Usein työtyytyväisyyskyselyissä yksi valituista kehityskohteista on viestinnän kehittäminen.

Esimies johtaa esimerkillään ja viestintä on yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä. Isku tarvitseekin esimiehille keinoja joilla parantaa viestintää tiimiläisilleen, jotta oikeat henkilöt olisivat perillä heidän työtään koskevissa asioissa ja jotta työ olisi mahdollisimman sujuvaa. Isku on myös muutoksen pyörteissä tehdasinvestoinnin ja järjestelmäuudistusten vuoksi, jolloin etenkin muutosviestintä esimiehiltä tiimiläisille on erittäin tärkeää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saada selville esimiesviestinnän nykytilanne Iskussa sekä tuoda konkreettisia keinoja Iskun esimiesten viestinnän tehokkuuteen. Tavoitteena on myös auttaa esimiehen arkea viestinnän saralla ja luoda intoa omien viestintätaitojen kehittämiseen sekä näiden avulla parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä ja työnantajamielikuva Iskussa.

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostui:

- Miten Iskun esimiesviestintää voidaan kehittää?

Alakysymyksiksi muodostuivat:

- Millä keinolla saadaan Iskun esimiesten toiminta ja viestintä yhtenäisemmäksi?
- Millä keinoin Isku voi tukea esimiehiä työssään?

## 1.3 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto

Tämän työn teoreettisessa osuudessa on käytetty painettuja ja sähköisiä lähteitä. Teoriaosuus käsittelee esimiestyön peruspilareita sekä esimiesviestinnän onnistumisen tärkeyttä ja siihen johtavia keinoja. Opinnäytetyön teoriaosuus perustuu suurelta osin Salmisen teokseen Uuden esimiehen kirja sekä Hietalan, Kaivannon ja Valviston teokseen Esimiehen käsikirja 2017, jotka molemmat sisältävät selkeän ja kattavan kokonaisuuden esimiestyön osa-alueista ja joita Iskussa kannattaa tulevaisuudessa hyödyntää esimiestyön kehittämisessä.

Työn empiirinen osuus koostuu kvantitatiivisesta, eli määrällisestä tutkimusosuudesta. Vilkan (2015b, 94) mukaan määrällisessä tutkimuksessa tutkimuskohteina tutkimusaineiston keräämisessä voidaan käyttää ihmisiä ja kulttuurituotteita eli ihmisen tuottamia kuvia ja tekstejä. Tyypillisin keino kerätä aineistoa on kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeesta voidaan käyttää nimitystä postikysely, informoitu kysely, joukkokysely – puhekielessä Gallup – tai survey-tutkimus, jossa kysymykset ovat vakioituja eli kaikilta vastaajilta kysytään täysin samat kysymykset.

Tämän työn tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä kyselylomaketta, joka toteutettiin ZEF-kyselytyökalun avulla, ja linkki kyselyyn toimitettiin jokaisen työsähköpostiin. Kysely lähetettiin kaikille Iskun esimiehille, jotka työskentelevät Suomessa – heitä oli tutkimuksen lähetyshetkellä 80 henkilöä.

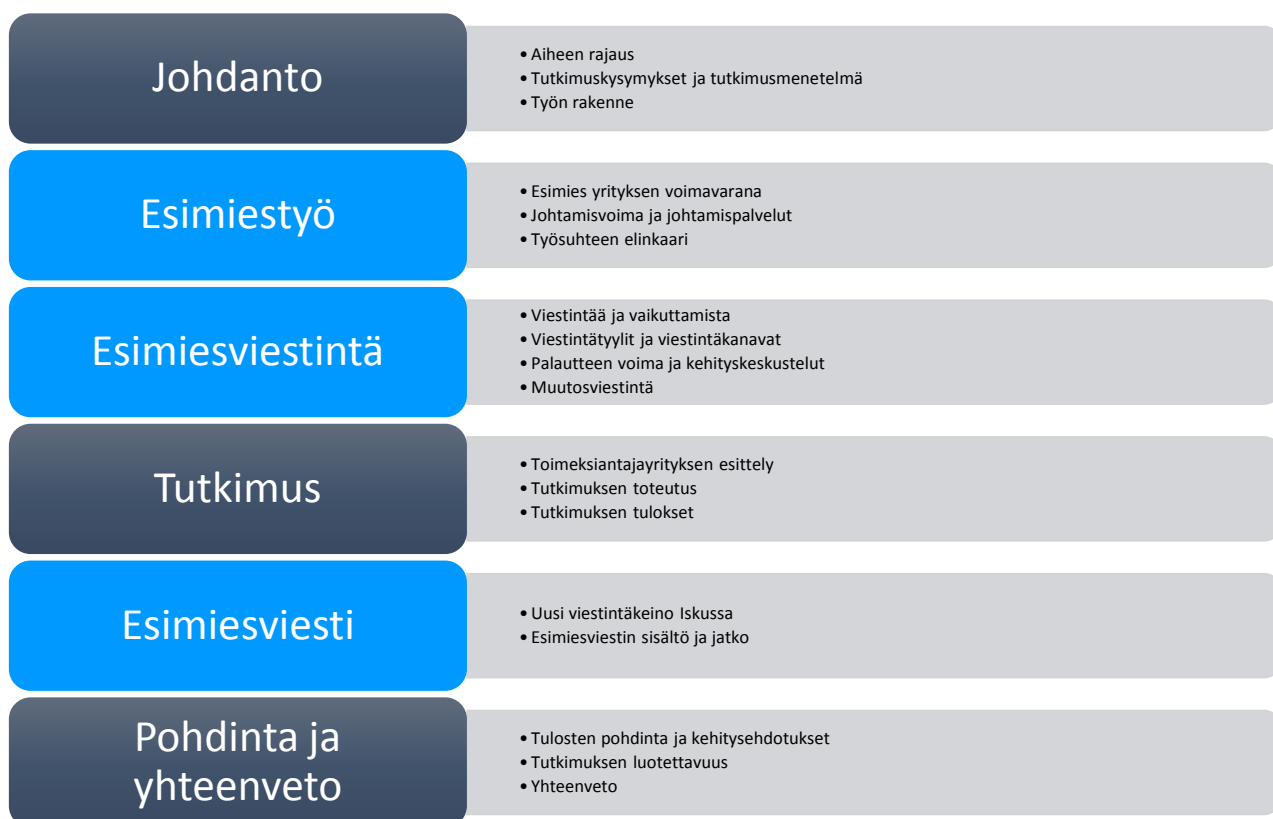
Kyselylomaketutkimuksissa vastaaja lukee ja vastaa kysymyksiin kirjallisesti ja itsenäisesti. Se soveltuu käytettäväksi etenkin silloin, jos vastaajamäärä on suuri ja hajallaan oleva. Kyselylomaketutkimuksen hyvänä puolena on, että vastaajat jäävät nimettömiksi ja siinä voidaan kysyä arempiakin kysymyksiä, mutta huonona puolena voi ilmetä heikko vastausprosentti, eli puhutaan tutkimusaineiston kadosta. (Vilka 2015b, 94.) Iskulla esimiehiä on ympäri Suomea, joten jotta kaikki saadaan vastaamaan kyselyyn ajallaan, sopi internetissä tehtävä kyselylomaketutkimus tähän tutkimukseen parhaiten.

Etenkin yritysmaailmassa kyselylomaketutkimus saadaan toimimaan hyvin, jos otanta on riittävän suuri ja jos kaikilla on teknisesti mahdollisuus vastata siihen. Kun kysely lähetetään sähköpostilla, tulee vain varmistaa, että kaikilla vastaajilla on mahdollisuus vastata sitä kautta. Sähköposti- ja internetkyselyiden haasteena ovat tutkimuseettiset ongelmat, koska sähköpostiosoitteella ja tietokoneen IP-numerolla voidaan paljastaa vastaajan henkilöllisyys ja sijainti. (Vilka 2015b, 95.)

Esimiesviestintää on tutkittu aiemminkin opinnäytetöissä erikokoisissa suomalaisissa yrityksissä. Esimiesviestintää on sivuttu myös työyhteisöviestintään ja sisäiseen viestintään liittyvissä opinnäytetöissä. Theseus-palvelusta löytyi 28 työtä, joissa avainsanana oli käytetty esimiesviestintää.

#### 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Tämä työ koostuu kuudesta pääluvusta kuvion 1 mukaan. Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jolla herätellään lukija aiheeseen.



Kuvio 1 Opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuudessa käsitellään esimiestyötä palveluammattina ja selvitetään, kuinka suuri rooli esimiehellä työyhteisössä on. Kolmannessa luvussa päästään työn pääaiheeseen eli esimiesviestintään. Luvussa tutkitaan, miten viestintä vaikuttaa työyhteisössä ja millaisia viestintätyylejä ja viestintäkanavia on olemassa. Myös muutosviestinnän tärkeyttä pohditaan.

Neljännessä kappaleessa siirrytään itse tutkimukseen ja tutustutaan toimeksiantajayritykseen ja heille tehtyyn esimieskyselyyn. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia. Viidennessä kappaleessa esitellään Iskulle tehty uusi viestinnän työkalu – Esimiesviesti. Lopussa pohditaan luotettavuutta, tuloksia ja esitetään kehitysehdotuksia.

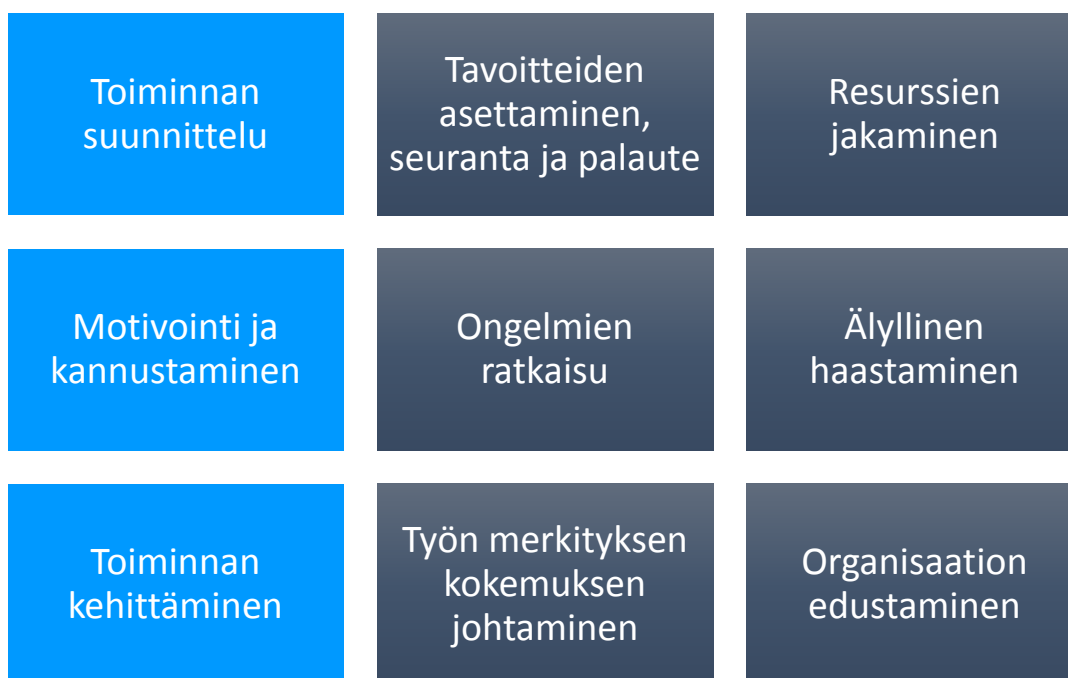
## 2 ESIMIESTYÖ

### 2.1 Esimies – voimavara, johon kannattaa panostaa

Esimes pystyy vaikuttamaan työntekijöidensä työkykyyn omalla toiminnallaan. Tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ovat muun muassa oma terveys, osaaminen, motivaatio ja arvot sekä työyhteisö. Näihin panostamalla saadaan pienennettyä sairaus- ja tapaturmakuluja, saadaan lisää tehokasta työaikaa sekä yksilöiden tuottavuus kasvaa. Nämä johtavat innovaatioihin, tuottavuuteen sekä työn laadun paranemiseen eli toiminnan kannattavuus kasvaa. (Ritarinta 2014.)

#### Esimespalvelut

Esimes tuottaa esimespalveluita ja vastaa niiden laadusta. Esimiestyöhön kuuluvia esimestehtäviä on kuvattu kuviossa 2. Riippumatta esimiehen omasta persoonastaan esimestehtävät tulee hoitaa parhaalla mahdollisella tavalla, jotta työntekijät voivat suoriutua omista tehtävistään onnistuneesti. (Salminen 2017, 54-55.)



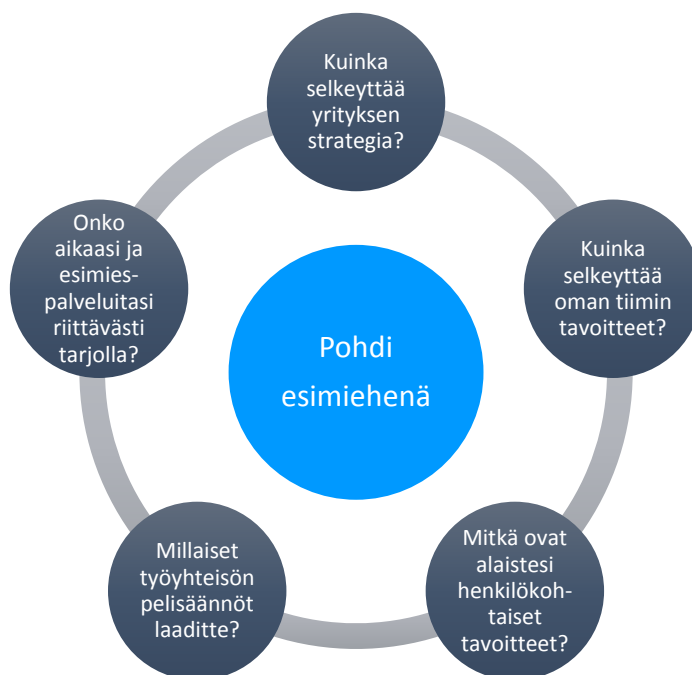
Kuvio 2 Esimiehen tehtäviä (Salminen 2017, 54-55)

Johtamispalveluita tarvitsevat myös huippuasiantuntijat. Salminen vertaa heitä huippuammattilaisista koostuviin jalkapallo- tai jääkiekkjoukkueisiin, joissa on yleensä päävalmentaja, useita apuvalmentajia, joukkueenjohtaja ja huoltaja sekä yksi pelaajista toimii kapteenina. Joukkueilla on siis joukko esimiehiä johtamassa pelaajia. Nämä esimiehet eivät mitä

luultavammin ole parempia lajissaan kuin huippupelaajat vaan heidän tehtävänsä on auttaa pelaajia olemaan parempia ja saavuttamaan vieläkin parempia tuloksia. (Salminen 2017, 56.)

*Valmentajat ja joukkueen johto eivät tuhlaa aikaansa häääämällä pelikentillä ottelun aikana, vaatien saada itse tehdä kaikki maalit. Heidän tehtävänsä on pelaajien huipputulosten mahdollistaminen. (Salminen 2017, 56.)*

Esimiestyö on palveluammatti. Esimiehen tulee mahdollistaa henkilöstönsä onnistuminen luomalla edellytyksiä huipputuloksille ja poistamalla esteitä työntekijöiden tieltä, mutta kuitenkin tekemällä se yhdessä työntekijöiden kanssa. Onnistumista voi edesauttaa esimerkiksi miettimällä yrityksen strategian ja oman tiimin tavoitteiden selkeyttämistä, tiimiläisten henkilökohtaisia tavoitteita, työyhteisön pelisääntöjä tai onko esimiehen aikaa riittävästi tarjolla (kuvio 3).



Kuvio 3 Esimiestyön onnistumista edesauttavat asiat

Vuorovaikutuksen esimiehen ja henkilöstön välillä on tärkeää olla mutkatonta, kuten myös työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksenkin. Henkilöstön menestymisen edellytyksiä voi luoda itse oman organisaation tarpeiden mukaan. (Salminen 2017,67.)

### **Esimiestyön vaatimukset**

Monet siirtyvät esimiesasemaan asiantuntijan, myyjän, asiakaspalvelijan tai muun roolin kautta. Vanha asiantunteva osaaminen ei enää riitä, vaan on aika ruveta kehittämään

omia taitoja johtamisen saralla asiantuntijatyön ohella. Esimiehen tulee suunnitella organisaation toimintaa, osata johtaa ihmisiä, seurata henkilöstön toimintaa, antaa palautetta työntekijöille, tehdä henkilöstöä koskevia päätöksiä epävarmuuden vallitessa ja tuntee työlainsäädännön vaatimukset esimiestyössä. (Salminen 2017, 26-27.)

Esimiestyön kulmakiviä ovat luottamus ja työtehtävien delegointi, joiden avulla esimies saa omaa työtaakkaansa jaettua. Jotta esimiestyön voi tehdä kunnolla, on luovuttava joistain aiemmista tehtävistä. On hyväksyttävä se, että työntekijät voivat olla parempia tietyillä osa-alueilla ja antaa heille luottoa hoitaa työtehtävät. (Salminen 2017, 29.) Tuleekin muistaa, että yrityksissä työntekijällä on oman työpisteensä kehityksestä noin kymmenen kertaa parempi käsitys kuin johtajalla (Kurkilahti & Äijö 2007, 266).

Esimiehen on kyettävä johtamaan asioita sekä ihmisiä samanaikaisesti. Asioiden johtamiseen kuuluvat erilaisten suunnitelmien tekeminen, budjetointi, laitteiden- ja järjestelmien hankinta sekä tuotekehitys – tätä kutsutaan johtamiskirjallisuudessa managementiksi. Ihmisten johtamista kutsutaan johtamiskirjallisuudessa leadershipiksi. Esimiestyössä johdetaan päivittäistä työtä ja samanaikaisesti on osattava katsoa tulevaisuuteen. Salminen käyttää Uuden esimiehen kirjassaan termiä lähiesimiestyö, joka painottaa ihmisten johtajuutta esimiestyössä. Ihmisiä tulee johtaa läheltä yksilöinä ja lähiesimiestyötä tehdään henkilöstön keskellä. Se sisältää monenlaisia tilanteita työelämän haasteista työntekijöiden henkilökohtaisiin ongelmiin. (Salminen 2017, 29-30.)

Esimies on se, joka yrityksissä muuttaa strategiset suunnitelmat käytäntöön ja joka joutuu usein ratkaisemaan ihmisten johtamisen ongelmat ilman johdon tukea. Ylempi johto on usein irtaantunut yrityksen päivittäisestä toiminnasta, mikä vaikeuttaa esimiesten ja henkilöstön arjen tuntemista. Tästä syntyy yhteentörmäyksiä henkilöstön ja johdon välille strategioiden toteutuksessa, muutoshankkeissa sekä henkilöstön kehittämisessä. Strategioiden jalkauttaminen on monilla yrityksillä puutteellista. Esimiehet eivät useinkaan ole strategioiden luomisessa mukana, mutta ovat kuitenkin se voima, joka pistää strategiat käytäntöön toimivalla tavalla. (Salminen 2017, 30-31.) Tähän auttaisiikin, jos henkilöstöä otettaisiin mahdollisimman paljon mukaan yrityksen toiminnan kehittämisprojekteihin, jolloin saataisiin viestintä avoimeksi ja kaikki yrityksen ammattitaito käyttöön. Se lisäisi yhteisöllisyyttä, motivaatiota, innovatiivisuutta sekä pienentäisi muutosvastaisuutta, kun tiedetään mitä ympärillä tapahtuu. (Kurkilahti & Äijö 2007, 256.)

