



SAVONIA

**OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA**

Tutkimus Pihtiputaan kunnan nuorisotiimin työhyvin-
vointia tukevasta sisäisestä viestinnästä

TEKIJÄ:

Kati Laine-Rissanen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Tutkinto-ohjelma Hyvinvointikoordinaattori			
Työn tekijä Kati Laine-Rissanen			
Työn nimi Tutkimus Pihtiputaan kunnan nuorisotiimin työhyvinvointia tukevasta sisäisestä viestinnästä			
Päiväys	8.10.2020	Sivumäärä/Liitteet	64/1
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Pihtiputaan kunta/Sivistystoimi			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä tietoa Pihtiputaan kunnan nuorisotiimin sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilasta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena oli saadun tiedon pohjalta antaa kehittämisehdotuksia toiminnan tueksi sekä sisäisen viestinnän edelleen kehittämiseksi. Kehittämisehdotuksista laadittiin nuorisotiimiin sisäisen viestinnän malli, jossa hyödynnetään organisaation viestintävälineitä sekä viestintäohjetta.</p> <p>Tässä tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Tutkimuksessa nuorisotiimin jäsenet saivat kirjoittaa vapaasti kokemuksistaan sisäisestä viestinnästä. Kokemuksista pyydettiin kirjoittamaan työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän ulottuvuuksiin liittyvien teemojen kautta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan Pihtiputaan nuorisotiimissä ristiriitatilanteet pystytään ratkaisemaan. Tiimin ilmapiiri koettiin hyväksi ja kannustavaksi eikä tiimissä esiintynyt kateutta ja juoruilua. Työntekijöiden välillä ei esiintynyt keskinäistä kilpailua. Suhtautumisessa ideointiin ja kehittämiseen vastaajat eivät olleet yksimielisiä. Myös palautteen saamisessa oli kehitettävää. Vastaajat kokivat, että esimies ottaa huomioon henkilöstön näkemyksiä ja tiimin jäsenillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. Vastaajat olivat sitä mieltä, viestinnän vastuut tulisi määritellä selkeästi.</p> <p>Vastaajat luottivat nuorisotiimin esimieheen, työtovereihin sekä pääsääntöisesti myös saatuihin tietoihin. Sen sijaan luottamuksessa kunnan ylimpään johtoon ja erityisesti päättäjiin on kehitettävää.</p> <p>Vastaajat toivoivat erityisesti yhdessä tekemistä ja vapaamuotoista toimintaa vuorovaikutuksen ja toiminnan kehittämiseksi.</p>			
Avainsanat sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, työhyvinvointi, laadullinen tutkimus			

Field of Study Social Services, Health and Sports	
Degree Programme Master's Degree Programme of Health and Welfare Coordinator	
Author Kati Laine-Rissanen	
Title of Thesis Research on the internal communication supporting the well-being of the employees of the municipal youth team in Pihtipudas	
Date 8.10.2020	Pages/Appendices 64/1
Client Organisation /Partners Pihtipudas Municipality/Department of education and cultural services	
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to gather information about the current state of internal communication in the Pihtipudas municipality 's youth team, especially from the perspective of well-being at work. The aim was to provide development proposals to support the operations and to further develop the internal communication on the basis of the information received. Using the development proposals, a model for internal communication was developed for the youth team and this model utilizes the organisation's communication tools and communication instructions.</p> <p>In this study, qualitative research was used as the research method. In the study, the members of the youth team were allowed to write freely about their experiences of internal communication. Experiences were asked to be written down through the themes related to the perimeter dimensions of well-being at work and communication.</p> <p>According to the study, conflict situations can be resolved in Pihtipudas´ youth team. The team atmosphere was perceived as encouraging and there was neither jealousy nor gossiping in the team. There was no competition between the employees. The respondents did not agree on their opinion to ideation and development. The study showed that there was also a need to develop the receiving of feedback. The respondents felt that staff´s views were taken into account and the team members had a lot of influence on their own work. The respondents were of the opinion that the communication responsibilities should be clearly defined.</p> <p>The respondents relied on their team leader and their colleagues and mainly on the information they received, whereas the trust in the top management of the municipality and especially in the decision-makers needs to be developed.</p>	
<p>Keywords</p> <p>internal communication, working community communication, well-being at work, kvalitative research</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TYÖHYVINVOINTI	7
2.1	Työhyvinvointi kunta-alalla	11
2.2	Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa	12
3	SISÄINEN VIESTINTÄ	14
3.1	Sisäisen viestinnän toimijat, foorumit ja kanavat	16
3.2	Sisäinen viestintä kunta-alalla	18
3.3	Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa	19
3.4	Sisäinen viestintä ja työhyvinvointi	21
3.5	Osallistava sisäinen viestintä	26
4	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE	30
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	31
5.1	Tutkimusmenetelmän esittely	32
5.2	Aineiston keruu	34
5.3	Aineiston analysointi	34
6	TULOKSET	37
6.1	Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän nykytila työhyvinvoinnin näkökulmasta	37
6.1.1	Työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuudet	37
6.1.2	Viestinnän käytännöt	45
6.2	Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän malli	47
7	POHDINTA	49
7.1	Tulosten tarkastelu	49
7.2	Eettisyys ja luotettavuus	53
7.3	Ammatillinen kasvu	57
7.4	Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusideat	58
	LÄHTEET	59
	LIITE 1: TUTKIMUSKUTSU	64

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, kuten työ ja sen mielekkyys, terveys ja turvallisuus. (Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon). Työhyvinvoinnin määrittelemisen ei ole aivan yksiselitteistä, koska sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Päivi Rauramo (2012, 13) kuvaa työhyvinvointia viiden työhyvinvoinnin portaan kautta, joka perustuu Abraham Maslowin motivaatioteoriasta muodostettuun tarvehierarkiaan, jonka mukaan ihmisen tarpeet muodostavat hierarkian. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa on ilmaistuna ihmisen perustarpeet suhteessa työhön sekä miten nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on kuvattu mallissa niin organisaation, kuin yksilön näkökulmasta. (Rauramo 2012, 14).

Yhtenä työhyvinvoinnin osatekijänä voidaan tarkastella organisaation sisäistä viestintää. Viestintä ja johtaminen liittyvät hyvin kiinteästi toinen toisiinsa. Johtaminen on viestintää (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 109–110; Juholin 2009, 188; Juholin 2013, 202–203), mutta kaikki viestintä ei ole johtamista. Sisäisen viestinnän sujuvuudella on merkitystä henkilöstön hyvinvointiin. Sisäinen viestintä on organisaation sisäistä tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja vuoropuhelua sekä strategisten tietosisältöjen käsittelyä. Henkilöstön tulee tietää organisaation ja oman yksikön tavoitteet, kuinka tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu, mikä on organisaation taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät ja mahdolliset muutokset. Erityisesti johtamisviestintään kuuluu, että si-säinen viestintä tukee organisaation visiota, strategiaa ja arvoja. (Juholin 1999, 43; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 105–109; Loh-taja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14; Österberg 2014, 193–194.)

Pihtiputaan kuntastrategian 2017–2021 yksi kolmesta painopisteestä on viestinnän tehostaminen. Kuntastrategian mukaan kunnassa tullaan tehostamaan ja selkiyttämään sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja tiedottamista. Strategiaan on kirjattu sisäisen viestinnän osalta, että viestinnälle rakennetaan peruskivet ja että henkilöstölle viestitään myös itse strategiasta. Strategian arvoissa/toimintaperiaatteissa on määritelty, että Pihtiputaalla tehdään asiat helpoksi, pilkettä silmäkulmassa. Tätä on kuvattu mm. viestinnän selkiyttämällä ja sillä, että suositaan positiivista ja poikkeavaa viestintää. (Pihtiputaan kunta 2017, 6, 9-10.)

Työn toimeksiantajana toimii Pihtiputaan kunnan sivistystoimi. Nuorisotoimi toimii kuntaorganisaatiossa sivistystoimen alaisuudessa. Pihtipudas on Keski-Suomen pohjoisin kunta, jossa oli vuoden 2019 lopussa 4032 asukasta (Tilastokeskus 2020). Teen opinnäytetyöni toimeksiannon toteuttajana sekä Pihtiputaan kunnan työntekijänä (hyvinvointikoordinaattori).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa Pihtiputaan kunnan nuorisotiimin sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilasta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena on saadun tiedon

pohjalta antaa kehittämissuhteita toiminnan tueksi sekä sisäisen viestinnän edelleen kehittämiseksi. Kehittämissuhteista laaditaan nuorisotiimiin sisäisen viestinnän malli, jossa hyödynnetään organisaation viestintävälineitä sekä viestintäohjetta.

2 TYÖHYVINVOINTI

Työ on ihmiselle toimeentulon lähde, mutta parhaimmillaan se voi olla myös keskeinen hyvinvoinnin lähde. Oleellista on, vastaako työ omia edellytyksiä ja taipumuksia. Pystyykö ihminen työssään toteuttamaan itseään? Onko työssä sopivasti haasteita? Millaista on työpaikan johtaminen? Onko työpaikan ilmapiiri kunnossa? Onko työ turvallista ja terveellistä? (Rauramo 2012, 8.)