Salminen (2017, 40) haastaa näkemyksen siitä, että suomalaisia johdetaan edestä – tarkoittaen, että esimerkin näyttäminen ja itse olemalla tekemisessä mukana on parhain johtamistapa. Salmisen mukaan suomalaisia johdetaan parhaiten keskeltä. Silloin ollaan mu-

kana näyttämässä esimerkkiä tarvittaessa antaen henkilöstölle tilaa haastaa itsensä ja kokea onnistumisia. Joka paikassa mukana oleva esimies voi haitata työntekoa ja estää henkilöstöä kehittymästä. Omalla suorituksella ei voi paikata huonoa johtajuutta, eikä yhden ihmisen panos korvaa monen jäsenen yhteistyötä. Asiantuntijaorganisaatioissa esimiehen jatkuva läsnäolo voidaan kokea enemmän haittana kuin hyötynä, koska se voi haitata asiantuntijoiden itsenäistä työskentelyä (Airikoski & Sallinen 2007, 86).

*Sankariesimiesten aika alkaa olla ohi ja yhteistyön tekeminen korostuu jatkossa (Salminen 2017, 40).*

Esimies on yrityksen edustaja. Tämä näkyy erityisesti ristiriitatilanteissa, jolloin esimiehen ja henkilöstön näkemykset eivät kohtaa. Tällaisina hetkinä esimies saattaa joutua tekemään päätöksiä, jotka eivät henkilöstöä miellytä. Yksi esimiehen suurimmista haasteista onkin saavuttaa tasapaino organisaation tavoitteiden ja henkilöstön näkemysten välille. (Salminen 2017, 45.)

Esimiehiä tarvitaan uudistamaan ja kehittämään, ratkaisemaan ongelmia sekä tekemään tulosta. Esimies vastaa itsensä lisäksi työntekijöistään. Työnantajan näkökulmasta esimies vastaa oman organisaationsa toiminnasta sekä toimii työntekijöiden ja työnantajan välillä. Esimiehen tulee johtaa henkilöstöä määrätietoisesti, jotta välttyään tehottomuudelta ja epäonnistumisilta. (Salminen 2017, 49.)

### **Omien esimiestaitojen arviointi ja kehittäminen**

Omia esimiestyötaitojaan voi arvioida eri näkökulmista. Mitä oma esimies odottaa, mitä henkilöstö odottaa tai mitä asiakkaat odottavat sinulta? Omalta esimieheltä voi pyytää selkeän ja yksityiskohtaisen toimeksiannon esimiestehtävälle. Henkilöstöä voi itse haastella ja selvittää millaista tukea he tarvitsevat esimieheltään. Asiakkaat sen sijaan odottavat esimiehen toimivan yrityksen edustajana ja selvittävän ongelmatilanteita. (Salminen 2017, 45-46.)

Pienikin panostaminen ihmisten johtamiseen tekee esimiehestä arvostetumman. Monet esimiehistä saattavat keskittyä enemmän omaan henkilökohtaiseen suorittamiseen, eivätkä näin ollen panosta riittävästi henkilöstönsä johtamiseen. Tehokas esimies tietää mihin työntekijät käyttävät aikansa, työskentelee tavoitteellisesti ja käyttää aikansa asioihin, joihin voi itse vaikuttaa. Hän myös keskittyy itse suorituksiin käytetyn ajan sijasta sekä rakentaa toiminnan omien vahvuksiensa mukaan, eikä mieti liikaa mitä heikkouksia hänellä on tai mitä hän ei osaa. (Salminen 2017, 43-44.)

Esimiestaitojen lisäksi esimiehen on kehitettävä myös itseään ja kyseenalaistettava omia toimintatapojaan. Tätä varten on esimiehelle pidettävä myös oma kehityskeskustelu. Yrityksen tavoitteisiin pääsemisen kannalta on tärkeää, että johto pitää huolen esimiesten kehittämisestä. (Hietala, Kaivanto & Valvisto 2017, 237-238.)

*Tehokkain tapa vesittää hyvätkin tavoitteet ja aikomukset on kelvoton esimiestyö ja johtaminen (Hietala ym. 2017, 238).*

Esimiehen kehityskeskustelussa tulee käsitellä yrityksen johtamiskulttuuri. Tällöin saadaan esimiehen päivittäistyöhön konkretiaa ja tavoitteita. Tavoitteeksi tulisi asettaa päämääriä, jotka kehittävät nimenomaan esimiehenä. Konkreettisia tavoitteita voisi olla vaihtuvuuden vähentäminen tai henkilöstökyselyissä saatujen tulosten parantaminen. (Hietala ym. 2017, 238.)

Jos esimiehen kommunikointitaidot saavat huonoa palautetta ja vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin ja motivaatioon, on kehittämissuunnitelmaan lisättävä keino, jolla viestintätaidot saadaan paremmiksi. Keinona voidaan käyttää esimerkiksi kurssia tai muuta käytännön harjoittelua. (Hietala ym. 2017, 238.)

## 2.2 Johtamisvoima

Esimiehen ollessa energinen ja hyvin valmistautunut on hänen johtamisvoima suurempi kuin hetkenä, jolloin hän on turhautunut ja tavoitteet ovat epäselviä. Näissä tilanteissa kuitenkin työntekijä on usein sen sijaan hyvinkin tietoinen tavoitteistaan. Johtamisvoiman lähteitä ovat esimerkiksi sitkeys ja luottamus. Sitkeys on useimmiten voittava piirre, ja se ominaisuus löytyy myös muulta henkilöstöltä. Esimiehen on siis hyvä olla määrätietoinen ja varsinkin muutosvastarinnan vallitessa sitkeys palata asiaan uudelleen ja uudelleen nostaa esimiehen johtamisvoimaa. Työntekijöiden luottamus esimiestään kohtaan on myös yksi johtamisvoiman lähde. Luotto esimieheen vähentää johtamistyötä, ja henkilöstö toimii esimiehen haluamalla tavalla. Luottamusta voidaan kerryttää vuorovaikutuksella pikkuhiljaa, ja esimiehen kannattaakin luottamus pääoman vahvistamiseksi jatkuvasti kehittää omia vuorovaikutustaitojaan. Luottamus voidaan menettää toimimalla toisin kuin mitä henkilöstölle on sanottu tai miten henkilöstön on annettu ymmärtää, ja siitä kehittyikin yksi suurimmista haasteista esimiestyössä – luottamuksen takaisin saaminen. (Salminen 2017, 53-54.)

Johtamisvoiman vahvuus vaikuttaa suoraan siihen, millainen vaikutus esimiehellä on henkilöstöönsä ja se heijastuu henkilöstön toiminnan tavoitteellisuuteen, motivoituneisuuteen, tehokkuuteen sekä luovuuteen. Hyvällä johtamisella saadaan työtyytyväisyyttä parem-

maksi. Johtamisvoimaan vaikuttavat myös esimiehen käytettävissä olevat johtamista tukevat järjestelmät. Esimiestyötä helpottavat strategisen johtamisprosessin laatu, toimiva kehityskeskustelumalli, toimiva kokoukulttuuri ja avoin viestintä. Johtamisen onnistumista edesauttaa myös riittävän ajan varaaminen esimiestyötä varten. (Salminen 2017, 55-58.) Useimmiten esimiesten työtehtäviin kuuluu muutakin kuin pelkkä esimiestyö. Tämä aiheuttaa haasteen työn aikataulutuksessa ja riittävän ajan löytämisessä omille tiimiläisille annettavaksi.

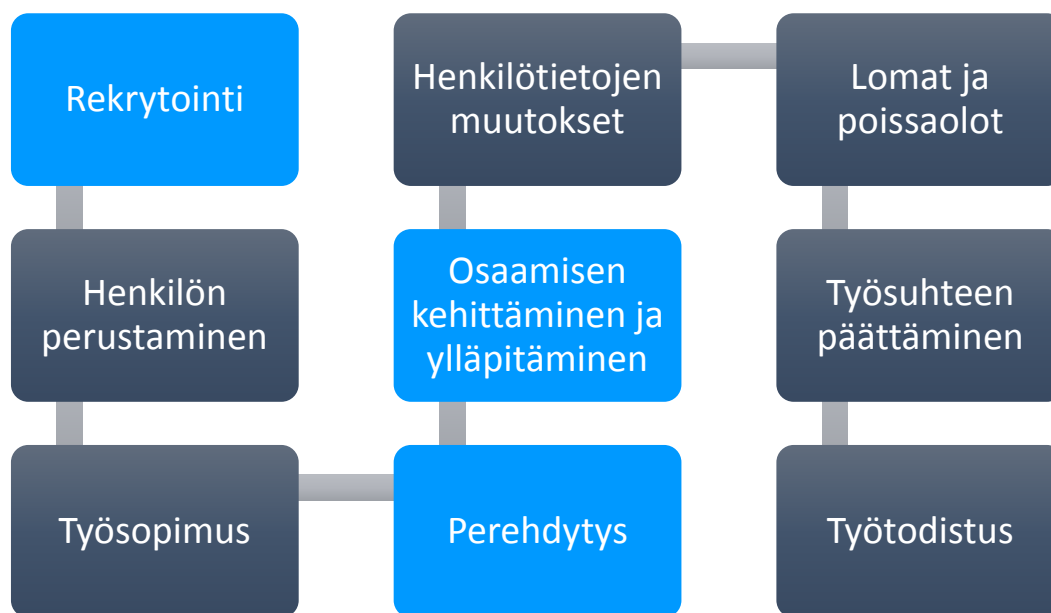
Henkilöstöä tulee johtaa yksilöinä ja esimiehen on tunnistettava työntekijöidensä ainutlaatuisuus sekä otettava se huomioon johtamisessa, sillä se mikä toimii toisen työntekijän kohdalla, ei aina toimi toisen kohdalla. Esimiehen tulee olla myös perillä työyhteisön käyttäytymisestä. Organisaation sisällä voi olla joko myönteisiä tai kielteisiä kehityskierteitä. Myönteinen kierre saa kaikki mukaan, ja henkilöt tukevat toisiaan, jotta menestyttäisiin paremmin. Negatiivinen kierre taas aiheuttaa lannistumista, oli kyseessä sitten työssään hyvin pärjäävä tai hieman heikommin pärjäävä. (Salminen 2017, 65-66.)

*Työyhteisöä voi verrata kaikukammioon. Se, mitä sinne huudetaan, kaikuu kauas ja pitkään (Salminen 2017, 67).*

### 2.3 Työsuhteen elinkaari – esimiehen silmin

Esimiehellä on tärkeä rooli työntekijöidensä arjen sujuvuudessa ja heidän hyvän työhyvinvointinsa mahdollistamisessa. Esimiestyössä on tärkeää ymmärtää, että esimiehellä on omat velvoitteensa työlainsäädännön, työturvallisuuslain sekä työehtosopimuksien osalta. Työntekijällä voi olla yksi esimies vuosien ajan tai esimiehet voivat vaihdella nopeallakin aikavälillä, mikä antaa oman haasteensa myös esimiehen työtehtävät aloittavalle. Esimiehellä tulisi olla selkeä työsuhteen elinkaari -prosessi apunaan, jota nykypäivänä osaltaan henkilöstöhallinto ja tietotekniikka tukevat, mutta josta esimiehen on omalta osaltaan myös huolehdittava. Työsuhteen elinkaaren hallinta on henkilöstöhallinnon ja esimiehen yhteistyötä.

Kuvioon 4 on koottu työsuhteen elinkaaren eri vaiheet, joissa esimies on mukana jokaisen työntekijänsä kohdalla.



Kuvio 4 Työsuhteen elinkaaren vaiheet (CGI 2018)

### **Työsuhde alkaa rekrytoinnista**

Uuden työntekijän rekrytointi vaatii ympärilleen tarkasti suunnitellun prosessin ja huolellista esimiestyötä. Jos rekrytoinnin tavoite on suoritua nopeasti ja käyttää siihen mahdollisimman vähän aikaa, voi lopputulos olla muuta kuin toivottu. (Hietala ym. 2017, 44.) Ammattimaisesta johtamisesta ja esimiestyöstä kertoo realistinen rekrytointiaikataulu ja selkeä kuvaus rekrytointiprosessista. Tekemällä valmiin kuvauksen prosessista saadaan säästettyä esimiehen aikaa, kun asiaa ei tarvitse jokaisessa rekrytoinnissa suunnitella uudelleen, sekä se antaa selkeät linjat prosessin toteuttamiselle. (Hietala ym. 2017, 45.) Rekrytoinneissa esimiehen tukena voi olla myös henkilöstöhallinto, kuten on esimerkiksi Iskussa toimintatapana. Rekrytointiprosessin hoitaa HR, mutta esimies on haastattelemassa ja valitsemassa tulevaa työntekijää.

### **Perehdytys**

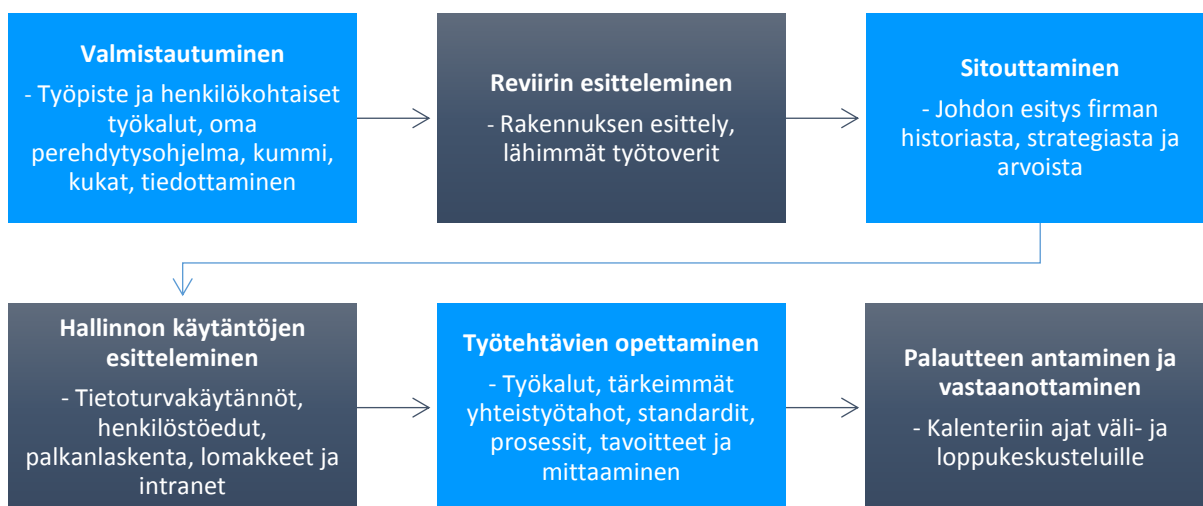
Uuden työntekijän kohdalla ensimmäisenä viestintäkeinona toimii perehdyttäminen. Esimiehen velvollisuutena on selvittää työntekijälle toimenkuva ja mitä häneltä odotetaan sekä tutustuttaa hänet uuteen työyhteisöönsä. Ennen esimies-nimikettä esimiehiä kutsuttiin mestareiksi, jotka opettivat taitojaan nuoremmille. Nykyään esimies on vastuussa yrityksen strategian jalkauttamisesta ja purkaa ne omassa tiimissään käytännön tasolle. (Melgin 2014.)

Perehdytys on huomattavassa osassa työntekijän elinkaarta. Silloin työntekijä sitoutetaan yritykseen ja hänelle luodaan mielikuva yrityksen toiminnasta. Uusi työntekijä on yritykselle suuri kuluera, ja sitä ei kannata pilata heikolla perehdyttämällä. Jokaisella työntekijällä on osansa yrityksen kannattavuuden osalta.

Perehdytyksessä uusi työntekijä tutustuu uuteen työpaikkaansa, sen tapoihin ja työyhteisöön, oppii tuntemaan vastuut ja velvollisuudet sekä mitä häneltä odotetaan. Henkilön siirtäessä uusiin työtehtäviin on perehdytys myös suoritettava ja varmistettava, että työntekijä on ymmärtänyt tiedon. Perehdytyksen tavoitteena on luoda myönteinen ilmapiiri työtä ja työyhteisöä kohtaan, rohkaista aktiivisuuteen ja itsenäisyyteen työssä, tarjota työntekijälle riittävä tietotaito sekä varmistaa työssä tapahtuvien terveys- ja turvallisuusriskien minimointi. (Rauramo 2018, 7.)

Esimies vastaa työntekijän perehdytyksen onnistumisesta, eikä vastuuta siitä voi antaa kenellekään muulle. Tämä johtuu siitä, että esimiehen omat tulokset riippuvat osaltaan uuden työntekijän toiminnasta. Itse perehdyttämiseen osallistuu esimiehen lisäksi myös muita henkilöitä, joilla on tarvittava osaaminen. (Hietala ym. 2017, 167.) Vaikka vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä, se ei poissulje mahdollisuutta muiden työntekijöiden vastuuttamiseen tiettyjen toimintojen opettelussa. Tällöin saadaan perehdytettävälle kaikki mahdollinen tietotaito, jota vain yhdellä ihmisellä ei useinkaan ole.

Hietala, Kaivanto ja Valvisto ovat kirjassaan koonneet kuusi osaisen perehdytysrunгон (kuvio 5), jota voidaan hyödyntää miltei kaikissa yrityksissä.



Kuvio 5 Perehdytysrunгон osat (Hietala ym. 2017, 168)

Perehdytysjakson lopussa on hyvä varmistaa, että perehdytettävä on omaksunut työnku-  
vansa ja sisäistänyt oppimansa. Kalenteriin varattu aika palautekeskustelulle mahdollistaa  
sekä esimiehelle että uudelle työntekijälle tilaisuuden puhua heitä mietityttävistä aiheista.  
Palautekeskustelussa kannattaa kysyä palautetta perehdytyksestä ja kuulostella kehitys-  
ehdotuksia yrityksen toimintaan liittyen, koska kyseinen henkilö katsoo toimintaa uusin sil-  
min. (Hietala ym. 2017, 166-167.)

### **Osaamisen kehittäminen ja ylläpitäminen**

Yksi tärkeistä esimiehen tehtävistä on oman organisaation osaamisen johtaminen. Siihen  
kuuluu koulutusten lisäksi kehittymismahdollisuuksien luominen sekä vuorovaikutus- ja  
oppimisympäristöjen kehittäminen. Esimiehen on kehitettävä oikeat puitteet ja toimintata-  
vat, jotta työyhteisöllä on mahdollisuus jakaa ideoitaan. Tehokkaaksi todettuja osaamisen  
kehittämisen keinoja ovat parityöskentely, mentorointi sekä verkostoituminen ulkopuolis-  
ten asiantuntijoiden kanssa. Monesti yrityksissä luodaan moniosaajia, jotta kaikki osaavat  
kaikkea, silloin syvempi osaaminen tulee kuitenkin hankkia tiimin ulkopuolelta. Kehityskes-  
kusteluissa on hyvä tutustua työntekijän urasuunnitelmiin, jolloin oppii tuntemaan työnteki-  
jän arvot ja tulevaisuuden tavoitteet, ja näin ollen henkilön päivittäisjohtaminenkin helpot-  
tuu. (Salminen 2017,71-73.) Loppujen lopuksi työntekijä vastaa itse omasta kehitykses-  
tään, mutta esimies vastaa siitä, että hänen koko tiiminsä osaaminen on ajan tasalla (Hie-  
tala ym. 2017, 245).