Työhyvinvointi koostuu monista eri tekijöistä, kuten työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi (Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon). Työhyvinvoinnin määrittelyminen ei ole aivan yksiselitteistä, koska sitä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Työhyvinvointia voidaan kuvailla myös työpahoinvoinnin kautta eli tarkastella asiaa sen kautta, mitä tarpeita ei ole tullut tyydytetyksi ja millaiset olosuhteet aiheuttavat pahoinvointia (Juuti & Salmi 2014, 35; Pakka & Rätty 2010, 4; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 8). Käsite ”työn imu” tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Kokiessaan työn imua ihminen lähtee yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Työn imuun liittyy hyvinvoinnin ulottuvuudet: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu heijastuu myös myönteisinä seurauksina niin työntekijälle itselleen, kuin hänen muulle elämälleen ja työskentelyorganisaatiolle; työn imua kokevat ovat sitoutuneita työhönsä, auttavat työkavereitaan sekä tartuttavat työn imua myös muuhun työyhteisöön. (Manka & Manka 2016, 109; Pakka & Rätty 2010, 9; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon.)

Päivi Rauramo (2012, 13) kuvaa työnhyvinvointia viiden työhyvinvoinnin portaan kautta, joka perustuu Abraham Maslowin motivaatioteoriasta muodostettuun tarvehierarkiaan. Maslowin mukaan on olemassa viisi perustarpeiksi kuvattua tavoitetta: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Perustarpeiden hierarkisuus ilmenee siten, että jos alemman tason tarve on tyydytetty, seuraavan tason tarve nousee hallitsevaksi. Työhyvinvoinnin portaat – mallissa on ilmaistuna ihmisen perustarpeet suhteessa työhön sekä miten nämä tarpeet vaikuttavat motivaatioon. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on kuvattu mallissa niin organisaation, kuin yksilön näkökulmasta. (Rauramo 2012, 14).

Yksilön näkökulmasta tarkasteltuna hyvinvointia on vaikea erottaa työelämän ja vapaa-ajan välillä, koska ihminen on kokonaisuus. Yksilön ratkaisut oman hyvinvointinsa eteen ulottuvat sekä vapaa-aikaan, että työelämään. (Leskinen & Hult 2010, 80.) Vastaavasti työhyvinvoinnin vaikutukset ulottuvat niin yksilöön ja hänen lähipiiriinsä, organisaatioon, kuin koko yhteiskuntaan saakka (Rauramo 2012, 17). Vaikka jokaisella on yksilöllinen tapa suhtautua hyvinvointiin sekä toteuttaa siihen liittyviä asioita, yksilölliset kokemukset vaikuttavat ja peilautuvat koko työyhteisöön (Leskinen & Hult 2010, 18; Pakka & Rätty 2010, 7).

Leskisen ja Hultin mukaan kysymys on ihmisen huomioimisesta kokonaisuutena, jossa työ on ainoastaan yksi tärkeä osa-alue hyvinvoinnin kokonaisuudessa. Leskinen ja Hult käyttääkin työhyvinvointitermin sijaan käsitettä hyvinvointi työssä, jonka he jakava kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueisiin. Nämä osa-alueet ovat henkinen hyvinvointi, fyysinen hyvinvointi, ravitsemus, lepo ja palautuminen sekä työssä onnistuminen. Osa-alueet muodostavat hyvinvoinnin kehän, jonka mukaan muut hyvinvoinnin osa-alueet tukevat työssä onnistumista. (Leskinen & Hult 2010, 80.)

Rauramon työhyvinvoinnin portaat on kuvattu kuvassa 1. Ne on nimetty työelämään sopivin käsittein: *terveys* (psykofysiologiset tarpeet), *turvallisuus*, *yhteisöllisyys*, *arvostus* ja *osaaminen* (itsensä toteuttaminen). (Rauramo 2012, 14.) Alimmalla työhyvinvoinnin portaalla on *terveys* eli psykofysiologiset perustarpeet. Niiden täytyessä työ on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeellisen vapaa-ajan. Tälle portaalle kuuluvat myös riittävä ja laadukas ravinto, liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito. Työntekijällä on itsellään vastuu terveellisistä elämäntavoista, kun taas työnantaja voi tukea työntekijää työterveyshuollon, työpaikkaruokailun sekä työn kuormituksen säätelyn kautta. (Rauramo 2012, 14–15.) Usein työpaikat ilmoittavat työhyvinvointiohjelmanaan ns. tyky-toiminnan, henkilöstölle tarjottavat liikuntasetelit sekä työpaikkaliikunnan. Työhyvinvointi on kuitenkin paljon enemmän, kuin fyysinen hyvinvointi sekä siihen liittyvien riskitekijöiden minimoiminen. (Pakka & Rätty 2010, 4.)

Turvallisuuden tarpeen tyydyttämiseen vaikuttavat turvallinen työ ja työympäristö, riittävä toimeentulo, työn pysyvyys sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö. Työntekijä kantaa itse vastuuta turvallisista, sujuvista ja ergonomisista toimintatavoista. (Rauramo 2012, 14–15.) Marja-Liisa ja Marjut Manka (2016, 90) kehottavat ensiksi korjaamaan fyysisen työympäristön toimivuuteen liittyvät epäkohdat, jonka jälkeen on helpompi kehittää muita työhyvinvoinnin osa-alueita.

Iso osa hyvin toimivan työyhteisön toiminnasta koostuu vuorovaikutuksellisista ja asenteellisista asioista. On esitetty, että erilaisten ihmisten kanssa toimeen tuleminen vaikuttaa eniten työssä onnistumiseen. (Pakka & Rätty 2010, 10–11). Näitä tekijöitä kuvataan Rauramon kolmannella, *yhteisöllisyyden* portaalla. *Yhteisöllisyyden* tarpeet voidaan tyydyttää työpaikalla yhteishenkeä tukevilla toimenpiteillä sekä huolehtimalla tuloksesta ja henkilöstöstä. Näihin kuuluvat mm. avoimuus, luottamus, vaikutusmahdollisuudet, esimies-alainen – suhteet, kokouskäytännöt ja kehittyvä työ. Työntekijän joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen sekä kehitysmönteisyys tukevat tämän portaan toteutusta. (Rauramo 2012, 14–15.) *Yhteisöllisyys* edellyttää vastavuoroisuutta esimiehen ja alaisen välillä. Puhutaan niin sanotuista alaistaidoista tai työyhteisötaidoista (Manka & Manka 2016, 148).

Hyvien työyhteisötaitojen avulla luodaan hyvinvoinnin kokemuksia työssä, parannetaan viihtyvyyttä sekä luodaan edellytykset työn sujuvuudelle. Näitä työyhteisötaitoja ovat vuorovaikutustaidot, yhteistyökyky sekä työtaidot. Hyvät työyhteisötaidot omaava työntekijä ajattelee asioita kokonaisuuden

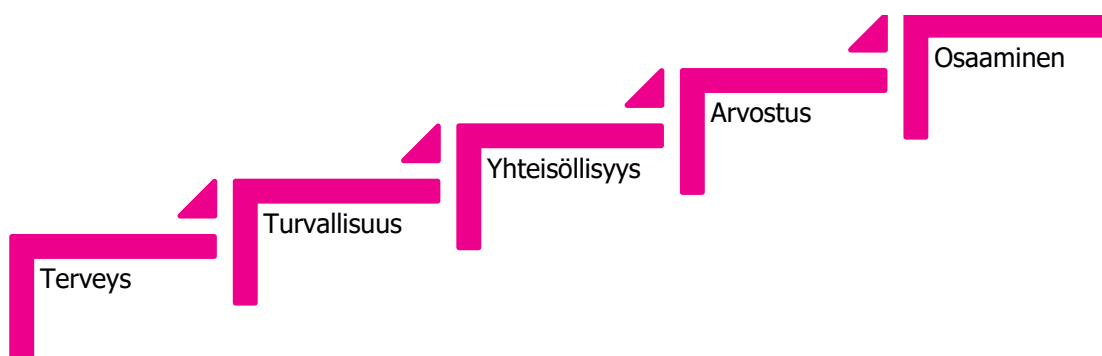
kannalta oman edun sijaan. Hän haluaa tukea ja auttaa esimiestä sekä työtovereita. Lisäksi hyviin työyhteisötaitoihin luetaan täsmällisyys, tunnollisuus, luotettavuus, rehellisyys, huomaavaisuus, toisten arvostaminen ja tietoinen joukkuehenkinen toiminta. Työnantajaa kohtaan ollaan lojaaleja eikä siitä tai työkavereista puhuta pahaa selän takana eikä levitetä vahingoittavaa tietoa. (Manka & Manka 2016, 148–149; Virtanen & Sinokki 2014, 210–211.) Hyvä johtaminen synnyttää hyviä työyhteisötaitoja ja vastaavasti hyvillä työyhteisötaidoilla on merkitystä, jotta hyvää johtajuutta syntyy (Manka & Manka 2016, 136).

Tunneilmapiirillä on myös merkittävä vaikutus työyhteisön jäseniin sekä työhyvinvointiin. Myönteinen mieliala vaikuttaa työntekijöiden suorituskykyyn. Tunteiden hallinnalla vaikutetaan siihen, millaisia tunteita henkilöllä on, milloin niitä tunnetaan, miten ne koetaan ja ilmaistaan. Tunteiden säätely on työpaikalla tärkeää. Aikuisena on osattava hallita tunteet käyttäytymisessä, eikä niille saa antaa valtaa ja samaistua niihin. Tasapainotilassa järki ja tunteet tukevat toisiaan, tuovat hyvinvointia ja säilyttävät käyttäytymisen asiallisena. Työasioista nousseissa tunteista on kuitenkin tärkeä päästä puhumaan, mutta niiden purkaminen kiukuttelulla, kiroilulla tai ovien paiskomisella ei ole ammatillista käyttäytymistä. Jos esimiehellä on niin sanottua tunneälyä, eli hän osaa taitavasti käyttää tunteita, hän aktivoi alaista ja saa rohkaistua häntä kokemaan ja esittämään voimakkaitakin tunteita keskustelun aikana. Toimivassa työyhteisössä ristiriitatilanteet uskalletaan nostaa esille ja käsitellä ne rakentavassa hengessä. (Manka & Manka 2016, 143; Pakka & Rätty 2010, 11–12.)