Kouluttautuminen ja kehittyminen saattavat aiheuttaa joissain tapauksissa vastarintaa.  
Tällöin esimiehen on muistutettava työntekijöitään siitä, että kehittymällä työntekijä kasvat-  
taa omaa osaamispääomaansa. Siitä tulevaa ammattitaitoa voi hyödyntää tulevaisuu-  
dessa muissa yrityksissä ja siitä jopa maksetaan. (Hietala ym. 2017, 246.)

### 3 ESIMIESViestintä

#### 3.1 Viestintää ja vaikuttamista

*Management by Perkele! = Johto tekee suunnitelmat omassa yksinäisyydessään ja tiedottaa sitten päätöksensä henkilöstölle (Salminen 2017, 248).*

Johtamisviestinnästä tekee tärkeän se, että työntekijät voivat ottaa vastuuta vain sellaisista asioista joista he tietävät (Salminen 2017, 248).

Ihmiset vastaanottavat ja käsittelevät asioita eri tavalla. Esimiehen tehtävänä on vaikuttaa henkilöstöön, joten hänen on tunnettava työntekijänsä ja kyettävä muotoilemaan viestinsä sellaiseen muotoon, että työntekijät ymmärtävät ne. Jos pystyy kiteyttämään omat ajatukset viestiin ja seisoa niiden takana, on mahdollisuus pystyä vaikuttamaan muihin. Liittämällä viesteihin tunne-energiaa saa viestiä vahvemmaksi. (Salminen 2017, 252.)

Viestinnän ajatellaan liian usein olevan pelkkää yksisuuntaista viestimistä, vaikka sen pitäisi olla vuorovaikutusta, jossa osallistetaan ja osallistutaan (Niemelä & Lindberg-Naulapää 2018). Viestintään kuuluu muutakin kuin puhe ja kirjoitus. Iso osa lähettämistämme viesteistä välittyy sanattomasti esimerkiksi ilmeiden, eleiden, tuoksujen ja asennon välityksellä. Kehollisen ja sanallisen viestinnän ollessa ristiriidassa keskenään, häviää esimiehen viestinnästä uskottavuus (Melgin 2014). Tärkeää on, että johtaja haluaa viestiä ja käyttää vuorovaikutustaitojaan aktiivisesti. Siksi esimiehen tulee panostaa omien viestintätaitojen kehittämiseen. Tätä päivää on osata käyttää erilaisia viestintäkanavia, joista valita omalle tiimilleen sopiva, ja viestiä niissä oikealla viestintätyylillä. (Pieski 2016.)

Salminen (2017, 259) sanoo, että kertauksen kertaus on opintojen isoäiti. Viestimisessä tulee varmistaa, että sanat, käytös, teot sekä ajankäyttö tukevat toisiaan. Johtamisviestinnässä tulee olla rehellinen. Avaamalla omat tuntemukset työntekijälle, on mahdollisuus saada heidätkin avautumaan. Hyvän johtajan ja hyvän viestijän tekeekin se, että hän toimii juuri niin kuin viestii ja pyrkii viestinnässä avoimuuteen sekä rehellisyyteen (Lehtinen 2015).

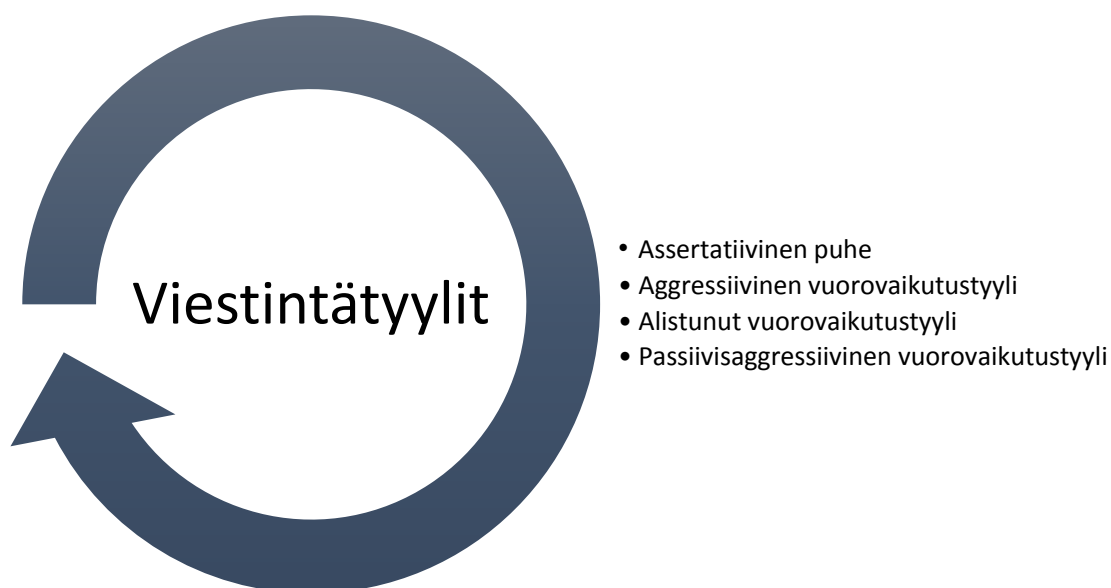
Johtajan yksi tärkeimmistä viestinnän taidoista on kuuntelemisen taito (Pieski 2016). Kuuntelemalla muita ihmisiä pystyy muokkaamaan oman viestinnän kuuntelijan ajatteluun sopivaksi. Näin saa omat viestit läpi ja oman johtamisvoiman vahvemmaksi. Aktiivinen kuuntelija keskittyy kuuntelemaan puhujaa, osoittaa eleillä ja kommentteilla, että kuuntelee sekä pyrkii kyselemällä ymmärtämään puhujaa paremmin. Aktiivista kuuntelua ja omaa läsnäoloa pystyy itse kehittämään. Kuunnellessa toista henkilöä häntä tulee katsoa sil-

miin, osoittaa eleillä kuuntelevansa, olla naputtelematta sormia tai puhelinta, olla ilmeilemättä ja kommentoimatta hyökkäävällä äänensävyllä sekä tarkistaa välillä, että on ymmärtänyt asian oikein tekemällä lyhyitä yhteenvetoja. (Salminen 2017, 262.)

Esimiehen on osattava tasapainottaa oma päättäväisyys ja muiden kuunteleminen. Esi-  
miestyössä ei voi menestyä, jos ei ota muiden mielipiteitä huomioon ja uskoo vain omaan  
vahvaan mielipiteeseensä. (Salminen 2017, 262.)

### 3.2 Viestintätyyli

On huomioitava, että esimiestyössä viestintätyyli on sellainen, joka saa työntekijät ymmärtämään asian ja innostumaan siitä. Viestintätylejä ovat assertatiivinen puhe sekä aggressiivinen-, alistunut- ja passiivisaggressiivinen vuorovaikutustyyli (kuvio 6). (Salminen 2017, 262.)



Kuvio 6 Viestintätyyli

Assertatiivisella puheella tarkoitetaan, että henkilö osaa ilmaista itseään myönteisesti ja antaa myös muiden toimia samalla tavalla. Puhe on suoraa, mutta ei liian hyökkäävää sekä kuuntelevaa, jotta puhe on ymmärrettävissä. Se on täsmällistä ja argumentoivaa, ettei jää epäselvyyksiä. Assertatiivinen puhe on myös aloitteellista eli puhuja on valmis kyseiseen tehtävään ja asia käsitellään sen kanssa, ketä se koskee. (Salminen 2017, 262.)

Henkilön, jolla on aggressiivinen vuorovaikutustyyli, ajattelumaailma on usein mustavalkoinen. Puhuja pyrkii hallitsemaan ja dominoimaan kuuliijaansa. Aggressiivisessa puhety-

lin ominaispiirteitä ovat vaatiminen, käskeminen, äänen korottaminen, jotta kuulija lannistuu, kova puhe, pyrkimys tuhota eriävät mielipiteet, muiden syyttäminen, henkilökohtaisten loukkausten jakelu ja uhkaava kehonkielen käyttö, kuten sormella osoittaminen. (Salminen 2017, 263.)

Alistuneessa vuorovaikutustyyliissä puhe on passiivista ja alistuvaa. Puhetyylin ollessa alistunut ei henkilö ole sitoutunut keskustelun aiheeseen eikä kuuntelijoihin. Puhuja ei osaa puolustaa omia mielipiteitään ja jää näin ollen muiden jalkoihin. Alistunut vuorovaikutustyyli ilmenee puhujan käyttäytymisessä niin, että hän istuu hiljaa kokouksissa, eikä osallistu keskusteluun, on arka puheenvuoroissaan, välttelee vaikeiden asioiden esiin ottamista, eikä halua puuttua muiden asioihin. Tällainen henkilö mainitsee usein, ettei asioille voi kuitenkaan tehdä mitään, vähättelee omia ajatuksiaan, välttää katsekontaktia, ja kehonkielestä huokuu vetäytyneisyys ja sulkeutuneisuus. (Salminen 2017, 264.)

Passiivisaggressiivisesta vuorovaikutuksesta huokuu kielteisyys, mutta se on taitavan puhujan tapa puhua. Puhe tuottaa vahinkoa ilman, että muut sitä edes huomaavat. Henkilö, jolla on passiivisaggressiivinen viestintätyyli, usein sanoo toista ja tekee toista, esimerkiksi sanoo olevansa samaa mieltä ja sitoutuvansa päätöksiin, mutta ei kuitenkaan hoida tehtäviään tai toimii päinvastoin kuin on sovittu. Muita ilmenemismuotoja ovat sarkasmin käyttö, muiden ajatusten halventaminen, ilmeily ja huokailu muiden puhuessa, jälkiviisastelu ja muiden selän takana puhuminen. Tällainen henkilö lähettää kiivaita posteja useimmiten jopa laajalla jakelulla, eikä puhu suoraan kasvojen asianosaisen kanssa, pelaa valtapelejä esimerkiksi kätkemällä tärkeää tietoa tai eristämällä toisen henkilön tiimistä. Passiivis-aggressiivisellä käytöksellä voidaan tuhota työyhteisön yhteishenki ja mahdollisuudet menestyksekkäisiin suorituksiin sekä aiheuttaa ahdistusta muissa työntekijöissä. (Salminen 2017, 265.)

Passiivis-aggressiiviseen käytökseen on puuttettava, jos sitä työyhteisössä ilmenee. Negatiiviset vuorovaikutustyylit ovat opittuja käyttäytymismalleja, joita ei itse useinkaan tiedosta ja niihin puuttamalla henkilö voi muuttaa omaa viestintätyyliään assertatiivisemmaksi ja näin kehittyä esimiehenä tai työntekijänä. (Salminen 2017, 265.)

Tunnistamalla oman viestintätyyliinsä, voi sitä alkaa kehittämään toivottuun suuntaan. Kirjoittamalla, puhumalla ja viestimällä enemmän oppii siinä myös paremmaksi. Voidaan siis todeta, että harjoitus tekee mestarin.

### 3.3 Palautteen voima

Merkittävin johtamisvoimaan vaikuttava tekijä on taito antaa rakentavaa palautetta. Viestimällä palautteen oikein ja tehokkaasti on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden toimintaan. Palautteen saaja myös arvostaa hyvin annettua palautetta. Hyvä palaute on rohkeaa, rehellistä, arvostavaa, kannustavaa, perusteltua, harkittua, tilanteeseen sopivaa, motivoivaa, kuuntelevaa sekä se tähtää toimenpiteisiin. Esimiestyön onnistumiseen vaikuttaa se, että antaa palautetta aktiivisesti työntekijöilleen. Kiitos ja toiminnanohjaus oikeaan suuntaan kuuluvat päivittäisjohtamiseen. Työyhteisöissä kiitoksia ja palautteita ei yleensä jaella ja ajatellaan, että kaikki on hyvin, kun on hiljaista. Palautteen antoon olisi kuitenkin hyvä panostaa, sillä se vaikuttaa työntekijöiden motivoituneisuuteen, tuottavuuteen sekä työhyvinvointiin positiivisesti. Kiittäminen on helpoin, vaikuttavin ja edullisin tapa vaikuttaa työntekijän toimintaan. Pelkkä ”Kiitos!” ei kuitenkaan välttämättä ole tehokkain keino, vaan se kannattaa tuoda ilmi yksityiskohtaisemmin, esimerkiksi sanomalla ”Tuo oli erittäin fiksusti ratkaistu, kiitos!” Kohdennettu kiitos on vaikuttavampi. Kiitoksen antaminen ei kuitenkaan ole vain esimiehen harteilla, vaan koko työyhteisö tulisi tsemjata siihen mukaan. (Salminen 2017, 267.)

Suomalaiseen luonteeseen kuuluu, että palautetta on vaikea antaa ja ottaa vastaan, koska niihin ei olla totuttu. Tämä näkyy omaan työhön puututtaessa esimerkiksi ahdistuneisuutena ja siirrytään puolustuskannalle. Esimiehen on opeteltava antamaan negatiivista palautetta jämäkästi, mutta rakentavasti, jotta asia korjaantuisi oikeaan suuntaan. Suuri osa ihmisistä lamaantuu saadessaan negatiivista palautetta esimieheltään, tai toisessa ääripäässä on niin kova kuori, ettei myönnä virhettä omakseen, vaan syyttää siitä muita. Vain pieni osa ihmisistä osaa kääntää negatiivisen palautteen suoraan hyödyksi. Tästä syystä esimiehen on mietittävä, miten palautteen kenellekin antaa. Palaute tulee antaa mahdollisimman pian, jotta voidaan vaikuttaa henkilön ajatteluun ja toimintaan. Tunnekuohuissa palautetta ei kannata antaa, koska on ymmärrettävä, ettei tavoitteena ole esimiehen tunnekuohun purkaminen, vaan henkilön toimintaan vaikuttaminen. Korjaava palaute on myös hyvä antaa henkilökohtaisesti, koska julkisesti annettu palaute voidaan kokea halventamisena. (Salminen 2017, 268-269.) Palautteen annossa on hyvä muistaa, että negatiivinen palaute on annettava kahden kesken ja positiivinen muiden kuullen. Palaute tulee antaa välittömästi faktoihin perustuen ja konkreettisia esimerkkejä antaen. Ole läsnä ja aito hetkessä, katso työntekijää silmiin sekä ota huomioon tilanne ja mahdolliset kulttuurierot. (Hietala ym. 2017, 226-227.)

Myös ammattilaisille on annettava kehitysehdotuksia, koska esimiehen työhön kuuluu olennaisesti henkilöstön kehittäminen ja ohjaaminen. Ammattilaiset eivät välttämättä ota

niitä innolla vastaan ja kokevat ne loukkaavina, mutta palautteen sävy tulee vain miettiä tilanteeseen sopivaksi. (Salminen 2017, 269.) Työntekijät kuitenkin arvostavat johtajaa, joka ilmaisee luottamuksensa ja innostaa työntekijää rohkeisiin päätöksiin (Hurmerinta 2015, 22).

### 3.4 Kehityskeskustelut johtamisvälineenä

Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä kohtaavat toisensa. Niissä viimeistään saadaan tieto työntekijän ajatuksista nykyhetkestä ja mitä hän tulevaisuudelta odottaa. Niissä saadaan asetettua tavoitteita tulevaan ja parhaassa tapauksessa syvennettyä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta. Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän ainoa kohtaaminen vuoden aikana. Tilanteen vaatiessa voidaan käydä lyhyempiä one-to-one-keskusteluja ja muuten keskustella esimerkiksi projektien jälkeiden onnistumisista ja parannusehdotuksista. Kehityskeskusteluista saadaan kuitenkin kokonaisvaltainen kuva työntekijän tilanteesta ja se on työntekijälle hyvä tilaisuus avata omia suunnitelmiaan.

Hyvin ja perusteellisesti käydyt kehityskeskustelut ovat erittäin hyvä työkalu johtamisen suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä rakennettaessa. Kehityskeskustelun kuuluessa organisaation johtamisjärjestelmään on siihen suhtauduttava vakavasti. Kehityskeskusteluiden laiminlyönti tarkoittaa esimiestehtävien laiminlyöntiä. (Salminen 2017, 272-273.)

Kehityskeskusteluissa tehdyt muistiot ovat erityisen tärkeitä tilanteissa, joissa työntekijän kohdalla havaitaan ei-toivottua käytöstä tai alisuoriutumista. Jos tulee eteen tilanne, jossa käytös on jatkunut jo pitkään, mutta asiaan ei ole puututtu kehityskeskusteluissa, voi olla vaikea puuttua ongelmaan tehokkaasti. Esimiehen katsotaan myös laiminlyöneen tehtäviään, jos hän ei ole kehityskeskustelussa ottanut huomioon työntekijää koskevaa ongelmatilannetta. (Salminen 2017, 273.)

Jos esimiehellä on alaisia enemmän kuin kymmenen, kannattaa kehityskeskustelun osio, johon kuuluu yrityksen strategia ja tavoitteet, käydä yhdessä esimerkiksi tiimipalaverissa läpi. Tällöin kahdenkeskisistä kehityskeskusteluista saadaan lyhyempiä, kun käydään vain henkilökohtaiset palautteet ja tulevaisuuden suunnitelmat läpi. Yksilöosuutta ei saa missään nimessä jättää väliin, koska jokainen työntekijä tarvitsee aikansa esimiehensä kanssa. (Hietala ym. 2017, 232.) Iskulla alaismäärät vaihtelevat alle 5:stä yli 50:een, jolloin esimiehen on itse arvioitava, mikä kehityskeskustelutyyli on hänelle parhain. Kehityskeskustelut vievät paljon esimiehen aikaa, joten siihen voi luoda omalle tiimille sopivimman tavan. On muistettava, että sisältö on kuitenkin tärkein ja työntekijälle on annettava oma aikansa.

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on, että keskustelusta poistuessa niin esimiehellä kuin työntekijälläkin on selkeät ajatukset siitä, mitä kohti jatkossa pyritään. Yhteinen keskustelu voi parhaimmassa tapauksessa parantaa esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, selvittää väärinkäsityksiä, vähentää turhautumisten syitä ja nostaa työntekijän motivaatiota. (Hietala ym. 2017, 233.)

### 3.5 Viestinnän kanavat

Sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen lokeroon: kasvokkainen, painettu ja sähköinen viestintä (Suojärvi, Leivo, Leino & Määttänen 2016).