Toiseksi ylimmällä, eli *arvostuksen* portaalla on sellaisia asioita, kuin työpaikan eettisesti kestävä arvot sekä hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva päämäärä ja strategia, jotka näkyvät käytännön arjessa. Lisäksi oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, palautekäytännöt sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat organisaation arkipäivää. Työntekijällä itsellään on aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä. (Rauramo 2012, 14–15.) Jokaisen vastuulla on huolehtia osaamisestaan. Omia toiminta- ja työtapoja on hyvä arvioida, ylläpitää ja kehittää. Työtä voi muokata omaaloitteisesti paremmin vastaamaan omia voimavaroja, tavoitteita ja intohimoja. Oma osaamistaan tulee jakaa ja kehittämis ehdotuksia tulee nostaa esille – samalla osallistuen aktiivisesti löytämään niihin ratkaisuvaihtoehtoja. Esimiehen tehtävänä on luoda ympäristö, jossa henkilöstö voi käyttää kykyjään täysimääräisesti. Lisäksi hänen tulee kannustaa henkilöstöä osallistumiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 111, 135; Pakka & Rätty 2010, 12.) Näitä asioita kuvataan myös Rauramon viidennellä eli ylimmällä työhyvinvoinnin portaalla.

Ylimmällä *osaamisen* portaalla itsensä toteuttamisen tarvetta tyydyttää yksilön ja yhteisön oppimisen ja *osaamisen* tukeminen. Työntekijä itse kehittää itseään aktiivisesti elinikäisen oppimisen hengessä. *Osaamisen* kehittäminen tukee niin yksilöä, kuin organisaation visiota ja tavoitteita. Työssä on mahdollisuus saada oppimiskokemuksia, oivaltamista sekä siinä pystyy hyödyntämään omaa osaamistaan täysipainoisesti. Organisaatiossa kiinnitetään huomiota työympäristön viihtyvyyteen sekä työoloihin. (Rauramo 2012, 14–15.) Manka ja Manka (2016, 107–108) puhuvat työn kannustearvosta,

joka tarkoittaa työn sisällön monipuolisuutta sekä mahdollisuuksia oppia uutta. Näitä voidaan edistää erilaisilla työjärjestelyillä, kuten työnkierrolla.



KUVA 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaiillen Rauramo 2012.)

Työhyvinvointiin panostamisen merkitystä voidaan perustella monin eri perustein. Asiaa voidaan tarkastella tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä laadun kautta. Yhteiskunnallisesti työhyvinvoinnilla on kansanterveydellisiä vaikutuksia, työurat pitenevät ja sairaus- ja eläkekulut vähenevät. Työhyvinvoinnilla vaikutetaan myös organisaation asiakastyytyväisyyteen, työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, pidempiin työuriin, sairauspoissaoloihin ja tapaturmiin. Työhyvinvointi on myös tärkeä kilpailutekijä rekrytointitilanteessa – myönteinen työnantajamielikuva vaikuttaa myönteisesti hyvän työvoiman saamiseen. Työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä takaisin ja kaikki ovat voittajia. (Manka & Manka 2016, 62; Pakka & Rätty 2010, 38; Rauramo 2012, 17; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematona; Virtanen & Sinokki 2014, 30–31.)

Kuten aiemmin todettiin, viestintää ja johtamista on vaikea erottaa toisistaan. Myös työhyvinvoinnin johtaminen tulisi olla merkittävä osa johtamisen kokonaisuutta ja organisaation päivittäistä toimintaa. Työhyvinvoinnin edistämisestä on vastuussa niin työnantaja kuin työntekijä (Leskinen & Hult 2010, 21, 101; Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon; Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematona), tosin tässäkin tärkein vaikuttaja yksikötasolla on lähiesimies. Arvostuksen ja luottamuksen ilmapiiriin luominen, tavoitteellinen vuorovaikutus, hyvin toimiva yhteistyö, vaikutusvalta, kunnioitus, arvostus ja oikeudenmukaisuus ovat taitoja, joilla esimies luo työyhteisöön työhyvinvointia. Viime kädessä työhyvinvoinnin edistämisen vastuu on organisaation ylimmällä johdolla. Usein työhyvinvoinnin johtamisen arvot polveutuvat organisaatiokulttuurista (Leskinen & Hult 2010, 101). Organisaation arvot, strategia, henkilöstöstrategia ja johtamiskäytännöt luovat pohjan työhyvinvoinnin johtamiselle ja työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen osaluista. (Rauramo 2012, 19–20; Virtanen & Sinokki 2014, 122, 147.)

2.1 Työhyvinvointi kunta-alalla

Työ- ja elinkeinoministeriön työolobarometri seuraa vuosittain työolojen kehittymistä. Tätä seuranta on tehty vuodesta 1992 lähtien. Työturvallisuuskeskus on tehnyt siitä aiemmin erityistarkasteluja liittyen kuntiin, eli niin sanotun kunta-alan työolobarometrin. Tätä erillistä kunta-alan työolobarometriä ei enää tehdä, vaan kaikki alat tarkastellaan samassa työolobarometri – raportissa. Keva (julkisen alan työeläkeosaaja) tekee oman raporttinsa kunta- ja muun julkisen alan työhyvinvoinnin tilasta, joka perustuu muunmuassa työolobarometriin. Lisäksi Työterveyslaitos toteutti kolmen vuoden välein tutkimuksen ”Työ ja terveys Suomessa” vuosina 1997–2012. Keva on lisäksi seurannut kunta-alan työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tilaa. (Manka 2016, 25–26, 83; Työterveyslaitos julkaisuaikatuntematonb.)

Kuntien eläkevakuutus aloitti vuonna 2003 ”Kuntatyö 2010” – tutkimuksen. Kyseinen tutkimus oli osana Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen ”Kuntatyö 2010” – projektia jatkuen ”Kuntatyö” – hankkeena. Tavoitteena olivat kunta-alan varautuminen kiihtyvään eläköitymiseen sekä työvoimakilpailuun. Aineistoina hyödynnettiin tutkimuksen kyselyjä, joita toteutettiin vuosina 2003, 2006 ja 2009. Lisäksi hyödynnettiin kuntien eläkevakuutuksen tilastoja ja haastatteluaineistoja. Tutkimuksessa selvitettiin kunta-alan työhyvinvoinnin edistämistä ja työssä jatkamisen tukemista. (Forma, Kaartinen & Pekka 2010, 9-10.)

”Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimus” on 1990 – luvun lopulla alkanut tutkimus ja se kestää vuoteen 2030 saakka. Kyseessä on Suomen laajin kunta-alan henkilöstön työn ja terveyden seurantatutkimus. Sen toteutuksesta vastaa Työterveyslaitos. Yhteistyökumppaneina ovat mm. Turun ja Helsingin yliopistot, Terveyden ja hyvinvoinnin laitos sekä tutkijoita Tampereen yliopistosta. Kansainvälisiä yhteistyökumppaneita ovat mm. University College London, Stress Research Institute (Ruotsi), INSERM (Ranska), Kööpenhaminan yliopisto, Havardin yliopisto ja Okayaman yliopisto (Japani). Kuntasektorin henkilöstön seurantatutkimuksessa tutkitaan kunta-alan työntekijöiden työtä, työyhteisöjä ja johtamista sekä niiden yhteyttä terveyteen ja työkykyyn. Tutkimuksessa on mukana 11 kuntaorganisaatiota sekä 5 sairaanhoitopiiriä. Kyseinen tutkimus on jaettu ”Kunta 10” – tutkimukseen sekä ”Sairaalahenkilöstön hyvinvointi” – tutkimukseen. (Oksanen 2012, 139, 141; Työterveyslaitos 2019, 1)

Kyselytulokset raportoidaan tutkimusorganisaatioihin yksikkötasolla asti ja tuloksia käytetään henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän laadun parantamiseen. Kyselyiden lisäksi kerätään vuosittaiset työsuhderegisteritiedot, joiden avulla voidaan seurata sairauspoissaolojen kehitystä. Nämä tiedot on yhdistetty Kansaneläkelaitoksen sairauspäiväraha-, lääkeosto- ja erityiskorvausoikeustietoihin sekä kuntoutustietoihin, Eläketurvakeskuksen eläkeregisteriin, Syöpärekisteriin, Sairaaloiden hoitoilmoitusrekisteriin, Tapaturmavakuutuslaitoksen liiton tapaturmarekisteriin sekä Tilastokeskuksen kuolinsyyrekisteriin. Näitä tietoja käytetään tieteellisessä tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on selvittää miten psykososiaaliset tekijät ennustavat terveyttä ja mekanismeja, joiden kautta terveysvaikutukset

välittyvä. Lisäksi tavoitteena on arvioida erilaisten keinojen tehoa terveysongelmien ehkäisyssä ja terveyden edistämässä. (Oksanen 2012, 140–141.)