Kasvokkaista viestintää tarvitaan, jotta saadaan säilytettyä kohtaamiset työpaikalla. Kasvokkaisviestintään kuuluvat palaverit ja kokoukset, yrityksen tiedotustilaisuudet ja seminaarit, kehityskeskustelut sekä muut arjen keskustelut työpaikalla. Jotta kokousten mielekyys saadaan säilytettyä ja jotta niistä saadaan kaikki tarvittava irti, tulisi ne valmistella huolella ja kutsua sinne vain tarvittavat henkilöt. Kokoukset voidaan kokea todella aikaa vieviksi jo muutenkin hektisessä työympäristössä. Kehityskeskustelut, palautteet ja mahdolliset työnmuutokset tulee aina hoitaa kasvotusten, jotta työntekijä voi myös antaa oman mielipiteensä asiasta. Kriittinen palaute on annettava vain kyseessä olevan työntekijän kuullen, mutta positiivinen palaute voidaan antaa myös muun työyhteisön kuullen. (Suojärvi ym. 2016.) Iskun viestintäkanavina käytetään kasvokkaisviestinnässä kehityskeskusteluita, palavereita, one-to-one-keskusteluita ja muita arjen keskusteluita.

Digitalisaation myötä painetun viestinnän käyttö on vähentynyt, mutta edelleen sillä on oma osansa yritysten sisäisessä viestinnässä. Painettua viestintää voi olla kuukausitiedotteet ja muut henkilökuntaa koskevat tiedotteet sekä fyysiset ilmoitustaulut. Painetut viestit voidaan jakaa työntekijöille ilmoitustaulujen ja kahvipöytien kautta. Painetun viestinnän ongelmana on se, että ne häviävät helposti muiden tiedotteiden alle ja niistä voi olla vaikea erottaa mikä on uusin viesti. (Suojärvi ym. 2016.) Iskulla osassa tiimeistä palaveripöytäkirjat kirjataan käsin vihkoon. Kaksi kertaa vuodessa ilmestyy myös painettuna sekä sähköisessä muodossa henkilökuntalehti. Ilmoitustauluja hyödynnetään myös viestinnässä, mutta niiden ajan tasalla pitäminen on koettu hankalaksi.

Sähköinen viestintä yleistyy kovaa vauhtia. Jatkuvasti tulee uusia pikaviestimiä ja muita viestintäpalveluita. Sähköistä viestintää on esimerkiksi intranet, sähköposti, Skype, Facebook sekä WhatsApp. Sähköisessä viestinnässä parasta on sen nopeus, viesti on kaikille vastaanottajille saatavilla samaan aikaan ja viestimään pystyy yli maiden rajojen. Sähköisesti viestiminen on myös yritykselle edullisin vaihtoehto, kun ei tarvitse palavereiden vuoksi matkustaa tai lähettää viestejä postin kautta. Sähköisten viestien heikkous on suuri

viestitulva sekä tärkeiden viestien hukkuminen. Viestejä tulee niin paljon monesta suunnasta ja ne keskeyttävät työn flow-tilan monesti päivässä. (Suojärvi ym. 2016.) Työpäivän voivat keskeyttää niin sähköpostit, puhelut, tekstiviestit, WhatsApp-viestit kuin työkaverien kysymykset ja kommentointi (Järvilehto 2011). Sähköposti ja WhatsApp ovat yleisimpiä kanavia Iskun esimiesten keskuudessa työntekijöille tiedottamisessa. Iskun intranetiä hyödynnetään myös, mutta sen tärkeyttä viestintäkanavana on syytä viedä enemmän työntekijöiden tietoon ja se tulee pitää ajan tasalla, jotta sen tärkeys ymmärretään. Muita tiedonjakoon käytettäviä kanavia ovat Sharepoint-sivut, N-asema, Slack-pikaviestintäsovellus, Admin Control ja MS-planner.

### **”Kuinka paljon viestintää on tarpeeksi?”**

Suojärvi ym. (2016) ehdottavatkin, että yrityksen on luotava sähköisten viestimien käyttöön pelisäännöt. Tulee miettiä, mitä viestitään, missä kanavissa ja kuinka tiiviisti viestitään. Erittäin tärkeissä viesteissä voidaan hyödyntää lukukuittausta, jotta tiedetään, että sähköinen viesti on tavoittanut tarvittavat henkilöt.

Poutanen (2011) pohtii voiko viestintää olla liikaa ja tiivistääkin sen hyvin sanoihin: *syynä ei ollut liian vähäinen viestintä vaan vääränlainen viestintä*. Usein tutkittaessa organisaatiaviestintää tullaan siihen tulokseen, että viestintää työpaikoilla on liian vähän. Kuitenkin myös kuulee, että sähköpostitulvaan hukkuu tärkeitä viestejä ja ne tuhlaavat työntekijöiden tehokasta työaikaa. Syynä puutteelliselle viestille voi olla henkilön oma kokemus siitä, ettei ole tullut kuulluksi tai ymmärretyksi, mikä voi johtua siitä, että viestin sisältö ei ole kirjoitettu ymmärrettävästi ja selkeästi, viestintämuoto on väärä tai ajoitus ei ole sopiva. Viestintää syytetään usein organisaatiouudistusten pieleen menemisestä. Tässäkin voi kuitenkin olla syynä se, että viestintää ei ole ymmärretty oikein sen väärän kanavan, väärän ajan tai epäselkeyden vuoksi. Työntekijöille ei ole suositeltavaa viestiä lakitekstiä, vaan se tulisi kääntää selkokielelle ja ajoitusta kannattaa pohtia, ettei viesti mene liian aikaisin työntekijöiden tietoon, jolloin se helposti unohdetaan.

*Yksi selkeä sähköpostitiedote oikeaan aikaan saavuttaa varmasti kaikki organisaation työntekijät (Poutanen 2011).*

Vaihtamalla viestintäkanavia ei välttämättä saavuteta toivottua helpotusta viestimiseen, jos viestintäkulttuuria ei muuteta. Yritykset käyttävät pikaviestinpalveluita kysymysten, kommenttien ja henkilöstön keskustelupalstoina, kun taas vuosiraportteja ja muita raportteja voidaan tallentaa esimerkiksi intraan, josta halukkaat niitä voivat lukea. Sähköpostilla viestitään sitten kasvokkaisen viestinnän ja vuosiraporttien välillä olevat asiat. Vaatii hyvää johtajuutta ymmärtää, mikä on oikea viestin missäkin tilanteessa. Sähköpostia kannattaa lähettää vain silloin, kun se on välttämätöntä ja ennen lähettämistä pohtia, voisiko viestin

välittää paremmalla tuloksella jollain muulla kanavalla. Myös viestin ajoitus ja mahdollinen kasvokkain hoitaminen on hyvä pohtia ennen sähköpostiviestin lähettämistä. (Poutanen 2011.)

### **Viestintäkanavatrendit**

Kaiku Helsinki teetti HR:n ja viestinnän ammattilaisille kyselyn vuonna 2016, jossa kysyttiin sisäisen viestinnän kanavatrendeistä. Kyselystä selvisi, että verkostotyökalut, kuten Slack ja Yammer, videot sekä virtuaalipalaverit olivat nousevia trendejä, kun taas tapahtumat ja juhlat, henkilöstölehdet sekä sähköposti olivat laskussa olevia viestintäkanavia. Kaiku Helsinki on tutkinut yritysten sisäistä viestintää aiemminkin ja tulleet tulokseen, että fyysiset palaverit ja sähköpostit ovat jäämässä taka-alalle, verkostotyökalujen, virtuaali-kohtaamisten ja videoiden tieltä. (Kaiku 2016.) Viestintä ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista yritysten ollessa henkilöstömäärältä erikokoisia ja erilaisissa ympäristössä toimivia. Työskennellessä tehdas- tai toimistoympäristössä viestien perille saanti voi vaatia erilaiset toimenpiteet. (Syrman 2016.)

*Työyhteisöviestinnän murros on suurempi asia kuin vain uusien kanavien esiinmarssi. Muutos ei synny tarjoamalla teknologiaa, vaan johtamalla ihmisiä. (Syrman 2016.)*

Viestitulva kasvaa, kun otetaan käyttöön uusia viestintäkanavia vanhojen tueksi. Syrman kokosi omia havaintojaan siitä, mitä taitoja hyvällä viestijällä tulisi olla. Ensinnäkin viestin lähettäjä on vastuussa mitä, miten ja kenelle viestii. Viestin vastaanottajalla on myös vastuunsa viestiin reagoimisessa. (Syrman 2016.)

### **”Mitä viestintäkanavia kannattaa käyttää – millä tavoittaa henkilökunnan parhaiten?”**

Viestijältä kaivataan kanavaälykkyyttä. Sillä tarkoitetaan sitä, että viestijä miettii, millaisia viestin vastaanottajat ovat ja millä keinoin saa oman viestinsä parhaiten eteenpäin ja ymmärretyksi. Tämän jälkeen mietitään vasta, mikä viestintäkanava on paras. Sähköpostissa ”vastaa kaikille” -näppäin ei useinkaan ole se paras vaihtoehto. (Syrman 2016.)

Viestinnän sävyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota. Sävyllä saadaan luotua työilmapiiriä luottamuksellisemmaksi. Kasvokkain viestimisessä ovat mukana kehonkieli ja äänensävy, puhelimesta sanat ja äänensävy, mutta kirjoitetuissa viesteissä ei näitä tukikeinoja ole. Tällöin kannattaa kiinnittää huomionsa sanavalintoihin ja ystävälliseen kirjoitusasuun. Yksi hyvän viestijän taito on saada viesti selkeäksi. Kirjoittamalla viestin selkeästi, jäsennellysti ja ytimekkäästi saa viestin erottumaan. Myös kiinnostavuusmuotoilu tuo omat haasteensa.

Kiinnostavuutta saadaan lisäämällä viestiin jokin hyöty, joka koskettaa nimenomaan vastaanottajaa. (Syrman 2016.)

### 3.6 Muutosjohtaminen ja -viestintä

Muutostilanteissa esimiehiin kohdistuu painetta niin työntekijöiden kuin johdonkin puolelta. Esimies toimii heidän välissään toimittaen jatkuvasti tietoa molempiin suuntiin. (Airikoski & Sallinen 2007, 87.)

#### **Muutokset työympäristössä**

Työelämässä tapahtuvia muutoksia voidaan verrata kotona tapahtuviin muutoksiin, koska ne eivät oikeastaan eroa toisistaan. Vastahakoisempi asennoituminen työelämän muutoksiin johtuu siitä, että ne vaikuttavat isompiin ihmisryhmiin ja niiden takana on yleensä johdoporras. Ajatellaan, että työelämän muutokset voitaisiin välttää ja elää tutussa ja turvallisessa ympäristössä, jos johto ei uusista muutoksista päättäisi. Työpaikoilla voidaan liian helposti liittyä vastarintajoukkoon ja vastustaa muutosta. (Airikoski & Sallinen 2007, 45.)

Muutos saadaan todelliseksi siinä vaiheessa, kun se tapahtuu niin omistajissa, hallituksessa, ylimmässä johdossa kuin henkilöstössäkkin. Ensin tulee luoda kaikille yhteinen käsitys muutoksesta ja sen etenemisvauhdista, ettei asiasta synny montaa eri käsitystä. (Kurkilahti & Äijö, 2007, 265.)

Muutostilanteissa tunteet menevät järjen edelle. Muutoksia suunnitellaan ja tehdään järjiperustein, mutta ihmiset ottavat ne vastaan tunteella. Työntekijä on saatava sitoutumaan muutokseen ja se onnistuu perustelemalla hänelle muutoksen hyödyt ja miten se vaikuttaa juuri hänen työhönsä. (Pirinen 2015.)

#### **Muutoksen sisäistäminen**

Muutoksen sisäistämisessä on kolme vaihetta. Ensin tulee muutosvastarinta, joka on tärkeä osa muutosta. Siinä pelosta muotoutuu kritiikkiä. Se viestii siitä, että työntekijä ei ole valmis muutokseen ja tarvitsee esimieheltään tukea tai ainakin aikaa sulattamiseen. Joskus muutokset ovat kuitenkin niin nopeita, että aikaa sulatteluun ei ole. Muutosvastarintavaiheessa voidaan vielä ottaa työntekijöitä osaksi projektin suunnittelua tai toteutusta. Toinen vaihe on surutyö, jolla tarkoitetaan vanhasta poisoppimista, jolloin vanhoista toimintamalleista luovutaan. Tässä myös tuki ja aika ovat ainoita parannuskeinoja. Esimies ja johto voivat antaa tukensa suruvaiheessa, mutta suotavaa on, että tuki jatkuu myös tämän vaiheen jälkeen, eikä työntekijää jätetä yksin. Muutoin työntekijä saattaa palata pelon vuoksi muutosvastarintavaiheeseen. Kolmas vaihe on uuden oppiminen. Siihen päästään vasta, kun kahdesta ensimmäisestä vaiheesta ollaan päästy kokonaan yli. Uuden tavan

opettelussa on hyvää se, että useimmiten silloin huomataan, että vanha toimintamalli oli-kin jo vanhentunut ja uusi on paljon hyödyllisempi. Ihmiset kokevat myös onnistumisia uutta oppiessa. (Airikoski & Sallinen 2007, 69-70.)

### ”Mitä vastata, kun ei tiedä vastauksia tiimiläisten kysymyksiin? Esimerkiksi muut- tuuko työmäärä?”

Muutoksista avoimesti keskustelemalla saadaan ne ymmärrettäviksi ja työntekijöille mie-  
luisammiksi (kuvio 7) (Airikoski & Sallinen 2007, 67).



Kuvio 7 Kysymyksiä muutoksen vaikutuksista (Airikoski & Sallinen 2007, 67)

Esimies ei aina, eikä useinkaan tiedä kaikkia vastauksia työntekijöiden kysymyksiin siitä, mitä muutos tuo tullessaan. Tällöin esimies kertoo sen minkä tietää ja lupaa palata asiaan, kun tietää enemmän aiheesta. Joskus ylempi johto ei ole vielä valmis muutoksiin liit-tyvissä päätöksissä tai voi jopa kieltää esimiestä kertomasta muutoksesta tietoa eteen-päin, jolloin esimies voi rehellisesti sanoa työntekijöilleen, että informoi asiasta heti, kun saa siihen luvan tai että johdolla on vielä siltä osalta suunnitelma kesken. Valehtelu ai-  
heesta on virhe, josta jää useimmiten kiinni ja se vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden mielikuvaan omasta esimiehestä ja yrityksestä. (Airikoski & Sallinen 2007, 93.) Muutos-  
viestinnän suunnitteluvaiheessa on hyvä huomioida, että esimiehille viestitään, mitkä asiat saa viestiä eteenpäin tiimille ja mitä ei.

Esimiehen tulisi johtaa muutostilanteita esimerkillä. Se voi kuitenkin olla vaikeaa, jos esi-  
mies ei itse usko muutokseen. Esimiehen on kuitenkin sopeuduttava tilanteeseen ja tähän

auttaa, kun kysyy itseltään ja omalta esimieheltään vastaukset kuvion 7 mukaisiin kysymyksiin. Kun esimies on saanut itse vastaukset kysymyksiin, on muutos helpompi viedä työntekijöille. Jos esimies ei tämänkään jälkeen usko muutokseen, voi se olla haitallista koko yritykselle, koska silloin hänen tiimiläisiäkään on vaikea saada sitoutumaan muutokseen. (Airikoski & Sallinen 2007, 100-101.)

Tuntemalla työntekijät ja heidän työhistoriansa on esimiehen muutosjohtamisella paremmat edellytykset onnistua. Pidemmän aikaa samassa tehtävässä olleet voivat olla vastahakoisempia, kun paljon muutoksissa pyörineet työntekijät. Tällöin esimiehen tulee suunnitella kuinka hoitaa muutosjohtaminen molempien ryhmien kanssa. Muutostilanteissa vaaditaan esimieheltä jämäkkyyttä, jotta asiat saadaan muuttumaan, eikä vanhaan turvalliseen tapaan enää palata. Muutostilanteissa ei kannata piiloutua työntekijöiltä, vaan liikua heidän ympärillään ja olla tavoitettavissa. Pelkkä läsnäolo saa työntekijöiden mielen rauhallisemmaksi, etenkin kriisitilanteissa. (Airikoski & Sallinen 2007, 95-98.)

### **”Ketkä keskusteluun muutoksista osallistuvat?”**

Tiedottaa voidaan vaikka tiedotettavaa ei olisikaan. Se luo helpotuksen tunnetta siitä, että asia on vielä ennallaan ja tiedetään missä mennään. Viestimällä tilanteesta tasaisin väliajoin, voidaan mahdolliset huhut kuopata heti kättelyssä. (Airikoski & Sallinen 2007, 91.)

Työntekijöitä kiinnostaa erityisesti vaikuttaako muutos omaan työhön. Alussa suuri osa muutoksen viestinnästä voi mennä ohitse, mutta alun shokin jälkeen tullaan muutoksen janan keskivaiheille, jossa kaivataan yksityiskohtaisempaa tietoa oman työn sekä tiimin mahdollisista muutoksista sekä siitä, miten muutos vaikuttaa liiketoimintaan. (Pirinen 2014, Muutoksen elinkaaren mukainen viestintä.)

Hyvät peruspilarit muutoksesta viestimiseen on riittävä tiedottaminen, keskustelevan ilmapiirin luominen ja ottamalla henkilökunta mukaan muutosprojektien suunnitteluun ja toteutukseen. Myös avoimuudella saadaan kitkettä henkilöstön pelkotiloja liittyen muutokseen. Avoimen ilmapiirin luominen on vaikeaa, mutta se onnistuu vain oikealla asennoitumisella. Esimies voi luoda avoimuutta kysyvällä johtamisella. Siinä kysytään työntekijöiltä kysymyksiä vastauksien sijaan ja annetaan heidän itse pohtia asiaa omalta kantiltaan. Tällä saadaan uusia näkökulmia ja ratkaisutapoja tilanteeseen. (Airikoski & Sallinen 2007, 92-93.)

Kehityskeskustelut ovat hyvä tapa avata muutostilannetta työntekijälle ja tsemptata häntä muutosvastarinnan selättämiseen. Usein kuitenkin muutokset tapahtuvat nopealla aikataululla, eikä kehityskeskustelut välttämättä osu juuri siihen kohtaan. Tällöin esimies voi

oman harkintansa mukaan pitää joko henkilökohtaiset keskustelut tai ryhmäpalaverin, jossa käydään läpi muutoksessa mietityttävät asiat. (Airikoski & Sallinen 2007, 113.)

Oikeanlaisella sisäisellä viestinnällä voidaan voittaa työntekijät uudistuksen puolelle. Viestinnällä selkeästi ja selittäen mitä työntekijöiltä itseltään odotetaan tulevaan uudistukseen liittyen, voidaan saada ymmärrystä uudistusta kohtaan lisättyä. Voidaankin siis ajatella yhtenä näkökulmana, että viestintä on keino, jolla voidaan vaikuttaa työntekijöiden mielikuviin ja sillä voidaan helpottaa työntekijöiden asiaan omaksumista. Viestintää tulisi kuitenkin ajatella ensisijaisesti vuorovaikutuksen keinona. Muutoksen tullessa jaetaan mielipiteitä ja tietoa sekä tehdään muutoksesta yhteinen asia. Tämä laajentaa sisäisen viestinnän merkityksen pelkästä tiedottamisesta yhteiseen toimintaan, jolla saadaan pidettyä yritystä yhdessä pystyssä. Henkilöstö useimmiten tietää oman osastonsa toiminnasta parhaiten, mitä kannattaa pohtia muutosviestinnän yhteydessä. (Poutanen 2013.)

Muutosviestintä on muunkin viestinnän tapaan asioiden toistamista niin kauan, että se on ymmärretty. Jos viestintä ei ota onnistuakseen, tulee miettiä, onko viestintä kohdistettu oikein vastaanottajalle ja onko se selkeästi esitetty. (Pirinen 2014, Muutosviestinnän suunnittelu.)

Jos esimiehellä on edessään haastavamman muutoksen tiedottaminen työntekijälle, kannattaa keskustelua varten tehdä suunnitelma etukäteen. Siihen voi miettiä miten ja mitä viestii sekä mitä haluaa saada keskustelusta irti. Esimies voi myös pyytää henkilöstöhallinnolta apua siihen, kuinka hoitaa keskustelun. (Pirinen 2014, Vaikeat viestintätilanteet.)

### **Muutoksen viimeinen vaihe**

Muutoksen lopussa ihmisiä voidaan tuoda yhteen erilaisten siirtymäriittien avulla, joilla päästetään irti vanhasta ja siirrytään odottamaan uusia haasteita. Tällaisia voivat olla esimerkiksi hautajaiset, kuoppajaiset, kastajaiset, eläkejuhlat, tilikauden päätösjuhlat tai pikkujoulut. Ne vahvistavat työyhteisöä ja luovat oman vivahteensa työarkeen. (Airikoski & Sallinen 2007, 110.) Lopussa kannattaa myös keskustella muutoksesta – mitä siitä opittiin ja koettiin onnistumisia. (Pirinen 2014, Muutoksen elinkaaren mukainen viestintä).

## 4 TUTKIMUS

### 4.1 Isku-Yhtymä Oy

#### **Historia**

Isku on suomalainen perheyritys, jonka juuret juontavat Lahteen ja vuoteen 1928, jolloin Eino Vikström ja Martti Metso perustivat Lahden Puukalusto Oy: n. Metso luopui terveydellisistä syistä osuudestaan jo seuraavana vuonna ja vuodesta 1929 lähtien yritys on ollut kokonaan Vikströmin perheen omistuksessa. Toisen maailmansodan aikana yritys valmisti ammuslaatikoita ja ruumisarkkuja. Sodan jälkeen lapsia syntyi paljon ja koulukalusteiden kysyntä nousi kasvuun. 50-luvulla perustettiin Iskukaluste Oy ja Isku-brändi otettiin käyttöön. Vuonna 1961 Lahden Puukalusto Oy vaihtoi nimekseen Iskun Tehtaat Oy. Sukupolven vaihdos tapahtui vuonna 1966, jolloin yrityksen johtoon siirtyi Timo Vikström. Isku Oy syntyi vuonna 1978, kun Iskukaluste Oy ja Iskun Tehtaat Oy sulautettiin. Tällöin myös jaettiin toiminta kahteen liiketoimintasegmenttiin – kotikalusteisiin sekä toimisto- ja koulukalusteisiin. (Isku 2018b.)

Laatu- ja ympäristöasiat ovat olleet tärkeitä Iskulle jo 80-luvulla, jolloin Iskulle myönnettiin ensimmäisenä pohjoismaisena huonekalutehtaana ISO14001 ympäristösertifikaatti. Tällöin haluttiin tuoda esiin Iskun vihreät arvot ja logokin vaihdettiin vihreäksi. Uusi tunnuslause tuli myös käyttöön: ”Isku – Luonnollinen valinta”. 80-luvun liepeillä kolmas sukupolvi tuli mukaan yrityksen toimintaan Seppo ja Kirsi Vikströmin myötä. Heistä molemmat kuuluvat Isku-Yhtymä Oy:n hallitukseen. Vuonna 1992 Nea Vikström liittyi myös hallituksen jäseneksi. Kaikille kolmella on pitkä historia ja merkitys Iskun toiminnassa. (Isku 2018b.)

Isku Oy jaettiin vuonna 2005 eri liiketoiminta-alueilla toimiviin yrityksiin. Silloin syntyivät Isku Interior Oy, Isku Koti Oy, Isku Invest Oy ja Isku Keittiöt Oy. Interiorille kuuluu julkisten tilojen kalusteet ja tuotteiden valmistus, Kodille kodin kalusteet ja Investille kiinteistöt sekä hallinto. (Isku 2018b.)

Vuonna 2011 yhtiön uutena toimitusjohtajana aloitti Arto Tiitinen. Vuonna 2014 Iskun liiketoiminta laajentui terveydenhoitoalalle, kun perustettiin Työterveys Apila Oy. Apilan toimitusjohtajana toimii Riikka Mattila. Apilan huolehdittavana Iskun työntekijöiden lisäksi on noin 5000 eri yrityksissä palvelevaa työntekijää. (Isku 2018b.)

#### **Nykyhetki**

Tällä hetkellä Isku on Suomen suurin teollinen toimija ja kaikki tuotanto on keskittynyt Lahteen. Iskun omistajina toimivat sisarukset Nea, Kirsi ja Seppo Vikström. Toimintaa on 15 maassa, ja Suomessa henkilöstöä noin 750 henkeä. Heistä naisia on 47 % ja miehiä 53

%. Keski-ikä Iskussa on 45,5 vuotta. Showroomit ja myyntiorganisaatiot ylettyvät jo 38 kaupunkiin ympäri maailman. (Isku 2018a.) Organisaatio on kaventunut yhtiöihin Isku-Yhtymä Oy, Isku Interior Oy, Isku Koti Oy ja Isku Invest Oy (kuvio 8). Liiketoimintasegmentit on uusittu selkiyttämään toimintaa, ja ne ovat Learning, Working, Health, Living, Concepts ja Services.



Kuvio 8 Isku konserni vuonna 2018

Inspiroiva, kuunteleva, suomalainen ja uudistuva – Iskun arvot juontavat juurensa Iskusanaan. Iskussa halutaan olla inspiroivia ja luoda onnistumisia, arvostaa suomalaista luontoa ja huippuosaamista, kuunnella asiakkaita, työntekijöitä ja yhteistyökumppaneita sekä olla uudistuvia kehittämällä osaamista ja olemalla rohkeita. (Isku 2017.)

#### 4.2 Tutkimuksen toteutus

Iskussa esimiestyöhön on panostettu esimerkiksi lähiesimieskoulutuksen avulla ja esimiehiin on alettu käyttämään enemmän resursseja. Aiemmin vastaavaa esimiehille kohdistuvaa kyselyä ei Iskussa ole tehty ja kysely päätettiin tehdä laaja-alaisemmin koskemaan koko esimiestoimintaa (liite 1). Tarkoituksena oli, että kyselystä on hyötyä niin tämän työn tekemisessä kuin yrityksen HR-toiminnan kehittämisessäkin.

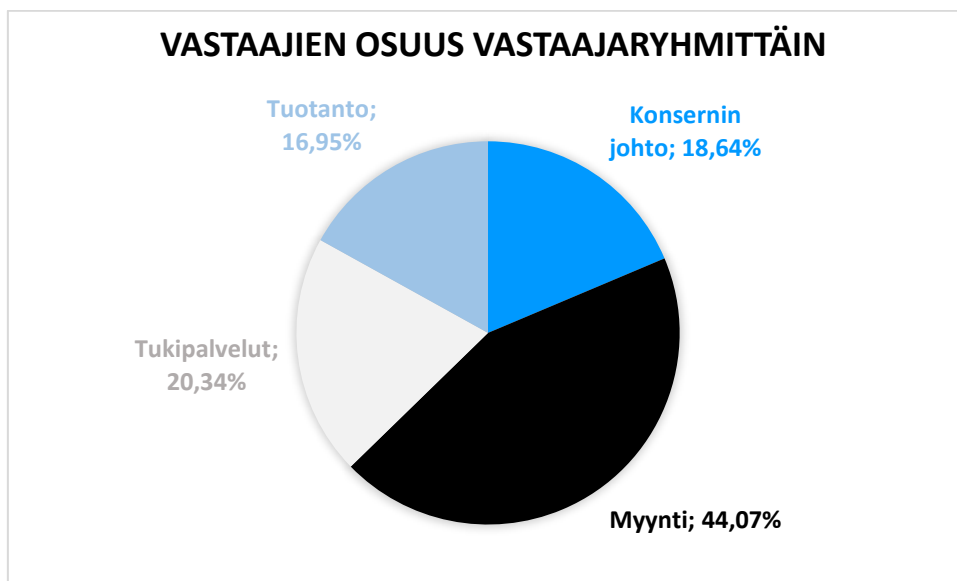
Ennen kyselyn julkistamista käytiin kyselyn suunnitelma ja kysymykset läpi yhdessä Iskun HR-asiantuntijan sekä talous-, kehitys- ja HR-johtajan kanssa. Kyselyn toimivuus testattiin käytännössä vielä ennen julkistusta.

Kysely lähetettiin 80 vastaajalle ja he koostuivat Suomessa toimivista Isku konsernin esimiehistä. Kysely oli liikkeellä 26.3.-11.4.2018. Kutsuviesti vastaajille laitettiin Iskussa käytössä olevan ZEF-työkalun kautta, jolla myös kysely tehtiin. Zef-kyselytyökalulla onnistuu henkilöstökyselyn rakentaminen ja sieltä saa selkeät sekä vertailukelpoiset raportit vastauksista (Zef 2018). Muistutusviesti lähetettiin 4.4., ja siihen mennessä vastauksia oli tulleet noin 40 %. Toinen muistutusviesti laitettiin 9.4. vielä niille, jotka eivät olleet kyselyyn vastanneet.

Osassa kysymyksiä hyödynnettiin vastausvaihtoehtoa ”Tässä asiassa tarvitsisin tukea”, jotta vastauksia saatiin syvennettyä ja koulutustarpeita kartoitettua.

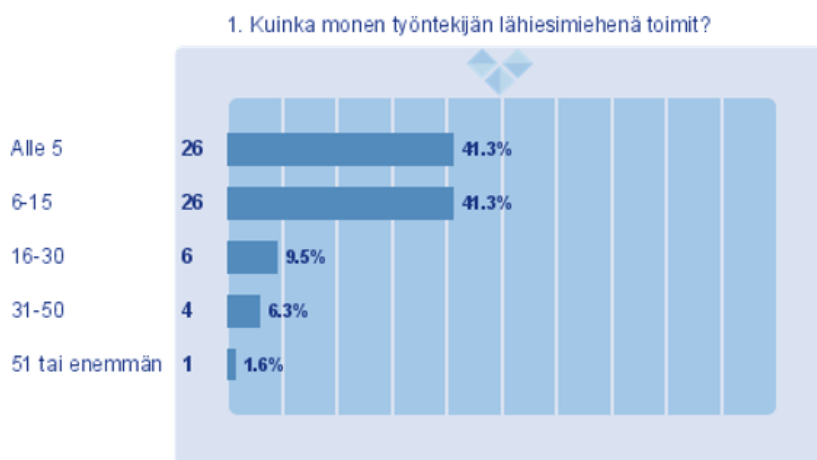
### 4.3 Tutkimuksen taustamuuttujat

Kyselyyn vastasi 64 henkilöä, joista 5 jätti kyselyn kesken. Näin ollen vastausprosentiksi kertyi 80 % ja loppuun asti vastanneita oli 73,8 %. Vastajaryhminä olivat konsernin johto, myynti, tukipalvelut sekä tuotanto. Kuviosta 9 näkee vastausjakauman.



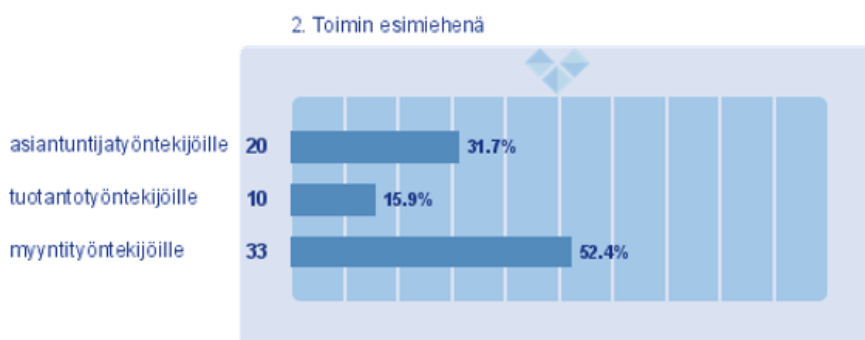
Kuvio 9 Kyselyyn vastanneet vastaajaryhmittäin

Iskussa esimiehillä alaisten määrä vaihtelee laajasti. Enemmistöllä, noin 80 prosentilla, on alaisia alle 15 henkilöä. Tuotannon puolella määrät ovat suurempia, jopa yli 50 henkilöä, riippuen osastosta. Kuviossa 10 on vastanneiden alaismäärät jaoteltuna.



Kuvio 10 Alaisten määrät (n = 63)

Esimestä ja esimestaitoja tarvitaan, oli työntekijä sitten asiantuntijatyöntekijä, tuotantotyöntekijä tai myyntityöntekijä. Myynnin esimiehiä on Iskussa eniten (kuvio 11), ja heistä kyselyyn vastanneista kaikilla on joko alle 5 tai 6-15 työntekijää.



Kuvio 11 Iskussa toimitaan asiantuntija-, tuotanto- tai myyntityöntekijöiden esimiehenä (n = 63)

Kuviosta 12 voi havaita, kuinka kokemusvuosiltaan eritasoisia esimiehiä Iskussa on. Kuitenkin suurin siivu koostuu alle viisi vuotta talossa toimineista esimiehistä. Osalla voi olla aiempaa kokemusta esimiestyöstä muissa yrityksissä, osa taas on ylentynyt tehtaan työntekijästä esimieheksi, eikä aiempaa kokemusta ihmisten johtamisesta ole. Tällöin tarvitaan Iskulta prosessi, joka huomioi uuden esimiehen perehdytyksen ja koulutustarpeet, jotta esimiehillä on riittävä taito niin ihmisten kuin asioidenkin johtamisessa.



Kuvio 12 Esimiehiä Iskussa on vasta-alkajista konkareihin (n = 63)

Taustakysymyksissä haluttiin myös saada tietoa siitä, kuinka esimiehet tuntevat omia vastuitaan työehtosopimusten, yrityksen arvojen ja suunnan sekä yrityksessä käytettävien ohjelmien osalta. Esimies on oleellinen henkilö esimerkiksi strategian jalkauttamisessa, joten on tärkeää, että hän tuntee strategian ja hallitsee sen jalkautuksen. Esimiestyötä on helppompaa toteuttaa, jos luottaa omiin työntekijöihinsä. Taustakysymyksiä oli vielä viisi lisää:

- Miten hyvin tunnet työhösi liittyvät työehtosopimukset?

- Toimitko esimiehenä organisaation arvojen, vision ja strategian mukaisesti?
- Miten hyvin tunnet työntekijäsi?
- Luotatko työntekijöihisi?
- Tiedät mikä Mepco on ja osaat käyttää sitä

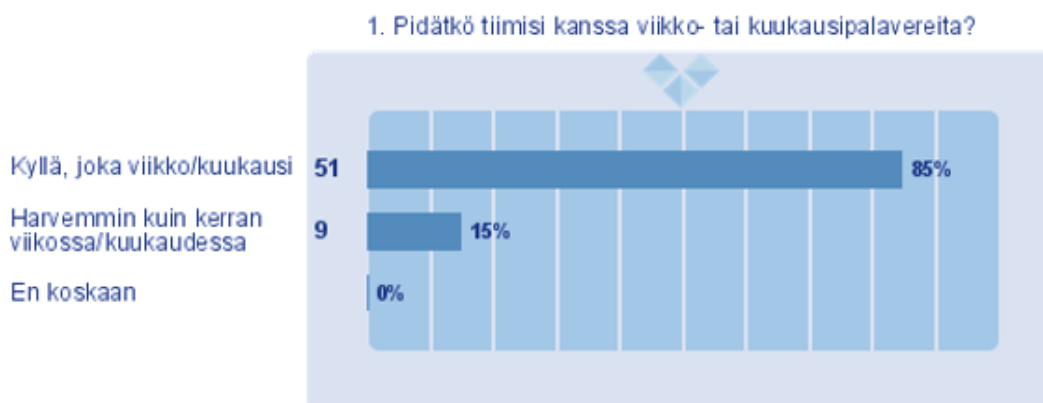
Työehtosopimukset tunnettiin pääasiassa hyvin (56,5 %, n = 46), mutta aiheeseen liittyen kaivattiin tukea. Vastaajista 13 % ei tuntenut hyvin työehtosopimusta. Organisaation arvojen, vision ja strategian mukaisesti toimii 96,7 % esimiehistä (n = 61). Paras tapa jalkauttamiseen on, kun johto toimii itse niiden mukaisesti, eli johtaa esimerkillään (Kurkilahti & Äijö 20017, 269).

Esimiehistä 62,3 % tuntee työntekijänsä hyvin ja loput melko hyvin (n = 61). Luotto omiin työntekijöihin on 90,2 %:lla esimiehistä ja loput 9,8 % kokivat, että luottoa ei ollut riittävästi. Mepco on Iskussa käytettävä HRM-järjestelmä, jonka tulisi kuulua oleellisesti esimiehen arkeen. Vastaajista 70,2 % (n = 57) tiesi, mikä Mepco on ja osaa käyttää sitä, 7 % ei taas tuntenut Mepcoa. Mepcon osalta 43,9 % esimiehistä kaipasi tukea.

#### 4.4 Tutkimustulokset

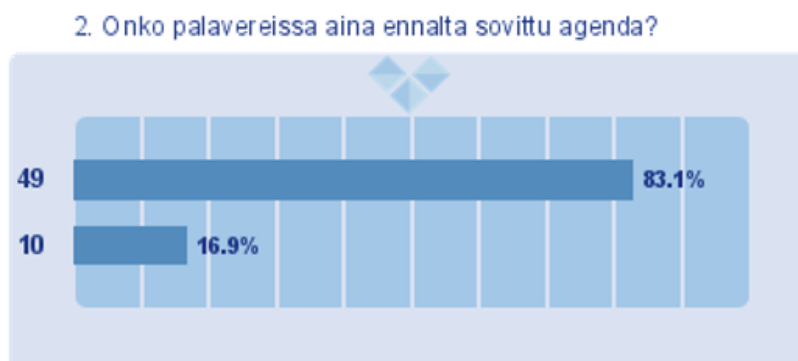
Tutkimuskyselyssä kysymykset oli jaoteltu ryhmiin esimiesviestintä, työkyky, ikäjohtaminen ja kehittäminen. Tässä tutkimuksessa esitellään esimiesviestintään liittyvien kysymysten tulokset ja pohditaan niiden perusteella tarvittavia kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä. Esimiesviestinnästä haluttiin selvittää, kuinka käytännössä viestintä toimii esimiesten ja työntekijöiden välillä.

Suurin osa Iskun esimiehistä pitää joko viikko- tai kuukausipalaverin tiimilleen. Kuvioista 13 nähdään kuitenkin, että 15 % pitää palavereita harvemmin, joista viisi henkilöä oli myynnin esimiehiä. Syynä tähän on luultavasti toimipisteiden sijaintien pidemmät välimatkat. Tuotannon esimiehet olivat ainoa vastaajaryhmä, joka pitää säännöllisesti palaverit tiimeilleen. Tällä hetkellä tuotannossa on käytössä viikkopalaverit, jossa käydään läpi tuotannon lukuja ja ajankohtaisia aiheita. Opinnäytetyön tekijällä on kokemusta HR-osastosta, jossa on käytäntönä kuukausipalaverit yhdessä talousosaston kanssa.