Vuoden 2018 Kevan julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimusraportista käy ilmi, että kunta-alan henkilöstön työhyvinvointia suojaavat heidän korkea työmotivaationsa ja monet eri voimavaratekijät, kuten työn hallintaan, työympäristöön, esimiesten toimintaan ja työyhteisöihin liittyvät myönteiset piirteet. Myös työyhteisöt ja ihmisten välinen luottamus arvioitiin hyväksi tai melko hyväksi. Korkea työn kuormittavuus saattaa vaarantaa terveyttä. Lähes jokainen kyselyyn vastanneesta kunta-alan työntekijä kokee työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi. 80 % kokee työssään iloa ja innostusta ja omaa työnantajaansa on valmis suosittelemaan 3/4 vastaajista. 80 % oli sitä mieltä, että oma osaaminen on sopiva työn vaatimuksiin nähden. Myös työn jatkuvuuteen luotettiin. Ajan puute ja työntekijöiden riittämättömyys olivat iso haaste. (Pekkarinen 2018, 68–70.)

Kunta-alan työntekijöistä 1/3 oli kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa - terveys- ja sosiaalialan työntekijöistä jopa 50 %. Joissakin muissakin kunta-alan ammateissa työympäristön terveellisyys ja turvallisuus koettiin haasteellisena; väkivaltatilanteita ja puutteellisia työtiloja oli koettu erityisesti kunnan sivistystoimissa ja varhaiskasvatuksessa. (Pekkarinen 2018, 69, 70.)

2/3 työntekijöistä oli tyytyväisiä esimieheensä; he pitävät hänen toimintaansa tasapuolisena ja oikeudenmukaisena sekä saavat esimieheltään apua ja tukea tarvittaessa. Kuitenkin 20 % vastaajista ei ollut tyytyväisiä esimieheensä. (Pekkarinen 2018, 69.)

Ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisua työpaikoilla pystyttiin tekemään vain hieman useamman kuin joka toisen mielestä. Kunta-alalla esiintyy myös epäasiallista kohtelua ja kiusaamista. Sitä oli kokenut 28 % vastaajista viimeisen vuoden aikana. 61 % kokee työnsä henkisesti kuormittavaksi ja esimerkiksi teknisen, puhtaus- ja ruokahuollon, terveysalan ja varhaiskasvatuksen henkilöstöstä lähes joka toinen koki työnsä fyysisesti raskaana. (Pekkarinen 2018, 69–70.)

2.2 Työhyvinvointi kohdeorganisaatiossa

Vuoden 2019 henkilöstöraportin mukaan (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019, 4) kohdeorganisaation työsuojelutoimikunta kokoontui kerran vuonna 2019, jossa ajankohtaisena asiana oli työterveyshuollon yhtiöittäminen. Samana vuonna työsuojelutoimikunnan tärkeimpiä käsiteltäviä asioita olivat työsuojelutarkastukset sekä työpaikkakäyntiraportit. Työsuojelun toimintaohjelma on voimassa vuosina 2019 – 2023. Riskien ja vaarojen arviointi toteutetaan organisaatiossa 2 – 3 vuoden välien; edellinen arviointi oli vuonna 2015 ja seuraava on vuoden 2020 aikana.

Wiitaunionin henkilöstöraportissa seurataan myös henkilöstömäärän kehittymistä sekä henkilöstön ikä- ja sukupuolirakennetta. Henkilöstön keski-ikä on ollut nousussa useamman vuoden ajan, ollen vuonna 2019 naisilla 50,05 vuotta ja miehillä 50,26 vuotta. Lisäksi henkilöstöraportissa seurataan

sairauspoissaoloja, työtapaturmia, eläköitymisiä ja koulutuspäivien toteutumisia. (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019, 6-9, 11–12.) Wiitaunionin henkilöstöraportissa (2019, 12–14) on ilmoitettu myös työterveyshuollon kustannukset, palkkauskustannukset sekä palkattomien vapaiden käyttö.

Sairauspoissaoloja ennaltaehkäistään organisaatiossa korvaavan työn toimintamallilla ja käytössä on myös varhaisen tuen toimintamalli. Henkilöstön liikunta- ja kulttuuriharrastuksia tuetaan liikunta- ja kulttuuriseteleillä 50 euron arvosta vuodessa. Palkitsemisjärjestelmässä on huomioitu 20 vuoden työmerkkipäivä, ikämerkkipäivät 50- ja 60 – vuotiaana, eläkkeelle lähtöpäivä sekä pitkäaikaisen palvelussuhteen päätyminen 10–30 vuoden palveluksesta. Lisäksi henkilöstön tekemiä aloitteita voidaan palkita, jos ne vähentävät kustannuksia tai parantaa työn tuottavuutta. (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019, 9-10, 13–14.)

Henkilöstöraportin kohdassa työhyvinvointi (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019, 11) kerrotaan lyhyesti vuosina 2014 – 2017 olleesta työhyvinvointiohjelmasta. Lisäksi osaamisen kehittämisestä on linjattu, että

koulutuksen tarkoituksena on ylläpitää ja edistää ammatillista osaamista, mutta erityishuomio koulutuksen valinnassa tulee olla tuottavuuden parantaminen. Lisäksi tulee pohtia, miten koulutuksessa saatu osaaminen saadaan koko organisaation osaamiseksi. Työssä ja työyhteisössä oppimista mm. pari- ja tiimityöskentelyssä hyödynnetään asiakaspalautteen käsittelyn ja työkierron avulla.

Pihtiputaan kunnassa ei ole tällä hetkellä käynnissä henkilöstöön kohdistuvia kehittämishankkeita (Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019, 4).

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Työyhteisöissä viestitään jatkuvasti ja kaikkialla. Viestintätavat ja -välineet ovat myös hyvin moninaiset; viestimme työyhteisöissä tekstein ja puhein, henkilökohtaisesti tai eri viestintävälineiden välityksellä, virallisissa ja epävirallisissa verkostoissa. Tämä kaikki tapahtuu sanallisen eli verbaalisen viestinnän keinoin. Lisäksi ihminen viestii sanattomasti eli non-verbaalisesti ilmeillä, eleillä, asennolla, liikkeillä, tilankäytöllä ja välimatkalla. Viestinnän avulla työyhteisön työntekijät ja yksittäiset toiminnot liitetään osaksi isoa kokonaisuutta; ei ole olemassa työyhteisöä, jolle olisi yksilöiden välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Koko henkilöstön viestintäosaaminen on työyhteisön olennainen osaamis-pääoma, jota on kyettävä hyödyntämään. Tämä edellyttää työntekijöiltä kommunikaatiokykyä sekä rakenteet, jotka mahdollistavat kommunikoinnin. (Juholin 2009, 24, 30; Kortejärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, 7-8; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11.)

Viestinnän suunnittelu sekä viestinnällisten tavoitteiden asettelu pohjautuvat toiminnan strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Viestinnän peruslinjojen strategisen tason määrittely auttaa siihen, miten koko yrityksen strategisia tavoitteita tuetaan viestinnän avulla. Organisaatio joutuu tekemään strategisia valintoja sen suhteen, mitä sen on tarkoitus tehdä ja mihin se vastaavasti ei lähde mukaan. Strategisten valintojen tekemiseen kuuluu tavoitteista viestiminen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Kaikkien organisaation työntekijöiden on tiedettävä mitä organisaation toiminnalla tavoitellaan, jotta työskentelyn ja toiminnan kehittämisen on mahdollista pohjautua strategisiin suunnitelmiin. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 10; Virtanen & Stenvall 2010, 127–128.)

Yhteisöviestintä on kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Sen tarkoituksena on tukea yhteisön toimintaa sekä sen tavoitteiden saavuttamista. Yhteisöviestintä – ilmaisun lisäksi Suomessa käytetään termejä yritysviestintä ja organisaatioviestintä. (Juholin 1999, 21–22; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo, 2012, 13; Juholin 2013, 27.)

Viestintäammattilaisten järjestö ProCom ry määrittelee säännöllisesti yhteisöviestinnän periaatteet. Vuonna 2019 yhteisöviestinnän periaatteet on määritelty seuraavasti (ProCom ry 2019):

Viestintä on muutosvoima! – 2020-luvun uudet haasteet.

Viestinnän muutos on rajua ja ennakoimatonta, mutta monet periaatteet ovat pysyviä. Viestintä mahdollistaa demokratian ja yhteisöjen, kuten yritysten, järjestöjen ja julkisen sektorin toiminnan. Jokaisella yhteisöllä on sananvapauden puitteissa yhtäläinen oikeus tuoda esiin oma näkemyksensä ja oikeuttaa toimintaansa. Julkisuus tuottaa uusia mahdollisuuksia ja uhkia yhä nopeammalla syklillä. Viestinnän ammattilaisten on kyettävä reagoimaan nopeasti. Tiedon jakaminen ja ihmisten osallistuminen korostuvat. Yhteisön toiminnan läpinäkyvyys, eettisyys ja vastuullisuus ovat yhä tärkeämpiä. Yhteisöviestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä sidosryhmien ja yhteisölle tärkeiden yleisöjen kanssa. Hyvät teot ja niistä viestiminen rakentavat luottamusta. Toimiva viestintä luo yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Vuorovaikutuksen, kuuntelun ja keskustelun merkitys kasvaa. Viestintä on muutosvoima. Viestinnän avulla suunnataan yhteisöä kohti tavoitteita. Siksi viestintä on luonteeltaan strate-

gista. Viestintä on mukana strategisessa suunnittelussa, päätöksenteossa ja operaatioissa alusta alkaen. Samaan aikaan on ennakoitava vastaan tulevia yhä monimutkaisempia haasteita ja reagoitava niihin.

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tosin Elisa Juholin (2013, 23) toteaa, ettei sisäistä ja ulkoista viestintää voida enää erottaa toisistaan, vaan ne kietoutuvat ja vaikuttavat toisiinsa. Sisäistä viestinnästä käytetään myös termiä työyhteisöviestintä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Tässä tutkimuksessa käytetään termiä sisäinen viestintä.

Sisäinen viestintä on yhteisön, tässä tapauksessa organisaation sisäistä tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja vuoropuhelua sekä strategisten tietosisältöjen käsittelyä. Henkilöstön tulee tietää organisaation ja oman yksikön tavoitteet, kuinka tavoitteiden saavuttamisessa on onnistuttu, mikä on organisaation taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät ja mahdolliset muutokset. Erityisesti johtamisviestintään kuuluu, että sisäinen viestintä tukee organisaation visiota, strategiaa ja arvoja. (Juholin 1999, 43; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 105–109; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14; Österberg 2014, 193–194.)

Onnistunut sisäinen viestintä varmistaa, että henkilöstöllä on tehtäviensä hoitoon tarvitsemansa tiedot tai, että ne tiedot ovat helposti etsittävisissä. Eli puhutaan päivittäisviestinnästä. Kun esimies välittää tietoa eteenpäin, hänen on syytä suodattaa pois ne tiedot, joilla ei ole merkitystä työntekijöiden työn tekemisen kannalta. Henkilöstön kokiessa, ettei saa itseään tai omaa työtä koskevaa tietoa, ovat seuraukset huonot työyhteisön toimivuuden ja töiden sujuvuuden kannalta; asiat eivät etene tai ne menevät väärään suuntaan. Helposti syntyy myös väärinkäsityksiä ja henkilöstön keskinäinen viestintä on myös kasvualustana erilaisille huhuille ja spekulatiolle. Niin sanottu puskaradio voi olla tällöin tehokas viestinnän keino. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106; Juholin 2013, 56; Österberg 2014, 194, 199.)

Sisäisen viestinnän vuorovaikutuksellisuuteen kuuluu, että viestit kulkevat esteettömästi sekä vertikaalisesti, että horisontaalisesti; johdolta alaisille, alaisilta johdolle sekä eri toimipisteiden, yksilöiden, tiimien ja henkilöiden kesken. Avoin vuorovaikutus luo me-henkeä, halua tehdä työtä sekä kannustaa työntekijöitä oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Sisäisen viestinnän avulla luodaan myös positiivista työnantajamielikuvaa, joka osaltaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen. Ketään ei voi määrätä sitoutumaan, vaan onnistuneella sisäisellä viestinnällä luodaan edellytykset sitoutumisen syntymiselle. On tärkeää, että henkilöstö näkee oman työnsä osana organisaation kokonaisuutta ja kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä. (Juholin 2013, 59; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107; Åberg 2006, 163–164; Österberg 2014, 194.)

Perusedellytyksenä hyvin toimivalle viestinnälle on luottamus (Åberg 2006, 115). Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Se ei synny esimiehen käskystä, vaan työskentelyavoimuuden puolesta tapahtuu sanoin, teoin ja omalla esimerkillä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä

täytyy olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan. Keskustelun tulisi olla luottamuksellista ja avointa, josta jokainen kantaa oman vastuunsa. Vuorovaikutteisessa työyhteisössä annetaan ja saadaan palautetta niin kehityskeskusteluissa kuin muun arkisen keskustelun lomassa. (Österberg, 2014, 195–196.) Palautteen tulisi olla mahdollisimman konkreettista (Åberg 2006, 162). Myös esimiehet odottavat palautetta omilta esimiehiltään ja alaisiltaan. Palautteen avulla esimiehen esimiesidentiteetti vahvistuu ja hän saa ideoita itsensä kehittämiseen. Työtovereiden välistä palautekulttuuria tulisi myös kehittää. (Juholin, 2009, 251; Juholin 2013, 206.) Jokainen on osaltaan vastuussa sisäisestä viestinnästä; jokaisella on vastuu kysyä askarruttavista asioista sekä välittää ajantasaista tietoa sitä tarvitseville tarvittaessa analysoituna ja tulkittuna (Juholin, 2009, 97–98).

Leif Åbergin (2006, 93) johtamisviestinnän määritelmässä kiteytyvät hyvin edellä mainitut seikat:

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

Elisa Juholin lanseerasi (2009, 14, 63) Haaga-Heliassa toteuttamassa T & K – hankkeessa ”Työyhteisöviestintä 2010” työyhteisöviestinnän uusi agenda 6 + 1 -osatekijät, jotka ovat organisaatioiden sisäisen viestinnän ja yhteisöllisyyden peruspilareita:

- 1) Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti. Erilaiset mielipiteen hyväksytään ja niitä arvostetaan.
- 2) Ajantasainen tieto on koko ajan heidän saatavilla, jotka sitä tarvitsevat. Jokaisella on vastuu sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
- 3) Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen. Jokainen uskaltaa puhua, esittää näkemyksiään, kysyä ja kyseenalaistaa.
- 4) Jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaation asioihin.
- 5) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Palautte on monisuuntaista ja jatkuvaa.
- 6) Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Oma toiminta tuottaa ja heijastaa sitä ympäristöön. Lisäksi organisaation maine heijastuu takaisin yksilön minäkuvaan.

+ 1 eli edellisiä yhdistävä tekijä on avoimet tiedonvaihdannan ja vuoropuhelun foorumit, jossa toiminta ja viestintä tapahtuu.

3.1 Sisäisen viestinnän toimijat, foorumit ja kanavat

Kuten jo aiemmin todettiin, jokainen työntekijä on vastuussa viestinnästä oman tehtävänsä kautta. Tämän lisäksi sisäisen viestinnän vastuita voidaan tarkastella eri toimijoiden erityisvastuiden kautta. Johtajilla ja johtoryhmillä on yleensä kaikkein kattavin ja ajantasaisin tieto. Heidän tulee saattaa

oleellinen tieto koko työyhteisön tietoon. Johtamisviestinnän sisältöalueita ovat viestintä organisaation visiosta, strategioista, suunnitelmista, tuloksesta, muutostarpeista sekä mahdollisista toimintaympäristön muutoksista. Johtoryhmän käsittelemät asiat vaikuttavat enemmän tai myöhemmin jokaisen työyhteisön jäsenen, jonka vuoksi odotukset johtoryhmän viestintään ovat suuret. Henkilöstö on johtoryhmän tärkein sidosryhmä. Johtoryhmän sisäisessä viestinnässä tulisi huomioida tulososa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu, päätöksistä ja niiden vaikutuksista tiedottaminen, reagointi ja vastaaminen organisaatiossa käytävään keskusteluun, henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen sekä palautteen vastaanottaminen ja käsittely. (Juholin 2009, 186–188; Juholin 2013, 195–196.)

Johtajien viestintätapa vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen sekä työyhteisömielikuviin. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa mainetta, joka vastaavasti luo tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa sekä leviää sitä kautta organisaation ulkopuolelle. Jos johto näkyy työntekijöiden arkipäivissä niin säännöllisissä tiedotustilaisuuksissa kuin vapaamuotoisissa keskusteluissa, se saa kiitosta. (Juholin 2009, 187–189; Juholin 2013, 200.)

Lähiesimiehen viestintään kohdistuu suuria odotuksia; hänen tulisi olla niin läsnä ja kuunnella kuin myös tiedottaa. Esimies on linkki organisaation, yksikkönsä ja toimintaympäristön välillä, jonka tulee suhteuttaa tiedot omaan yksikköön. Alaisten kohtaamiset ovat sekä viestintää, että johtamista ja näiden välistä eroa on miltei mahdotonta tunnistaa. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 109–110; Juholin 2009, 188; Juholin 2013, 202–203.) Ilman viestintää ei voi johtaa (Åberg 2006, 12). Wiion (1994, 163) mukaan viestintää ei voi verrata muihin toimintoihin, koska viestintä on se, joka tekee muut toiminnot mahdolliseksi.

Esimes viestii sisäisesti henkilöstölleen organisaation strategiasta, tuloksesta, suunnitelmista ja muutoksista tulkiten, mitä ne merkitsevät oman yksikön kannalta. Esimesviestintään kuuluu myös viestiä oman yksikön vastaavista strategisista aiheista. Esimeshelle kuuluu myös oman yksikön päivittäisviestintä, perehdytys, henkilöstön työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat, palautteen käsittely, kehitys-/tuloskeskustelut sekä suurten ja vaikeiden asioiden läpikäyminen. (Juholin 2009, 188; Juholin 2013, 202–203; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 109–110.)

Organisaation koosta riippuen sen sisäistä viestintää voivat toteuttaa myös erilliset tiedottajat tai muut tiedotusvastaavat ja viestinnän ammattilaiset sekä henkilöstöjohtaja tai muu henkilöstöasioiden asiantuntija. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 109; Österberg 2014, 200–201.)

Termin viestintäkanava sijaan Juholin esittää vaihtoehtoiseksi termiksi käsitettä viestintäfoorumi. Perusteluna tälle on, että kaikki organisaation jäsenet ovat itse osa työyhteisöviestintää eikä viestintä kulje hierarkkisesti. Latinankielinen sana forum tarkoittaa julkisen elämän aluetta, jonne koonnutaan tapaamaan muita ihmisiä ja puhumaan asioista. Juholin näkee työyhteisöt avoimina paikkoina, jossa ihmiset kohtaavat, tieto vaihtuu sekä syntyy uutta tietoa. (Juholin 2007, 63.)