Kuvio 13 Viikko- ja kuukausipalaverit (n = 60)

Palaveria suunniteltaessa sille pitää määrittää tietty tarkoitus ja päämäärä. Tarkoituksena voi olla, että tiedoitetaan tietystä asiasta, keskustellaan puhuttavista aiheista tai kehitetään toimintaa paremmaksi. Työntekijöiden olisi hyvä saada ennen palaveria tietoon, mitä siellä käsitellään ja mahdollisesti ehdottaa sinne käsiteltävää aihetta. (Lavonen 2018.) Kuvio 14 kertoo, että Iskussa 83,1 % esimiehistä laatii palaveriin ennakkoon esityslistan.



Kuvio 14 Ennalta sovittu agenda (n = 59)

Palaverimuistion avulla muistetaan mitä palaverissa ollaan käyty läpi, mitä päätöksiä on tehty ja kenen vastuulla päätetyt asiat ovat. Työntekijät, jotka eivät päässeet palaveriin osallistumaan saavat informaation muistion kautta. Muistiota ei tarvitse tehdä pitkästi. Tarkoitus on vain listata asiat lyhyesti, jotka on palaverissa käyty läpi tai päätetty. (Lavonen 2018.) Iskussa muistioita kirjoittaa vain 65 % (kuvio 15), prosenttiluvun pitäisi kuitenkin olla täydet sata prosenttia, jotta koko tiimi saa samat asiat tietoonsa ja näin ollen viestintä työyhteisössä paremmaksi ja yhtenäisemmäksi.

”Miten saa saman viestin kaikille, ilman ”rikinäinen puhelin” -efektiä?” – Tähän yksi vastaus on edellä mainittu jokaisesta palaverista muistiinpanojen tekeminen ja niiden jakaminen koko tiimille sekä vielä varmistaminen, että asiat ovat kaikille selviä.



Kuvio 15 Palavereiden muistioiden otto (n = 60)

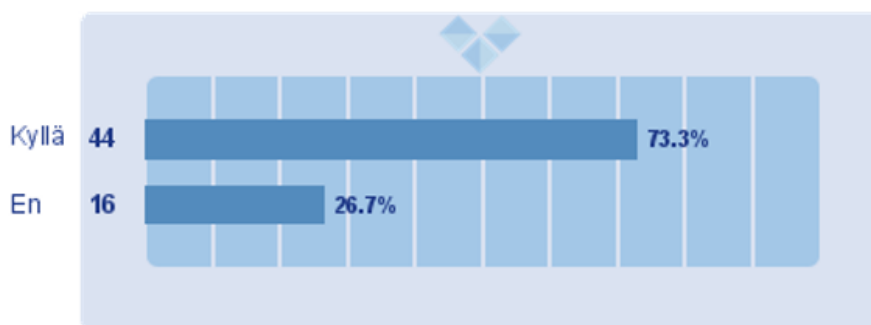
Edelliseen kysymykseen vastatessa kyllä, tuli jatkokysymys muistion jakamisesta henkilöstölle. Kuvio 16 kertoo, että monet käyttävät sähköpostia ja N-asemaa tiedonjaossa. Viimeisessä kohdassa pystyi kommentoimaan muun paikan muistiolle. Muita tiedonjakovälineitä olivat tiimin Sharepoint sivut, Slack -pikaviestintäsovellus, Admin Control, esimies ja oma M-asema, manuaalisesti lehtiöön kirjaaminen, MS-planner sekä kännykän kamera.



Kuvio 16 Palavereiden muistioiden säilytys (n = 38)

Iskussa on ollut periaatteena, että henkilöstölle pidetään kehityskeskustelut kaksi kertaa vuodessa. Tehtaalla suurien alaismäärien sekä keskusteluiden kuormittavuuden vuoksi vuodesta 2018 eteenpäin kehityskeskusteluita tullaan pitämään vain kerran vuodessa. Kyselyssä kysyttiin onko esimies käynyt työntekijöidensä kanssa kehityskeskustelut viimeisen vuoden aikana. Kuviosta 17 selviää, että vain 73,3 % on käynyt keskustelut suunnitellusti, ja lopuilta se on jäänyt väliin.

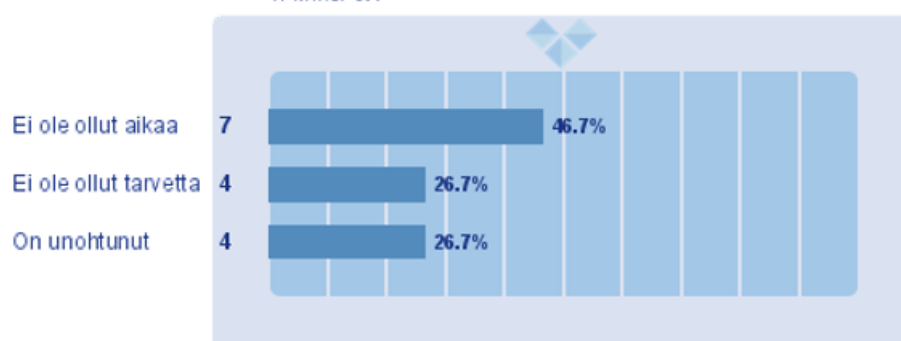
1. Oletko käynyt työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut viimeisen vuoden aikana?



Kuvio 17 Viimeisen vuoden kehityskeskustelut (n = 60)

Jos edelliseen kysymykseen vastasi ei, esitettiin vastaajalle jatkokysymys, jolla etsittiin syytä, miksi kehityskeskustelua ei ole pidetty. Suurin syy kehityskeskusteluiden pitämättä jättämiselle on ajan puute (kuvio 18). Tähän saadaan toivottavasti jatkossa helpotusta, kun kehityskeskusteluita pidetään vain kerran vuodessa. Huolestuttavaa on, että 26,7 %:n mukaan kehityskeskustelua ei ole koettu tarpeelliseksi. Vastaajista 26,7 % oli unohtanut keskustelun, minkä voisi jatkossa huomioida muistuttamalla kehityskeskusteluiden aikatauluista Esimiesviestissä (kts. luku 5).

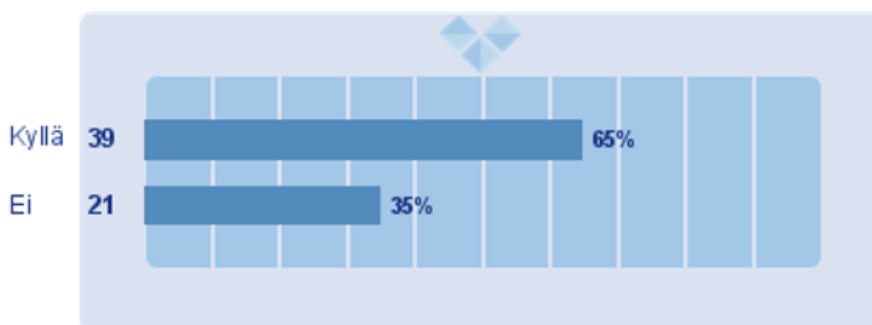
1. Miksi et?



Kuvio 18 Syy sille, ettei kehityskeskustelua ole pidetty (n = 15)

Tiedon tulisi kulkea moitteettomasti esimieheltä työntekijälle, mutta niin myös esimiehen ja johdon välillä molempiin suuntiin. Kuvio 18 kertoo, että tiedonkulku esimiehen ja johdon välillä on 65 %:n mielestä riittävää, mutta jopa 35 % kokee siinä olevan puutteita.

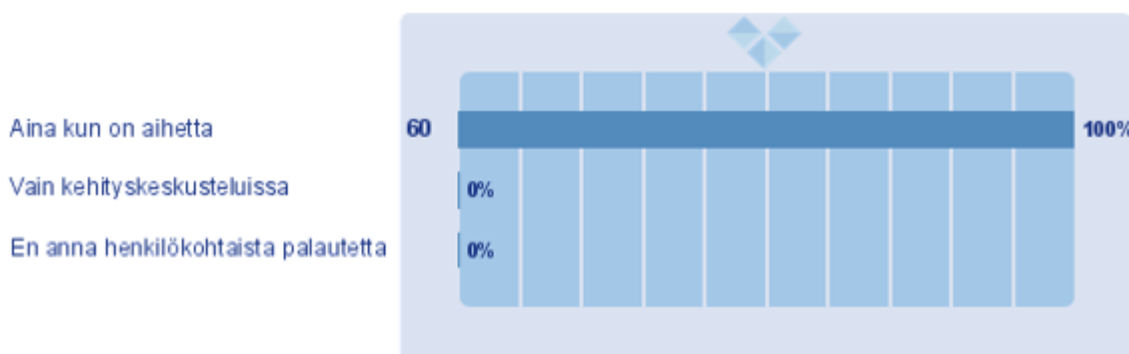
1. Koetko tiedonkulun olevan riittävää sinun ja johdon välillä?



Kuvio 19 Esimiehen ja johdon välinen viestintä (n = 60)

Palautteen anto esimiesten mielestä näyttäisi olevan äärimmäisen hyvällä mallilla. Täydet 100 % (kuvio 20) antaa palautetta työntekijöilleen aina kun on aihetta. Tässä on hyvä kuitenkin huomioida, että se minkä esimies kokee riittäväksi, ei välttämättä ole työntekijän mielestä tarpeeksi.

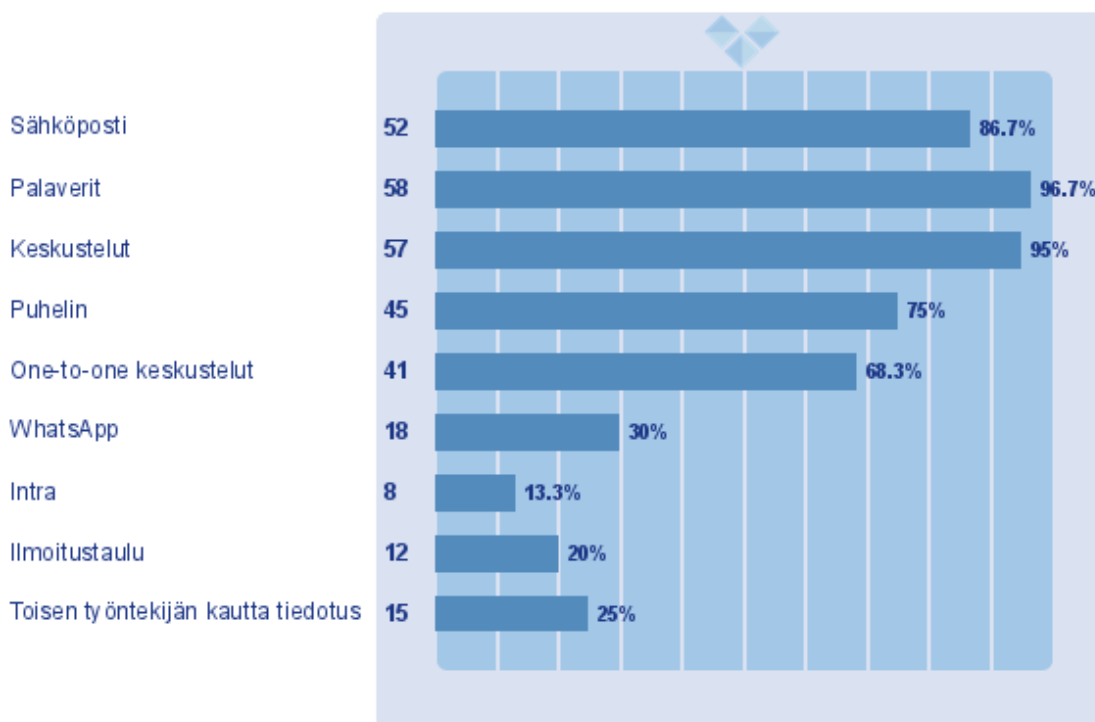
4. Annatko työntekijöille riittävästi henkilökohtaista palautetta?



Kuvio 20 Palaute esimieheltä työntekijälle (n = 60)

Tiedottamisen kanavia palaveripöytäkirjoille löytyy useita, niin kuin kuvio 16 kertoi. Kyselyssä kysyttiin tarkemmin, mitä kanavia työntekijöille tiedottamisessa käytetään ja sähköposti, palaverit sekä keskustelut kuuluvat suosituimpiin (kuvio 21). Kanavia on monia, joten tulee pitää huolta, että jokainen työntekijä tavoittaa tiedotettavat aiheet. Esimiehen tulee myös tiedottaa eteenpäin asioita, joita itse saa tietoonsa esimerkiksi intrasta, jos omat työntekijät eivät sitä itsenäisesti lue. Erittäin hyvä keino on aina tiedottaa asia työntekijälle, vaikka olettaisikin hänen lukevan sen muualta.

2. Mitä tiedottamisen kanavia käytät työntekijöillesi tiedottamisessa?



Kuvio 21 Käytössä olevat tiedottamisen kanavat Iskussa (n = 60)

Iskussa koetaan tiedonkulun haasteiksi muun muassa informaation puute ja tiedonkulun hitaus (kuvio 22). Esimiehistä 23,3 % kokee, että tiedonkulussa ei ole minkäänlaisia haasteita. Vastausvaihtoehtona oli myös vapaa kommentti, joka keräsi esimiehiltä mielipiteitä. Esimiehistä 12 antoi seuraavanlaisia kommentteja:

- *Ei muisteta tiedottaa kaikille, joita asia koskee, etenkin jos asia liittyy välillisesti.*
- *Tieto on pirstaloitunut liian moneen paikkaan.*
- *Tietoa tulee jaettavaksi ”tuutin täydeltä” ts. informaatiotulva.*
- *Nopeat tilanteet. Intra vähän sekava.*
- *Asiat ymmärretään usein moninaisesti vaikka viestin tekisi kuinka suoraksi tahansa. Yleinen tiedottaminen esim. järjestelmä uudistuksesta tulisi olla parempaa.*
- *Informaatio on kovin pirstaloitunutta eikä selvyyttä ole mistä mikäkin tieto löytyy. Intra on liian sekava.*
- *Joskus sisäisen tiedon puute.*
- *Kiire.*

- Tietoa pantataan, eikä tiedosteta, että mihin kaikkeen ko. tiedonjako vaikuttaa.
- Kahvipöytäkeskustelut, huhut.
- Suuri alue, paljon tiimiläisiä, useita eri työvuoroja (1-, 2-, 3-vuorolaisia).
- Suodattaa oleelliset ja varmistaa kokonaiskuvan antaminen.



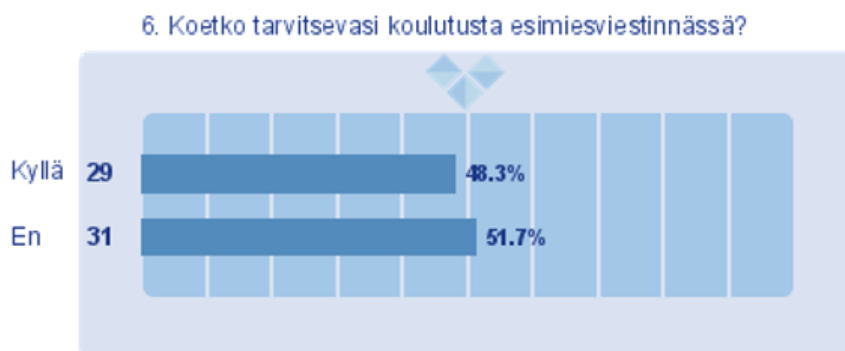
Kuvio 22 Tiedonkulun haasteet Iskussa (n = 60)

Ristiriitatilanteita saattaa esimiestyössä tulla eteen ja esimiehiltä haluttiin selvittää, onko tilanteiden hoitamisessa epäselvyyksiä tai tarvitsisiko niissä tukea. Melkein kaikki kokivat ristiriitatilanteiden hoituvan, kuitenkin 23,7 % (kuvio 23) kaipasi siinä tukea.



Kuvio 23 Ristiriitatilanteiden selvittäminen (n = 59)

Esimiehiltä haluttiin tiedustella (kuvio 24), olisiko tarvetta pitää koulutusta esimiesviestinnässä. Vastaukset meni melko tasan 50-50. Tästä voidaan päätellä, että koulutus olisi tarpeellinen ja se voisi mahdollisesti olla vapaaehtoinen. Kuitenkin, jos viestintätavat halutaan yhtenäistää, tulisi jokaisen esimiehen koulutus käydä. Koulutus voitaisiin ostaa palveluna ja pitää lähiopetuksena tai siitä voitaisiin tehdä verkko-oppimisympäristö Xoompointtiin pakollinen koulutus koko Suomen esimiehille ja siitä jalostaa se myös ulkomaille asti.



Kuvio 24 Esimiesviestintä koulutuksen tarpeellisuus (n = 60)

Esimesviestinnän kehityksessä oleellista on kiinnittää huomiota palaverimuistioiden tekemiseen, koska tällä hetkellä 65 % Iskun esimiehistä jättää sen tekemättä. Palaverimuistiolla saadaan palaverissa käytyt asiat tiedotettua niille, jotka palaverissa eivät olleet. Kun muistio on kaikkien saatavilla, on siihen mahdollisuus palata vielä palaverin jälkeen. Kehityskeskustelut jäivät noin 27 %:lta käymättä, joten tätä on syytä seurata jatkossa, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus kehityskeskusteluun. Tähän kuitenkin saadaan helpotusta kehityskeskusteluiden vähentämisellä kertaan vuodessa. Tiedonkulussa ylemmän johdon ja esimiehen välillä koetaan olevan parannettavaa ja kappaleessa 6 tullaan esittämään esimiesviestintään kehitysehdotuksia, jotka ovat täysin myös ylemmän johdon hyödynnettävissä. Tiedonkulussa on paljon haasteita sen pirstaloituneisuuden, informaatiotulvan ja intran sekavuuden kanssa, mutta myös suuret alaismäärät ovat haasteena. Koulutus esimiesviestintään koetaan tarpeelliseksi ja tähän voidaan hyödyntää jo olemassa olevaa lähiesimieskoulutusta sekä verkko-oppimisympäristöä.