Sisäisen viestinnän käytännöt elävät jatkuvasti, koska toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Verkkovälitteiset viestintäkanavat lisääntyvät jatkuvasti; yhteisöllisyyden ja aidon vuorovaikutuksen täytyy toteutua ilman välttämätöntä fyysistä läheisyyttä ja vuorovaikutusta. Eri viestintäkanavien tai – foorumeiden rajat eivät enää ole niin tarkkoja ja asioita käsitellään rinnakkain ja peräkkäin eri kanavilla. Jo nyt on huomattavissa, miten teknologia voi muuttaa organisaatioiden rakenteita, ihmisten välisiä suhteita ja organisaatiokulttuurin muuttumista avoimemmaksi ja joustavammaksi. Viestintäkanavat voidaan jakaa sen mukaan, painotetaanko enemmän virallista ja määrämuotoista vai epävirallista ja vapaamuotoista kommunikointia. (Juholin 2009, 121; Juholin 2013, 212–213.) Viestintäkanavien jaottelussa voidaan käyttää jakoa myös suullisiin ja kirjallisiin viestintäkanaviin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50). Viestintäkanavan valinta tapahtuu mm. kiireellisyyden, sisällön ja kohderyhmän mukaan (Kortejärvi-Nurmi 2008, 109). Väärin valitulla viestintäkanavalla ei välttämättä tavoiteta kohderyhmää (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49).

Juholinin (2013, 213) viestintäfoorumien jako virallisiin ja määrämuotoisiin sekä epävirallisiin ja vapaamuotoisiin viestintäfoorumeihin on esitetty kuvassa 2. Tämän lisäksi Juholin määrittelee täydentäjäiksi erilaiset viestintäkanavat, kuten puhelin, erilaiset pikaviestimet, intranet eli organisaation sisäinen verkko, sähköposti, sosiaalinen media, henkilöstö- ja tiedotuslehdet sekä ilmoitustaulut.

Juholinin mallissa fyysinen työtila on keskeisin viestintäfoorumi, jossa suurin osa viestinnästä tapahtuu. Työtila voi olla myös verkkoympäristö, avoin työtila tai vaikka asiakkaan tai yhteistyökumppanin tila. Työtila on siis tila, jossa tehdään työtä, pidetään kokouksia, vietetään taukoja sekä kommunikoidaan työtovereiden ja sidosryhmäläisten kanssa. (Juholin 2013, 213–218.)

Epävirallisia, vapaamuotoisempia viestintäfoorumeita ovat mm. erilaiset sisäiset verkostot, joita työyhteisöihin syntyy luonnostaan. Näiden spontaanisti syntyneiden verkostojen lisäksi verkostoja voidaan luoda tiettyihin tarkoituksiin. Muita vapaamuotoisia viestintäfoorumeita ovat yhteiset kahvihetket, erilaiset ideointi- ja suunnittelupäivät sekä kollegatapaamiset. (Juholin 2013, 218–220.)

Virallisia, määrämuotoisia viestintäfoorumeita ovat mm. säännölliset viikko- kuukausi- tai muun ajanjakson palaverit, tiedotustilaisuudet, tiedotteet, vuosikertomukset, osavuosikatsaukset ja johdetut prosessit, kuten strategiaprosessit. Virallisilla foorumeilla jaettava tieto on kaikille sama ja esimerkiksi kokouksen tulokset kirjataan pöytäkirjaan. (Juholin 2013, 220–222.)

3.2 Sisäinen viestintä kunta-alalla

Kuntaorganisaation sisäiseen viestintään pätevät samat näkökulmat ja ohjeistukset, kuin aiemmin edellä on tuotu esille. Tämän lisäksi kuntaviestintää ohjaavat monet säädökset. Näitä ovat mm. hallintolaki, kuntalaki, laki viranomaisen toiminnan julkisuudesta sekä laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 7). Kuntalain pykälässä 29 todetaan viestinnästä muun muassa seuraavaa, jota on hyvä soveltaa myös kuntaorganisaation sisäisessä viestinnässä:

Kunnan toiminnasta on tiedotettava asukkaille, palvelujen käyttäjille, järjestöille ja muille yhteisöille. Kunnan tulee antaa riittävästi tietoja kunnan järjestämistä palveluista, taloudesta, kunnassa valmistelussa olevista asioista, niitä koskevista suunnitelmista, asioiden käsittelystä, tehdyistä päätöksistä ja päätösten vaikutuksista. Kunnan on tiedotettava, millä tavoin päätösten valmisteluun voi osallistua ja vaikuttaa. Viestinnässä on käytettävä selkeää ja ymmärrettävää kieltä ja otettava huomioon kunnan eri asukasryhmien tarpeet. (Kuntalaki 2015/410 § 29.)

Lakia viranomaisten toiminnan julkisuudesta voidaan kunta-alalla soveltaa myös koskemaan henkilöstön sisäistä viestintää:

Tässä laissa säädettyjen tiedonsaantioikeuksien ja viranomaisten velvollisuuksien tarkoituksena on toteuttaa avoimuutta viranomaisten toiminnassa sekä antaa yksilöille ja yhteisöille mahdollisuus valvoa julkisen vallan ja julkisten varojen käyttöä, muodostaa vapaasti mielipiteensä sekä vaikuttaa julkisen vallan käyttöön ja valvoa oikeuksiaan ja etujaan. (Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621 § 3.)

Lisäksi laissa työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa todetaan seuraavaa:

Yhteistoiminnan tavoitteena on antaa henkilöstölle mahdollisuus yhteisymmärryksessä työnantajan kanssa osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen ja antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun sekä samalla edistää kunnallisen palvelutuotannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449 § 1.)

Kuntaorganisaation viestintävastuut olisi syytä määritellä kunnan johto-/hallintosäännössä, vaikka jokainen on viestijä omassa tehtävässään. Jokainen on oman alansa ja tehtävänsä paras asiantuntija ja tietolähde, joten henkilöstön viestintä- ja vuorovaikutustaitoihin on syytä panostaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 13, 20.)

Suomen Kuntaliiton vuonna 2017 toteuttamassa kuntien viestintäkyselyssä selvitettiin mm. kuntien viestinnän organisointia, resursointia, suunnittelua, välineitä ja tulevaisuudennäkymiä. Siihen vastasi 57 % kunnista (n = 177). Yhtä kuntaa lukuun ottamatta kaikissa muissa kunnissa viestinnästä vastaava henkilö oli nimetty. Sen sijaan päätoimista viestijää ei ollut 71 kunnassa vastanneista kunnista. Erillinen viestintästrategia oli laadittu 37 % vastanneissa kunnissa ja 21 % kunnista tehtiin vuosittainen operatiivinen viestintäsuunnitelma. Viestinnän haasteita, jotka voivat liittyä myös sisäiseen viestintään olivat mm. yhtenäisten viestintäkäytänteiden puuttuminen, henkilöstön viestintävalmiudet sekä ymmärrys ennakoivan viestinnän tärkeydestä. Viestinnän arviointia työyhteisöviestinnän tutkimuksen kautta oli toteuttanut ainoastaan 14 % vastanneista kunnista. Lisäksi tutkimuksessa oli arvioitu työyhteisöviestinnän välineiden tärkeyttä asteikolla 1 – 5. Yli neljän arvosanan saivat kasvokkaisviestintä (4,45), kokoukset ja palaverit (4,24) sekä sähköposti (4,23). Alhaisimmat arvosanat saivat henkilöstölehti (0,86), ilmoitustaulut (2,04) sekä puskaradio (2,84). (Kuntaliitto 2017, 2-3, 6, 12, 28–29, 33, 38.)

3.3 Sisäinen viestintä kohdeorganisaatiossa

Pihtiputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin hallintosäännössä viestinnästä on sanottu seuraavasti:

Kunnanhallitus johtaa kunnan viestintää ja tiedottamista kunnan toiminnasta. Kunnanhallitus hyväksyy yleiset ohjeet viestinnän ja tiedottamisen periaatteista. Toimielimet luovat omalla toimialallaan edellytyksiä avoimelle toiminnalle asioiden valmistelussa ja päätöksenteossa. (Pihtiputaan kunta 2020, 9.)

Sen sijaan hallintosäännössä ei ole erikseen määritelty viranhaltijoiden viestintävastuita. Pihtiputaan kunnassa ei ole erillistä viestinnän ammattilaista. Henkilöstöjohtajan tehtäviä tekee talousjohtaja, joka toimii vs. henkilöstö- ja taloussihteerinä. Organisaatiossa on vuonna 2018 hyväksytty Wiitaunionin viestintäohje, jossa omana kappaleenaan on huomioitu sisäinen viestintä. Siinä todetaan seuraavasti:

Sisäiselle viestinnälle määritellään vuosittain määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Määrällisiä tavoitteita ovat esimerkiksi säännölliset johtoryhmä- ja tiimipalaverit, henkilöstötiedotteiden ilmestymiskerrat ja perehdyttämiskansioiden laatiminen. Laadullisia tavoitteita ovat mm. henkilökunnan keskusteluaktiivisuuden nostaminen, työilmapiirin avoimuuden lisääminen sekä vuorovaikutusmahdollisuuksien parantaminen. (Wiitaunionin viestintäohje 2018, 6.)

Tällaisia tavoitteita ei ole laadittu eikä niiden toteuttamista ole seurattu organisaatiotasolla (Sieppi 2020). Toimiala- tai yksikkökohtaisia sisäisen viestinnän tavoitteita ja niiden arviointia on saatettu tehdä.

Wiitaunionin viestintäohjeessa on käsitelty työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintalakia, sisäisen viestinnän kanavat sekä viestintää poikkeustilanteissa. Sisäisen viestinnän kanavista on mainittu sisäiset tiedotustilaisuudet ja työpaikkakokoukset, joita ovat henkilöstöinfot, esimiesinfot sekä johtoryhmät. Lisäksi viestintäohjeessa mainitaan ilmoitustaulut, esimiehen sisäisen viestinnän vastuu, strategian käsittely, kehityskeskustelut, perehdyttäminen, henkilöstön vuorovaikutus kuntalaisten kanssa, suomi.fi – palvelutietovaranto, intra sekä sähköposti. (Wiitaunionin viestintäohje 2018, 7-9.)

Katja Pappinen (2015, 7) on kehittänyt opinnäytetyössään ”Työyhteisöviestintä osana työhyvinvoinnin edistämistä Wiitaunionissa” oman organisaationi (tässä: Wiitaunioni) sisäistä viestintää laatimalla tiimivastaaville käsikirjan sisäisestä viestinnästä. Pappisen työ pohjautuu Wiitaunionissa vuosina 2014–2017 olleeseen työhyvinvoinnin toimintaohjelmaan. Kyseisen toimintaohjelman alussa kartoitettiin tiimeiltä työyhteisön toimintaa, hyvinvointia haittaavia tekijöitä sekä vahvuuksia ja voimavaroja. Tiedonkulkuun ja viestintään liittyvät epäkohdat nousivat erityisesti useissa perusturvan toimialan yksiköissä esille. Koko Wiitaunionissa yhteiseksi kehittämiskohteeksi nousi myös heikko tiedonkulku. Opinnäytetyönä laaditussa oppaassa annetaan esimiehille yleistä tietoa työyhteisöviestinnästä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin. Oppaaseen on myös laadittu työyhteisöviestinnän kehittämisohjelma sekä ohjeet palaverikäytäntöihin. (Pappinen 2015, 16–17, 22–23.)

Koska en ollut törmännyt organisaatiossani Pappisen oppaaseen, haastattelin häntä saadakseni tietää, miten opas oli jalkautettu ja otettu käyttöön. Oppaan työstövaiheen ideariihien osallistuneet olivat perusturvan esimiehiä, vaikka kutsu oli laitettu kaikille tiimivastaaville. Oppaan valmistuttua

Pappinen oli esittelemässä opasta Wiitaunionin tiimitreffeillä (tiimivastaaville suunnattu esimiestyön tiedotus- ja koulutustapahtuma) ja hän oli lähettänyt oppaan myös esimiehille sähköpostitse. Pappinen arveli, ettei opasta ole hyödynnetty laajemmin organisaatiossa, mutta Pappisen johtamassa yksikössä sisäistä viestintää oli kehitetty oppaan avulla. Organisaatiossa otettiin intranet käyttöön myöhemmin, johon Pappinen arveli hänen opinnäytetyönsä osaltaan vaikuttaneen. (Pappinen 2020).

3.4 Sisäinen viestintä ja työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin käsite on laaja-alainen ja sitä voidaan tarkastella monesta eri lähtökohdista käsin, ei myöskään sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä ole helppo yksiselitteisesti kuvailla tai määritellä. Koska johtaminen on viestintää ja työhyvinvoinnin eri osa-alueilla johtamisella on erittäin tärkeä rooli, on sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välillä ilmeinen yhteys.

Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä on tutkittu melko vähän. Yeunjae ja Cen April (2020) tutkivat vuosien 1970 – 2019 julkaistujen sisäisen viestinnän tutkimusten suuntauksia. Yeunjaen ja Cen Aprilin tutkimuksesta kävi ilmi, että sisäisen viestinnän tutkimus on lisääntynyt eksponentiaalisesti vuodesta 2011 alkaen. Aiheet ovat monipuolistuneet vuodesta 2000 lähtien. Eniten on tutkittu (17 % tutkimuksista, n = 37) eri yritysten tai maiden sisäisen viestinnän käytäntöjä. 14 % (n = 31) tutkimuksista suuntautui sisäiseen viestintään ja kriisinhallintaan. Sidosryhmäviestintää käsitteli 12 % (n = 27) tutkimuksista ja 11 % (n = 25) tutkimuksista kohdistui työntekijöiden käsityksiin, asenteisiin ja tietoihin. Tässä tutkimuskategoriassa ei ole erikseen mainittu työhyvinvointia, mutta esimerkkinä näistä tutkimuksista on ilmoitettu työtyytyväisyys. Muita tutkimusaiheita olivat media ja teknologia, työntekijöiden käyttäytyminen, työntekijöiden sitoutuminen, johtajuus, muutoksen hallinta, organisaatiokulttuuri, etiikka sekä muut aiheet.

Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden tutkimukset sijoittunevat työntekijöiden käsityksiin, asenteisiin ja tietoihin liittyviin tutkimuksiin sekä työntekijöiden sitoutumiseen liittyviin tutkimuksiin. Ne voivat kuulua myös johtajuuteen, muutoksen hallintaan sekä organisaatiokulttuuriin liittyviin tutkimuksiin. Yeunjaen ja Cen Aprilin tutkimuksessa kävi ilmi, että kiinnostus tutkimusaiheisiin, jotka kohdistuvat työntekijöihin ja organisaatioihin on ollut viime vuosina kasvussa. Näistä mainittiin tutkimusaiheina juuri esimerkiksi työtyytyväisyys ja työhön sitoutuminen.

Sen sijaan tutkimuksia sisäisestä viestinnästä ja sen kehittämisestä on runsaasti, kuten myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin liittyviä tutkimuksia ja kehittämishankkeita. Etsiessäni tutkimuksia sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteydestä, useissa tutkimuksissa viitekehystenä oli muutostilanteisiin liittyvän viestinnän yhteys työhyvinvointiin.

Suomessa Minna Hakkarainen (2017, 5) on tehnyt kirjallisuuskatsauksen yhteisöviestinnän maisterintutkielmanaan aiheesta ”Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteissa”. Tutkimuksessaan hän kartoitti aikaisempien tutkimusten pohjalta, millaisia muutostilanteita

on tutkittu, millainen sisäinen viestintä tukee henkilöstön työhyvinvointia muutostilanteessa ja mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation muutostilanteessa.

Viestintätyytyväisyys on yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon, mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja mahdollisuuksiin vaikuttaa omassa työyhteisössä. Työtyytyväisyys on henkilökohtainen kokemus, johon vaikuttavat tyytyväisyys omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa siihen ja osallistua työyhteisön päätöksentekoon. Sekä viestintä- että työtyytyväisyys koetaan henkilökohtaisesti. Juholin esittää johtopäätöksenä aiempien tutkimusten perusteella, että viestintätyytyväisyys perustuu henkilöiden väliseen vuorovaikutukseen sekä erityisesti toimivaan esimies-alainen – suhteeseen. Lisäksi viestintätyytyväisyys lisää yleistä tyytyväisyyttä ja tehostaa yhteisön toimintaa. (Juholin 1999, 70, 74–75.) Esimiehen ja alaisen välisen viestinnän toimivuuden tärkeyttä työhyvinvoinnin kokemisessa korostavat myös Kortejärvi-Nurmi ym. (2010, 106), Virtanen & Sinokki (2014, 46) sekä Åberg (2006, 61).

Johtamisen ja esimiesviestinnän tärkeys työhyvinvoinnin kannalta nousee esille myös niin kansainvälisissä tutkimuksissa kuin Suomessa tehdyissä opinnäytetöissäkin. Çetin, Karabay & Efe (2012) tutkimus kohdistui Turkin pankkeihin, joissa he tutkivat kyselytutkimuksen avulla pankinjohtajien johtamistapojen sekä viestintätaitojen vaikutuksia työntekijöiden työtyytyväisyyteen. Tutkimuksen mukaan vuorovaikutteisella johtamistyyllillä ja viestinnän osaamisella on vahva yhteys työtyytyväisyyteen. Tutkijat olivat sitä mieltä, että johtajien viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tulisi korostaa johtamisen perustana. Samaan lopputulokseen tulivat myös Buljat, Karmen, Ivankovic & Jadranka (2019), jotka tutkivat globaalin ICT-alan organisaation paikallisen tytäryhtiön työntekijöiden näkemyksiä johtamisviestinnän tehokkuudesta, jossa näkökulmana oli, että tehokas johtamisviestintä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä, sitoutumista sekä parantaa työn suoritusta. Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena. Tutkimuksessa kävi ilmi, että johtajien läsnäolo, työn tekemisen edellyttämien tarvittavien tietojen saaminen, esimiehen taholta tapahtuva motivointi, rohkaiseminen ammatilliseen kehitykseen sekä palautteen antaminen koetaan tärkeinä viestinnän osa-alueina johtamisviestinnässä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että laadukas johtamisviestintä on tärkeää, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkijat tulivat myös siihen lopputulokseen, että tehokas johtamisviestintä on tärkeä henkilöstön tehokkuuden, tyytyväisyyden ja motivaation saavuttamisessa.

Muhosen (2019, 27, 33, 35–46) tutkimuksessa kartoitettiin yleishyödyllisen yhdistyksen työyhteisön sisäisen viestinnän nykytilaa työntekijöiden näkökulmasta kyselyn ja workshop – työskentelyn avulla. Ryhmätyöskentelyä käytettiin, jotta löydettiin kehittämissuhteet, jolla työhyvinvointia tukevaa sisäistä viestintää voisi kehittää. Näiden perusteella laadittiin sisäisen viestinnän malliehdotus, joka tukisi työyhteisön työhyvinvointia. Malliehdotus testattiin vielä työyhteisössä ryhmätyönä ennen mallin lopullista versiota.