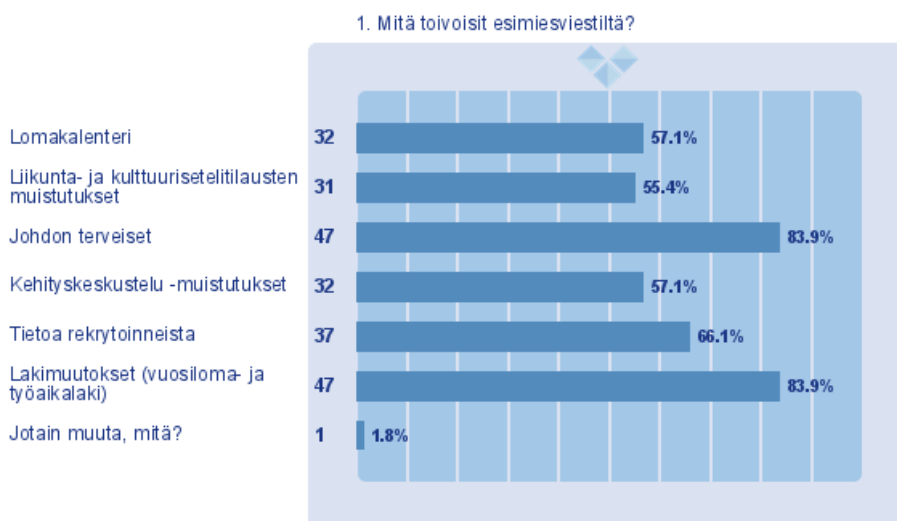
## 5 ESIMIESVIESTIN KEHITTÄMINEN ISKU-KONSERNILLE

### 5.1 Esimiesviestin tarve

Iskun esimiehiltä oli tullut HR:lle toive koosteviestistä, joka lähetetään säännöllisesti ja johdon koottaisiin kaikki tärkeät ajankohtaiset tiedotteet. Viesti toteutetaan Xoompoint verkko-oppimisympäristössä, josta pystytään seuraamaan ketkä viestin ovat lukeneet. Tällä varmistetaan, että viesti saavuttaa jokaisen esimiehen.

Esimieskyselyssä yhtenä kysymyksenä oli ”Mitä toivoisit esimiesviestiltä?”. Kysymyksen yhteydessä oli teksti: ”Esimiesviesti on uutiskirjetyyppinen viesti Iskun HR:ltä esimiehille. Viesti on tulossa käyttöön keväällä 2018. Tarkoituksena on koota tärkeitä esimiehiä koskevia aiheita yhteen viestiin”. Viesti antoi esimiehille ensimmäisen kosketuksen esimiesviestiin, ja se toimi myös tiedotteena, että tällainen uusi viestintäväline tullaan ottamaan käyttöön.

Kysymyksessä oli vastausvaihtoehdot, joista viimeisessä kohdassa oli avoin vastausvaihtoehto, jossa pystyi kertomaan oman toiveen esimiesviestin sisältöä koskien. Vaihtoehdot olivat sellaisia, joita suunnitelman mukaan esimiesviestissä tullaan käyttämään. Kuvioista 25 nähdään, kuinka vastausvaihtoehdot jakautuivat vastaajien kesken. Yksi vastaus tuli vapaaseen kommenttikenttään, jossa toiveena oli saada tietoa tulevista koulutuksista sekä vinkkejä ilmaisiin koulutuksiin. Suurimman kannatuksen saivat johdon terveiset ja lakimuutoksista ilmoittaminen.



Kuvio 25 Esimieskyselyssä esimiesviestiä koskevan kysymyksen vastausten jakautuminen

Tällä esimiesviestillä on tarkoituksena kehittää viestintää HR:ltä esimiesten suuntaan paremmaksi, saada tiedotusta yhtenäisemmäksi ja saada tieto tavoittamaan kaikki esimiehet. Sähköpostitulva on yrityksessä koettu turhan raskaaksi, joten tällä viestillä saadaan HR:n osalta paljon asiaa koottua yhteen postiin.

## 5.2 Esimiesviestin sisältö

Ensimmäinen esimiesviesti lähetettiin esimiehille toukokuussa 2018. Jatkossa tarkoituksena on toimittaa esimiesviesti neljä kertaa vuodessa. Viestin kasaa HR:n edustaja yhteistyössä palkkahallinnon kanssa. Johdolta pyydetään myös omat terveisensä esimiehille.

Esimiesviestin sisältö tulee koostumaan aiheista, jotka HR:ssä ja palkkahallinnossa koetaan tarpeellisiksi. Sisältönä voi olla esimerkiksi tietoa Smartum lounas- sekä liikunta- ja kulttuurisaldon tilauksista, lomakalentereista, kehityskeskusteluiden aikatauluista, rekrytoinneista ja lakeihin tulleista muutoksista. Tarvittaessa viestiin lisätään muitakin henkilöstöä koskevia asioita, kuten järjestelmiin tai kiinteistöön liittyviä asioita.

### **Mitä odotetaan HR:ltä?**

HR:n edustajan tulee kerätä taloushallinnolta ja johdolta tärkeimmät tiedotettavat aiheet ja kasata ne yhdeksi viestiksi, jonka jälkeen viesti lähetetään kaikille Iskun Suomessa toimiville esimiehille.

Esimiesviesti tulee kirjoittaa ymmärrettävään muotoon ja mahdollisimman tiiviiksi. Xoompointin kautta tehtävään esimiesviestiin voidaan liittää kyselyitä. Ensimmäisessä versiossa kysyttiin

- Oliko esimiesviestistä hyötyä?
- Mikä oli esimiesviestin paras osuus?

Viestiin on mahdollisuus liittää jatkossakin kyselyitä, joilla voidaan selvittää esimerkiksi esimiesten osaamisen tasoa, ajanhallintaa tai antaa mahdollisuus vaikuttaa.

## 5.3 Esimiesviesti 06/2018

Ensimmäinen esimiesviesti julkaistiin 13.6.2018. Viestistä tuli aiottua lyhyempi, mutta kyseessä oli pilottiversio, jota kehitetään seuraavaa esimiesviestiä varten. Ongelmia tuli Xoompoint verkko-oppimisympäristön kanssa kyseisen alustan vähäisen käytön vuoksi.

Esimiesviesti koostui viestin tekijän alkutervehdyksestä, johdon kesäterveisistä, Smartum-saldon käyttöönotosta, henkilötietorekisterin päivityksestä, LAMKin muutosta Iskun tiloihin

sekä itsensä kehittämisen koulutuksesta. Kuvassa 1 on ensimmäisen esimiesviestin kansikuva ja kuvassa 2 saateteksti. Esimiesviestit on kuvitettu Iskun mediapankin kuvilla.



ISKU

Kuva 1 Ensimmäinen esimiesviesti lähetettiin kesäkuussa 2018

**Esimiesviesti viestinnän työkaluna**

Halusimme HR:ssä kehittää viestintää Iskun esimiesten suuntaan paremmaksi. Sähköpostiin ja intranettiin tulee paljon infoa, josta osa voi jäädä huomioimatta. Esimiesviestin tarkoituksena on koota yhteen HR:n tärkeimmät tiedotettavat asiat ja muita Iskussa tapahtuvia uudistuksia, joiden on hyvä olla esimiesten tiedossa sekä toimia lisätökaluna viestinnän saralla.

Tämä on pilottiversio viestistä, joten toivonkin, että jättäisit mielteesi esimiesviestistä palauteosioon tämän viestin lopussa. Saamme näin kehitettyä viestiä jatkoa varten. Tulevaisuudessa esimiesviesti julkaistaan neljästi vuodessa.

Aurinkoista kesää!

- HR-assistentti Sinna Joonala

Kuva 2 Esimiesviestin saateteksti

Palautetta esimiesviestistä tuli sähköpostitse, ja seuraavaa esimiesviestiä tehdessä tulee miettiä, miten viestinnällisesti kaikkein parhaiten selvittää esimiehen roolin viestissä olevien eri aihealueiden jalkauttamisessa. Ehdotus tuli myös esimiesviestin ja Iskun Intran yhteydestä esimerkiksi viittauksilla ”Lue lisää intrasta. Kerro tiimillesi, että intrasta löytyy lisätietoa.”

Seuraavassa esimiesviestissä tullaan käsittelemään mm. aiheita: Katre, kehityskeskusteluiden aikataulu, henkilöstökysely, intra tiedotusvälineenä, rekrytointiprosessi Iskussa, Mepcon uudistus ja kilpailukyky sopimuksen mukainen työajan pidennys. Kuvassa 3 on tulossa olevan esimiesviestin kansikuva.



ISKU

Kuva 3 Toisen esimiesviestin suunniteltu julkaisemisajankohta on marraskuussa 2018

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseksi muodostuivat ”Miten Iskun esimiesviestintää voidaan kehittää?” ja alakysymyksiksi muodostuivat ”Millä keinolla saadaan Iskun esimiesten toiminta ja viestintä yhtenäisemmäksi?” sekä ”Millä keinoin Isku voi tukea esimiehiä työsään?”. Tässä luvussa pohditaan vastauksia kysymyksiin.

Iskun esimiehistä 23,3 % tunsi viestinnän olevan hyvällä tasolla Iskussa, eikä tiedonkullussa ole haasteita. Tämä tarkoittaa, että kolme neljäsosaa on sitä mieltä, että jossain kohti viestintä pysähtyy, ja se vaikuttaa työntekoon.

Vastauksista nousi esiin, että tiedon koetaan olevan pirstaloitunutta, informaatiota tulvii kaikkialta ja oleelliset viestit katoavat, intra on sekava, viestien sisältöä ei välttämättä ymmärretä, tietoa puuttuu, kun ei tiedetä kehen tieto vaikuttaa, huhuja on liikkeellä sekä tieto ei saavuta kaikkia, koska on useita eri työvuoroja ja suuria tiimejä.

Toisten kokemuksesta tietoa tulee liikaa ja toisten kokemuksesta liian vähän. Esimies voi vaikuttaa siihen, missä kanavissa tiedottaa tiimiläisilleen ja mitä. Sisällön selkeyteen tulee kiinnittää huomiota, jotta se on jokaisen ymmärrettävissä sekä vielä tiedusteltava, jos jollain tiimiläisellä on asiaan tarkentavia kysymyksiä.

Huhut kertovat siitä, että työntekijät kommunikoivat keskenään. Huhuilta voi kuitenkin viestimällä oikein välttyä, jos sille on tarvetta. Viestimällä ”väärin”, eli jättämällä viestimättä oleellisia asioita tai viestimällä liian vaikealla kielellä, voidaan vain ruokkia huhuja.

### 6.2 Kehitysehdotukset



Kuvio 26 Kehitysehdotukset Iskun viestintää varten

Tutkimuksen tulosten perusteella ehdotan kuvion 26 mukaisia kehityskohteita viestinnän tehokkuuden lisäämiseksi.

Jokainen esimies luo tiimensä kanssa pelisäännöt. Niissä sovitaan juuri sille tiimille sopivin tiedotuskanava. Tehtaalla se voi olla taukotila, jonka pöydälle laitetaan palaveripöytäkirja, annetaan sen olla viikko pöydällä, jolloin työntekijät silmäilevät sen kahvitauollaan. Tämän jälkeen esimies arkistoi sen kansioon, johon kerätään kaikki palaveripöytäkirjat. Kansio säilytetään taukotilassa, jolloin työntekijä voi palata siihen jälkikäteen. Tätä voidaan tehostaa esimerkiksi laittamalla pöytäkirjaan niiden nimet, jotka eivät palaverissa olleet ja heidän tulee allekirjoittaa tiedote se luettuaan. Tällä varmistetaan, että kaikilla tiimiläisillä on sama tieto riippumatta alaisten määrästä ja vuorotyöstä. Myyjät ja toimihenkilöt voivat sopia tiimeittäin heille sopivan paikan, johon sähköisesti tallennetaan palaveripöytäkirjat ja juuri sitä tiimiä koskevat tiedotteet. Tällöin ei ole väliä, onko tiimin jäsenet samalla paikalla.

Informaatiotulvan välttämiseksi tiimit sopivat myös omat käytännöt, millaisia viestejä lähetetään sähköpostitse, mitä tiedotetaan pikaviestinpalveluilla, kuten WhatsAppilla, ja myös sen, mihin aikaan viestejä saa laitella tai mihin aikaan niihin on reagoitava.

Tehtaalle ja Isku Centerille tulisi saada digitaaliset näytöt. Näillä voitaisiin tiedottaa asioita, joita tiedotetaan intrassa. Intra jää monelta tehtaan työntekijältä lukematta, ja sen sisältömäärä on opinnäytetyöntekijän oman kokemuksen mukaan kasvussa, joten välttämättä se, että esimies informoi asioista viikkopalaverissa ei ole riittävän nopeaa viestintää. Intra ja digitaaliset näytöt tukisivat toisiaan ja näin saataisiin viestintä tehokkaammaksi. Digitaalisia näyttöjä voitaisiin sijoittaa tehtaalla taukokuoneisiin ja ruokalaan, Centerillä näyttelyyn ja Atriumiin. Näyttöjen alareunassa voisi mennä vielä paikalliset uutiset, jolla saadaan mielenkiintoa heräteltyä.

Tutkimuksen mukaan esimiesviestintään kaivattiin tukea. Esimiesten tukikohtien ollessa ympäri Suomea on Xoompoint verkko-oppimisympäristö erinomainen työkalu saada kaikille sama tieto yhtäaikaaisesti. Esimiesviestinnästä voisi rakentaa verkkokoulutuksen, joka jokaisen esimiehen tulisi suorittaa. Tällä saataisiin yhtenäistä tietoa kaikille esimiehille ja kannustettua heitä panostamaan omaan rooliinsa esimiesviestijänä. Esimiesviestintäkoulutusta on ollut lähiesimieskoulutuksessa, joka on tutkijan kokemuksen mukaan ollut opettavaista ja havainnollistavaa yhdessä tehtyjen tehtävien vuoksi, joissa jaettiin omia kokemuksia kollegoiden kanssa. Jatkossa olisi siis tärkeää järjestää seuraavillekin ryhmille mahdollisuus lähikoulutukseen. Verkkokurssilla voidaan kuitenkin tukea ja pitää esimiestaitoja ajan tasalla.

Intra tulisi saada nykyaikaiseksi. Etenkin visuaalisuus, dokumenttien ajantasaisuus ja esimiesosio tulisi olla kunnossa, jotta se houkuttelisi iskulaiset sitä käyttämään. Intra on Iskun päätiedotuskanava, joten se tulisi saada työntekijöiden tietoon sellaisena. Tiedotusta siellä on lisätty huomattavasti, ja se on suurimmalta osin ajan tasalla.

Uusista työntekijöistä ja uuteen työnkuvaan siirtyvistä työntekijöistä tiedottamista muulle henkilöstölle tulisi tehostaa. Työt eri osastoilla linkittyvät toisiinsa ja on tärkeää tietää henkilöstön muutoksista koko yhtiön tasolla. Joka kuukausi kasataan kaikki uudet ja uuden työnkuvan saaneet työntekijän samaan tiedostoon, jossa on nimi, kuva, nykyinen titteli ja mahdollisesti mistä on Iskun sisällä siirtynyt nykyiseen työnkuvaan. Esimies kerää tiedot ja tiedottaminen hoidetaan Intran kautta.

Esimiesviesti sai kiitosta siitä, että siinä on paljon tietoa yhdessä tiedostossa. Seuraavaa viestiä lähettäessä tulee huomioida, mitä esimiehet sieltä tiedottavat tiimiläisilleen ja mitkä ovat esimerkiksi vain esimiehen ammattitaitoa edistäviä asioita. Esimiesviestiä kannattaa jatkaa suunnitellusti – eli neljästi vuodessa.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Se kertoo siitä, onnistuiko tutkimusmenetelmällä mittaamaan juuri sitä mitä tutkimuksessa oli tarkoitus mitata. Systemaattisia virheitä eli tutkimuskysymyksien tulkinnallisia virheitä ei pätevässä tutkimuksessa saisi olla. Validius voidaan varmistaa huolellisesti suunnitellulla kyselylomakkeella, jossa kysymykset ovat selkeitä ja helppo tutkittavan ymmärtää. (Vilka 2015a, luku 7.) Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuudesta kertoo tulosten tarkkuus, johon ei sisälly sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulokset ovat toistettavissa samoin tuloksin saman henkilön kohdalla. (Vilka 2015a, luku 7.)

Validiteetti ja reliabiliteetti yhdessä muodostavat tutkimukselle kokonaisluotettavuuden. Kokonaisluotettavuus on hyvä silloin, kun otos edustaa perusjoukkoa ja sattumanvaraiset tulokset on saatu kitkettä. Luotettavuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat satunnaisvirheet, joita voi sattua väärinymmärrysten, asioiden unohtamisen tai vastausten tallennusvirheiden vuoksi. (Vilka 2015a, luku 7.)

Kyselyn kohteena oli Iskun kaikki Suomessa työskentelevät esimiehet, joiden työtä kysely käsitteli, joten otos oli edustava ja vastausprosentti oli erittäin hyvä 73,8 %. Vastausprosenttiin oletettavasti vaikutti HR-asiantuntijan saatekirje, jossa esiteltiin kysely linkkeineen. Saatekirjeessä kerrottiin tutkimuksen vastausten vaikutuksesta HR:n toimintaan esimies-

työn tukemiseksi. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin kaksi kertaa muistutukset sähköpostilla, joka vastausprosentin perusteella toimi hyvin. Tutkimus testattiin muutamalla henkilöllä ennen sen lähetystä, jotta se toimii ja on ymmärrettävällä kielellä tehty.

Tutkimuksen luotettavuutta heikentää tulosten epävarma toistettavuus. Kyselyssä kysyttiin esimiesten omia kokemuksia esimiestyöstä ja esimiesviestinnästä, joten mielipiteet voivat olla vain sen hetkiseen tunteeseen perustuvia. Iskun meneillään olevat tehdas- ja järjestelmämuutokset voivat vaikuttaa osaltaan esimiesten vastauksiin kyselyn tekohetkellä. Tieto kerättiin sähköisellä kyselyllä, joten oletettavaa on, että vastaajat ovat vastanneet huolellisesti ja oman mielipiteensä mukaan. Mahdollisia ovat myös virheet vastausvaihtoehtoa valittaessa. Tutkimuksen avulla saatiin selville se mitä pitikin, eli esimiesviestinnän nykytila. Tämä vahvistaa tutkimuksen pätevyyttä.

Tutkimus oli laaja, koska sillä haluttiin selvittää Iskun esimiestyön tilanne kokonaisuudessaan. Jos kysely olisi tehty vain esimiesviestinnästä, olisi se ollut lyhyempi ja napakampi, jolloin vastaaminen olisi mahdollisesti ollut mielekkäämpää lyhyemmän vastausajan vuoksi. Kuitenkin nyt, kun tutkimus on tehty laajasti, voidaan havaita muitakin kehittämiskohteita esimiestyössä ja tarttua niihin.

## 7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Isku-konsernin esimiesviestinnän nykytilaa. Tutkimuskyselyn avulla saatiin selville, miten esimiestyön eri osa-alueet toimivat, mihin tarvitaan kehitysideoita ja missä aihealueissa esimiehet tarvitsevat tukea. Tutkimustulosten perusteella lähdettiin kehittämään konkreettisia kehitysehdotuksia esimiesviestinnän parantamiseksi yrityksen tarpeita ajatellen.

Teoriaosuus koostui kirjallisuuskatsauksesta, jossa käsiteltiin esimiestyötä sekä esimiesviestintää. Esimiestyö osuudessa kartoitettiin, millaisia taitoja esimies työssään tarvitsee, ja mistä työntekijän työsuhteen elinkaari, jossa esimies on vahvasti läsnä koko työsuhteen ajan, koostuu. Toinen teoriaosio koski esimiesviestintää. Siinä tutkittiin viestintätyylejä, palautteen voimaa, muutosviestinnän onnistumisen keinoja, kehityskeskustelun tärkeyttä sekä erilaisia viestinnän kanavia.

Ensimmäisessä teoriaosuudessa tutkittiin esimiestyötä yleisesti. Haluttiin saada esille asioita, joita esimiehen tulee huomioida työssään ja miten siinä voi kehittyä. Esimiehen tulee huolehtia työntekijöidensä kehityksestä, mutta muistaa myös oma kehityksensä. Esimiehen omassa kehityskeskustelussa saadaan esimiestyölle konkreettiset tavoitteet esimerkiksi työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi tai henkilöstökyselyiden tulosten parantamiseksi. Esimiesten kehittäminen on johdon otettava huomioon, koska esimiehellä on tärkeä rooli esimerkiksi organisaation tavoitteiden ja työntekijöiden henkilökohtaisten näkemysten tasapainoittajana. Esimies muuttaa strategiat käytäntöön.

Toisessa teoriaosuudessa käsiteltiin esimiesviestintää johtamisen keinona. Viestintä on esimiehen tärkein työ. Tämän vuoksi teoriaosuudessa käsiteltiin myös esimiestyötä, koska kaikkeen mitä esimies tekee, liittyy jollain tapaa viestintä. Viestintään kuuluu puhetta, kirjoitusta, eleitä, ilmeitä, asentoja ja tuoksua. Esimies pystyy itse suunnittelemaan toimivat viestintäkeinot ja -kanavat ja hallita niitä tiiminsä yhteisillä pelisäännöillä. Esimiesviestinnässä tulee muistaa, että työntekijät voivat ottaa vastuun vain siitä mikä on jo tiedossa, ja esimiehen tulee viestiä oikein. Esimiehellä on tärkeä rooli muutosviestijänä, sillä onnistuneella muutosviestinnällä sekä ottamalla henkilöstö mukaan muutosprojektien suunnitteluun tai toteutukseen, voidaan lievittää muutosvastarintaa

Opinnäytetyössä esiteltiin Iskun uusi tiedotuskanava, joka toimii HR:n ja talouden uutiskirjeenä esimiehille. Esimiesviesti on neljästi vuodessa lähetettävä kooste esimiehille tiedotettavista asioista. Se luotiin helpottamaan informaatiotulvaa, jotta tärkeät viestit eivät jää huomioimatta. Teoriaosuudessa mainittiin, että kertauksen kertaus on opintojen isoäiti.

Tämä viesti muistuttaa tärkeistä esimiehelle kuuluvista ajankohtaisista aiheista, mutta sillä viestitään myös esimerkiksi itsensä kehittämiseen liittyviä asioita.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa Iskun esimiesviestinnän nykytilaa. Tutkimuskyselyllä selvitettiin esimiesten kehitystarpeita viestinnän, työkyvyn, ikäjohtamisen ja kehittämisen saralla. Opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti esimiesviestintään liittyviin kysymyksiin ja tuloksiin. Tutkimukseen osallistuneet olivat Iskun esimiehiä, jotka toimivat Suomessa ja vastaajaryhmät koostuivat konsernin johdosta, myynnistä, tukipalveluista sekä tuotannosta.

Päättökysymyksenä oli ”Miten Iskun esimiesviestintää voidaan kehittää?”. Kehitysehdotuksia saatiin kyselyn vastausten pohjalta luotua. Opinnäytetyössä esiteltiin kehitysehdotuksina esimiesviesti, digitaaliset infotaulut, viestinnän pelisääntöjen tekeminen, viestinnän verkkokoulutusten järjestäminen, intran roolin selkeyttäminen sekä intrassa työntekijämuutoksista tiedottaminen.

Tutkimusaiheena viestintä ja esimiestyö ovat moniulotteisia, ja tutkimusaihe tulikin tässä työssä rajata tiukasti esimiesviestintään. Kirjallisuutta ja elektronisia lähteitä aiheesta löytyi kattavasti. Rajaus oli onnistunut – tässä työssä keskityttiin esimiesviestinnän parantamiseen Isku-konsernissa.

Tutkimuksen tulokset koskevat vain Isku-konsernin esimiesten nykytilaa, joten tulokset eivät ole yleistettävissä. Kyselyn tuloksista on hyötyä yritykselle, koska kehittämällä esimiesviestintää vaikutetaan organisaation sisäiseen viestintään, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön ilmapiiriin, tehokkuuteen sekä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitiin validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Määrällisesti vastauksia oli riittävästi, yli 70 %. Kyselylomake oli selkeä ja sen toimivuus sekä kysymysten ymmärrettävyys testattiin muutamalla henkilöllä ennen julkaisemista. Luotettavuutta heikentää hieman tulosten epävarma toistettavuus. Kokonaisuudessaan tutkimus oli kuitenkin luotettava ja siitä saatiin esille hyviä kehityskohteita niin esimiesviestintään, kuin koko esimiestyötäkin koskien.

Aihetta voisi jatkotutkia työntekijän näkökulmasta. Miten alaiset kokevat esimiehensä viestintäkäyttäytymisen? Saavatko he mielestään riittävästi tietoa, jotta työssä arki sujuu mutkattomasti? Tässä tutkimuksessa saatiin selville vain esimiesten omaa kantaa, joskin he myös ovat suurimmalta osin itse alaisia. Olisi myös hyvä lähteä tutkimaan enemmän esimiesten kehitystarpeita muidenkin osa-alueiden kuin viestinnän osalta.

## LÄHTEET

Airikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Helsinki: Työterveyslaitos.

CGI Suomi Oy 2018. Työsuhteen elinkaaren hallinta [viitattu 1.11.2018]. Saatavissa: <https://www.cgi.fi/henkilostoratkaisut/tyosuhteen-elinkaaren-hallinta>

Hietala, H., Kaivanto, K. & Valvisto, E. 2017. Esimiehen käsikirja 2017. Helsinki: Alma Talent.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua – menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Helsinki: Kauppakamari.

Isku 2017. Vastuullisuusraportti 2017 [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <http://view.24mags.com/mobilev/bd32e782cbfa2947a73ee75255ef61b3#/page=14>

Isku 2018a. Isku Yritysesitys [viitattu 11.9.2018]. Saatavissa Iskun intranetissä.

Isku 2018b. Since 1928 – Iskun tarina [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: <https://www.isku.com/tietoa-meista/tarina/>

Järvilehto, L. 2011. Datasumu ja ajattelunhallinta [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <https://ajattelunammattilainen.fi/2011/06/15/datasumu-ja-ajattelunhallinta/>

Kaiku Helsinki. 2016. Työyhteisöviestintä 2016 [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <https://kai kuhelsinki.kuvat.fi/kuvat/Ty%C3%B6yhteis%C3%B6viestint%C3%A4+2016/>

Kurkilahti, L. & Äijö, T. 2007. Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa. Helsinki: WSOYpro.

Lavonen, T. 2018. 5 vinkkiä parempaan palaveriin [viitattu 15.9.2018]. Saatavissa: <https://aikatra.wordpress.com/2018/01/28/5-vinkkia-parempaan-palaveriin/>

Lehtinen, E. 2015. Johtaja – tule pois poterostasi ja opettele viestimään aktiivisesti! [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/05/04/johtaja-tule-pois-poterostasi-ja-opettele-viestimaan-aktiivisesti/>

Melgin, E. 2014. Esimies, viestintä ja vastuu [viitattu 23.9.2018]. Saatavissa: [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies\\_viestinta\\_ja\\_vastuu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/esimies_viestinta_ja_vastuu)

Niemelä, N. & Lindberg-Naulapää, J. 2018. Sisäinen viestintä on ulkoista tärkeämpää – ja some tekee siitä toimivampaa [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa:

<https://docplayer.fi/71102749-Sisainen-viestinta-on-ulkoista-tarkeampaa-ja-some-tekee-siita-toimivampaa.html>

Pieski, T. 2016. Johtaja – osaatko viestiä suunnan? [viitattu 12.11.2018]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/johtaja-osaatko-viestia-suunnan/>

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Alma Talent Oy [viitattu 6.11.2018]. Saatavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAX-BBXAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES\(\(20\)MUUTOKSEN\(\(20\)JOHTAJANA\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.aineistot.lamk.fi/teos/BAX-BBXAUCGJBXAB#kohta:ESIMIES((20)MUUTOKSEN((20)JOHTAJANA((20)

Poutanen, P. 2011. Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa? [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <https://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>

Poutanen, P. 2013. Sisäinen viestintä innovatiivisuuden tukena: muutoksen siloittelusta kohti aitoa ideoiden vaihdantaa [viitattu 5.11.2018]. Saatavissa: <https://organisaatioviestinta.com/2013/04/08/sisainen-viestinta-innovatiivisuuden-tukena-muutoksen-siloittelusta-kohti-aitoa-ideoiden-vaihdantaa/>

Rauramo, P. 2018. Esimiesten perehdyttäminen [viitattu 1.9.2018]. Työturvallisuuskeskus. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten\\_perehdyttaminen\\_netti.pdf](https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf)

Ritarinta, S. 2014. Hyvä esimies johtaa myös työhyvinvointia. Työterveyslaitos [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-esimies-johtaa-myos-tyohyvinvointia/>

Rytkönen, M. 2013. Työsuhteen perustamisprosessi. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 31.10.2018]. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66904/Mira\\_Rytkoenen.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66904/Mira_Rytkoenen.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Salminen, J. 2017. Uuden esimiehen kirja. 2. painos. Helsinki: Grano Oy.

Suojärvi, P., Leivo, M., Leino, R. & Määttä, C-M. 2016. Sisäinen viestintä. Tampereen ammattikorkeakoulu. Soluessee [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <http://essee-pankki.proakatemia.fi/files/2016/04/Sis%C3%A4inen-viestint%C3%A4-soluessee.pdf>

Syrman, S. 2016. Sisäisen viestinnän kanavat – nousijat ja laskijat. Kaiku Helsinki [viitattu 2.11.2018]. Saatavissa: <http://kaikuhelsinki.fi/blogi/sisaisen-viestinnan-kanavat-nousijat-ja-laskijat/>

Tikkanen, J. 2017. Työyhteisön viestintä. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139874/Tikkanen\\_Jari.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/139874/Tikkanen_Jari.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilkkä, H. 2015a. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus [viitattu 4.11.2018]. Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Vilkkä, H. 2015b. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Zef 2018. Henkilöstökysely [viitattu 15.9.2018]. Saatavissa: [https://henkilostokysely.fi/?\\_hstc=180472888.167f8c53987a2d66e78067df952aaae0.1516196788121.1518419561790.1536990862707.5&\\_hssc=180472888.10.1536990862707&\\_hsfp=560046407](https://henkilostokysely.fi/?_hstc=180472888.167f8c53987a2d66e78067df952aaae0.1516196788121.1518419561790.1536990862707.5&_hssc=180472888.10.1536990862707&_hsfp=560046407)

## LIITTEET

Liite 1 Kyselylomake

Isku konsernin esimieskysely 2018

### Taustakysymykset

1. Kuinka monen työntekijän lähiesimiehenä toimit? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Alle 5
- 2. 6-15
- 3. 16-30
- 4. 31-50
- 5. 51 tai enemmän

2. Toimin esimiehenä (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. asiantuntijatyöntekijöille
- 2. tuotantotyöntekijöille
- 3. myyntityöntekijöille

3. Olen toiminut esimiehenä Iskun palveluksessa (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. alle 5 vuotta
- 2. 6-10 vuotta
- 3. 11-20 vuotta
- 4. yli 21 vuotta

4. Miten hyvin tunnet työhösi liittyvät työehtosopimukset? (Monivalintakysymys)

*Esimiehenä sinun tulee tietää minkä työehtosopimuksen piiriin työntekijäsi kuuluvat ja mistä löydät tietoa työehtosopimuksista. Voit valita useamman vaihtoehdon.*

Vaihtoehdot:

- 1. Tunnen työehtosopimukset hyvin
- 2. En tunne työehtosopimuksia
- 3. Tässä asiassa tarvitsisin tukea

5. Toimitko esimiehenä organisaation arvojen, vision ja strategian mukaisesti? (Vaihtoehdokysymys)

Klikkaa kuva isommaksi.

Vaihtoehdot:

- 1. Toimin
- 2. En toimi

6. Miten hyvin tunnet työntekijäsi? (Vaihtoehdokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Tunnen hyvin
- 2. Tunnen melko hyvin
- 3. En tunne

7. Luotatko työntekijöihisi? (Vaihtoehdokysymys)

*Luottamus johdon ja henkilöstön välillä kerryttää työyhteisön sosiaalista pääomaa. Luottamus parantaa työilmapiiriä, vähentää kontrollin tarvetta, lisää sitoutumista organisaatioon, parantaa suoritusasoa sekä tekee muutosten läpiviennistä helpompaa.*

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En riittävästi

8. Tiedän mikä Mepco on ja osaan käyttää sitä (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En
- 3. Tässä asiassa tarvitsisin tukea

### **Esimiesviestintä**

9. Pidätkö tiimisi kanssa viikko- tai kuukausipalavereita? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä, joka viikko/kuukausi
- 2. Harvemmin kuin kerran viikossa/kuukaudessa
- 3. En koskaan

10. Onko palavereissa aina ennalta sovittu agenda? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

11. Tehdäänkö palavereista muistiota? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

Jos vastasit kyllä kysymykseen 9

12. Minne palaverin muistio tulee esille? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Sähköpostiin
- 2. Ilmoitustaululle
- 3. N-asemalle
- 4. Muualle, mihin?

13. Oletko käynyt työntekijöiden kanssa kehityskeskustelut viimeisen vuoden aikana?  
(Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

Jos vastasit en kysymykseen 13

14. Miksi et? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Ei ole ollut aikaa
- 2. Ei ole ollut tarvetta
- 3. On unohtunut

15. Koetko tiedonkulun olevan riittävää sinun ja johdon välillä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

16. Mitä tiedottamisen kanavia käytät työntekijöillesi tiedottamisessa? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Sähköposti
- 2. Palaverit
- 3. Keskustelut
- 4. Puhelin
- 5. One-to-one keskustelut
- 6. WhatsApp
- 7. Intra
- 8. Ilmoitustaulu
- 9. Toisen työntekijän kautta tiedotus

17. Mitkä ovat tiedonkulun suurimmat haasteet? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Informaation puute
- 2. Tiedonkulku on hidasta
- 3. Tiedonkulussa ei ole haasteita
- 4. Jokin muu:

18. Annatko työntekijöille riittävästi henkilökohtaista palautetta? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Aina kun on aihetta
- 2. Vain kehityskeskusteluissa
- 3. En anna henkilökohtaista palautetta

19. Tiedän miten toimin ristiriitatilanteissa (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En
- 3. Tässä asiassa tarvitsisin tukea

20. Koetko tarvitsevasi koulutusta esimiesviestinnässä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

## **Työkyky**

21. Mikä sinua motivoi esimiestyössä? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Vastuu
- 2. Henkilöstöjohtaminen
- 3. Ihmisten motivointi
- 4. Tiimityöskentely
- 5. Muu, mikä?

22. Onko sinulla aikaa kehittää itseäsi esimiehenä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Ei

23. Valitse vaihtoehdot, joilta saat riittävästi tukea työssäsi: (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. omalta esimieheltä
- 2. HR:ltä
- 3. työterveyshuollolta
- 4. kollegoilta

24. Seuraavissa asioissa tarvitsisin enemmän apua/koulutusta: (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. IT-asiat (laite- ja puhelinasiat)
- 2. HR (osaamisen kehittäminen ja työkykyjohtaminen)
- 3. HR (työsuhdeasiat ja juridiikka)
- 4. palkkahallinto
- 5. talous
- 6. järjestelmät (Mepco, laskut ja M2)
- 7. jokin muu, mikä?

25. Saatko riittävästi tukea ja koulutusta työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvissä asioissa? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

26. Millaista tukea toivoisit erityisesti HR:ltä? (Vapaapalaute)

27. Kiinnitätkö työn suunnittelussa huomiota työntekijän vahvuuksiin ja työkykyyn? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä, pyrin huomiomaan kyseiset asiat
- 2. En ole kiinnittänyt huomiota

28. Miten henkilöstön hyvinvoinnin johtaminen näkyy päivittäisessä työnteossasi? (Monivalintakysymys)

*Kehittämällä työprosessien sujuvuutta, työn sisältöä ja esimiestyötä voidaan parantaa henkilöstön hyvinvointia. Onnistuneella työhyvinvoinnin johtamisella saadaan säästöä mm. sairauspoissaolokuluissa ja työeläkemaksuissa. Motivoitunut henkilöstö on yksi avain tuloksellisuuteen ja laatuun. Voit valita monta vaihtoehtoa.*

Vaihtoehdot:

- 1. Pidän roolit ja vastuut selvänä
- 2. Varmistan, että edellytykset työn tekemiselle on kunnossa
- 3. Asetan työlle selkeät tavoitteet
- 4. Puutun työntekijän työkyvyssä tulleisiin muutoksiin
- 5. Toimin varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti
- 6. Muulla tavoin, miten?

29. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet henkilöstön hyvinvoinnin johtamisessa?  
(Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Ajanpuute
- 2. En tiedä mitä siihen kuuluu
- 3. En saa tukea asiassa
- 4. Muu, mikä?

30. Millaisena koet oman tiimisi ilmapiirin? (Jana asteikolla 1-5)

31. Tunnistatko, jos työntekijän työkyvyssä tulee muutoksia? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

32. Osaatko toimia Iskun varhaisen välittämisen toimintamallin mukaisesti? (Monivalintakysymys)

Voit valita monta vaihtoehtoa

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En
- 3. Tässä asiassa tarvitsisin tukea

### **Ikäjohtaminen**

33. Huomioitko esimiehenä eri ikäisten ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeet? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä, pyrin siihen
- 2. En pysty huomioimaan

34. Huomioitko töiden ja työmenetelmien kehittämisessä pitkän työkokemuksen myötä syntyneen hiljaisen tiedon? (Vaihtoehtokysymys)

*Hiljaista tietoa kerrytetään kokemuksella ja sitä on usein vaikea pukea sanoiksi. Uusien työntekijöiden tieto ja heidän vahvuudet tulisi yhdistää konkareiden vahvuuksiin.*

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En
- 3. En ole ajatellut asiaa

35. Pyritkö lisäämään vähemmän kokeneiden ja konkari työntekijöiden yhdessä työskentelyä? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä, teen sitä tietoisesti
- 2. En huomioi asiaa

### **Kehittäminen**

36. Saatko mielestäsi työntekijöistä irti parhaimman mahdollisen työpanoksen? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. Parannettavaa olisi
- 3. En

37. Annatko työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin? (Vaihtoehtokysymys)

Vaihtoehdot:

- 1. Kyllä
- 2. En

38. Onko sinulla kehitysehdotuksia esimiestoimintaan liittyen? (Vapaapalaute)

### **Esimiesviesti**

39. Mitä toivoisit esimiesviestiltä? (Monivalintakysymys)

*Esimiesviesti on uutiskirjetyyppinen viesti Iskun HR:ltä esimiehille. Viesti on tulossa käyttöön keväällä 2018. Tarkoituksena on koota tärkeitä esimiehiä koskevia aiheita yhteen viestiin. Voit valita monta vaihtoehtoa.*

Vaihtoehdot:

- 1. Lomakalenteri
- 2. Liikunta- ja kulttuurisetelilausten muistutukset
- 3. Johdon terveiset
- 4. Kehityskeskustelu -muistutukset
- 5. Tietoa rekrytoinneista
- 6. Lakimuutokset (vuosiloma- ja työaikalaki)
- 7. Jotain muuta, mitä?