Kehitettyssä sisäisen viestinnän mallissa on viisi viestinnän kanavaa: henkilöstötilaisuudet, vastuualuekohtaiset palaverit, esimies, sähköposti ja kahvi-infot. Jokaiseen viestintäkanavaan on kuvattu viestintäsisältö sekä, miten se vaikuttaa työhyvinvointiin. Henkilöstötilaisuudet ovat 3-4 kertaa vuodessa tapahtuvia informointitilaisuuksia, joiden ajankohta ja asiat tiedotetaan henkilöstölle hyvissä ajoin. Tilaisuuksia pidetään eri ympäristöissä ja niissä on mahdollisuus keskustella. (Muhonen 2019, 46–47.) Vastuualuekohtaiset palaverit kokoontuvat säännöllisesti ja ne valmistellaan myös hyvissä ajoin ja niistä laaditaan muistiot. Nämä palaverit toimivat tiedon vaihdon kanavina sekä käytännön työn ohjauvälineenä. Palaverissa asetetaan ja seurataan työhön liittyviä tavoitteita sekä kerrotaan johtoryhmän kuulumisia. (Muhonen 2019, 47, 49.) Esimiehen tehtävä on toimia ajankohtaisen tiedon jakajana. Esimiehellä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin kannalta; häneltä saatu sosiaalinen tuki, kannustus ja palaute, läsnäolo sekä työyhteisön toimintakulttuurin luonti oman viestintätavan kautta vaikuttaa myös mm. työntekijöiden motivaatioon (Muhonen 2019, 49.) Sähköposti sopii tiedotusluontoisiin asioihin ja jokaisella on vastuu etsiä, tarkistaa ja jakaa tietoa. Sen sijaan kahvi-infot (kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut) ovat työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeimpiä viestintäkanavia yhteisöllisyyden rakentumisen vuoksi (Muhonen 2019, 50).

Koivisto (2011) on selvittänyt opinnäytetyössään, miten johtamisviestintä ja yhteisöviestintä vaikuttavat työhyvinvointiin työyhteisössä. Tutkimuksessa tehtiin teemahaastattelut peruspalvelukeskus Oiva – liikelaitoksen työntekijöille. Haastattelujen teemoina olivat työhyvinvoinnin kokeminen, johtamisviestintä, palaute sekä mahdolliset viestintään liittyvät koulutustarpeet. Tutkimuksessa tehtiin myös toimenpidesuosituksia, miten johtamista ja johtamisviestintää voi kehittää työhyvinvointia tukevaksi yhtenäisillä johtamis- ja viestintäkäytänteillä.

Tutkimuksessa selvisi, että esimiehen ja alaisten välinen toimiva vuorovaikutus ja viestintä tukee työntekijän työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Myös palautteen saaminen esimieheltä sekä työyhteisössä toimiva viestintä nousivat tärkeäksi tekijäksi. Kehittämiskohteiksi Koivisto ehdottaa organisaation viestintäkulttuurin luomisen, joka olisi organisoitua ja yhtenäistä. Erityisesti organisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota palautekäytäntöihin. (Koivisto 2011, 49, 52–53.)

Positiivisen palautteen saamisen tärkeys työhyvinvoinnin kannalta nousi myös esille Heinosen opinnäytetyössään. Hänen tutkimuksessaan nousi esille myös tarve sisäisen viestinnän kanavien ja toimintatapojen yhtenäistämiseksi, ajantasaisen tiedottamisen vastuuttamiselle, henkilöstön motivoimiselle, kannustamiselle ja onnistumisten huomioimiselle, tehtävien ja vastuiden selkiyttämiseksi sekä työhyvinvoinnin säännölliselle kartoittamiselle. (Heinonen 2017, 35.) Heinonen (2017, 1) tutki opinnäytetyössään anonyymien yrityksen sisäisen viestinnän yhteyttä työhyvinvointiin. Heinonen tutki yrityksen sisäisen viestinnän, henkilöstön työhyvinvoinnin sekä motivaation vaikutusta toisiinsa. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin henkilöstön näkökulmasta, miten sisäinen viestintä toimii ja miten työhyvinvointi toteutuu organisaatiossa tällä hetkellä sekä pyrittiin löytämään keinoja, joilla sisäinen viestintä voisi tukea paremmin henkilöstön työhyvinvointia.

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöstöä puolistrukturoidulla yksilöhaastattelulla, joissa kysymykset liittyivät sisäisen viestinnän, työhyvinvoinnin sekä työilmapiiriin liittyviin teemoihin (Heinonen 2017, 26, 28). Tulokset jakautuivat henkilöstöryhmittäin; työntekijät ja ylin johto näkivät sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin tilanteen eri tavalla (Heinonen 2017, 34). Tutkimustulosten perusteella sisäisellä viestinnällä on ollut vaikutusta henkilöstön kokemaan työhyvinvointiin; erityisesti henkilöstön kokemaan motivaatioon ja työilmapiiriin. Sosiaaliset kanssakäymiset sekä joustavuus ovat ylläpitäneet työhyvinvointia. Vuorovaikutukseen liittyvät ongelmat ovat vastaavasti alentaneet työhyvinvointia. Työilmapiiriä ovat heikentäneet tiedonkulun katkokset sekä eri sisäisen viestinnän kanaviin liittyvät eriävät mielipiteet. Motivaatiota on heikentänyt johdolta saatu negatiivinen palaute ja edelleen motivaation puute on heikentänyt työntekijöiden sitoutumista yrityksen tavoitteisiin sekä toimimiseen aktiivisena tiedon välittäjänä. (Heinonen 2017, 34.)

Opinnäytetöissä on tullut myös ilmi se, miten tärkeää henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta on se, että henkilöstölle viestitään strategiasta ja muista isoista asioista. Wirénin opinnäytetyö (2012) pohjautuu Kaarinan kaupungin strategioihin kirjattuihin tavoitteisiin, joissa nousevat esiin työhyvinvoinnin edistäminen sekä johdon viestintäosaamisen kehittäminen. Opinnäytetyössä selvitettiin, millainen on työyhteisöviestinnän nykytila ja mitkä ovat sen keskeiset kehittämiskohteet ja osaamistarpeet. Selvitystyössä käytettiin kyselytutkimusta sekä fokusryhmähaastattelulla. Kehittämiskohteiksi nousivat käytännöt isojen asioiden viestinnässä, kuten muutokset ja strategiat. Myös palautteen anto sekä keskustelukulttuurin vuorovaikutteisuus nousivat kehittämiskohteiksi, kuten lähes kaikissa muissakin tutkimuksissa, joihin olen perehtynyt.

Salminen (2019 27,29–35) tutki opinnäytetyössään yrityksen sisäisen viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin. Tutkimus aloitettiin kartoittamalla sisäisen viestinnän nykytilaa kyselyllä, joka oli laadittu Åbergin sisäisen viestinnän tehtävänjaon mukaisesti (pizzamalliperiaate). Kyselyn jälkeen tutkija vielä suoritti haastattelut työntekijä – ja päällikkötasolle. Haastattelukysymykset noudattivat myös Åbergin pizzamalliperiaatetta. Tutkimusten perusteella sisäisellä viestinnällä on merkitystä kyseisen yrityksen työhyvinvointiin. Tuloksista kävi myös ilmi, että parannettavaa oli työhjeissa (selkeys, ajantasaisuus, toimitus kaikille, ohjeiden laatimisen vastuutus), yrityksen strategiaan liittyvässä viestinnässä, informoinnissa sekä osallistamisessa. Tutkija laati yritykselle myös kehittämissuositusten sisäisen viestinnän näkökulmasta.

Elisa Juholin tutki Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ”Työyhteisöviestintä 2010” – hankkeessa työyhteisöviestintää tietoperustaisissa organisaatioissa, jonka tuloksena syntyi aiemmin kuvailtu ”Työyhteisön uusi agenda” – malli. Tutkimuksessa selvitettiin teemahaastattelulla, miten työntekijät kokevat työyhteisönsä viestinnän ja millaisia odotuksia heillä on viestintää kohtaan. Tutkimuksen kohteena oli yhdeksän yritystä ja viisi julkisen hallinnon organisaatiota ja mukana oli niin esimiehiä, kuin alaisia. (Juholin 2007, 5, 8-9.)

Juholinin tutkimuksessa (2007, 23–32) nousi esiin seuravia viestintään liittyviä teemoja sekä niihin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin joko sitä lisäävästi tai vähentävästi. *Yhteisöllisyys*; avoimen tiedon ja osaamisen jakaminen ja yhdistäminen, tarve saada palautetta, johdon tai esimiesten tietojen salaaminen, tunnelma viestintätilanteissa, kuuluminen vastakohtanaan kuppikunnat, osaamisen ja tiedon välittyminen sekä avoimuus vastakohtanaan keskinäinen kilpailu, tiedon salaaminen, peittely ja pimittäminen sekä kieltäytyminen kollegan auttamisesta.

Vaikuttaminen työyhteisössä: työyhteisön asioihin vaikuttaminen sekä kehittäminen, isojen asioiden käsittely ja niiden konkretisoituminen omaan työhön, vaikeiden asioiden käsittely, tiedon vajuus vastakohtanaan tietotulva, ajantasaistiedon vaihdanta (tiedonkulku), jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu etsiä, vastaanottaa sekä välittää tietoa (Juholin 2007, 32–36).

Esimiehen ja johdon tapa toimia ja keskustella: Tutkimuksessa esiintyi harvoin haastateltavien puheissa käsite viestintä. Se korvaantui sanalla toiminta. Kuten aiemmin todettiin, on johtamista ja viestintää vaikea erottaa toisistaan, vaan johtaminen on viestintää. (Juholin 2007, 36-.)

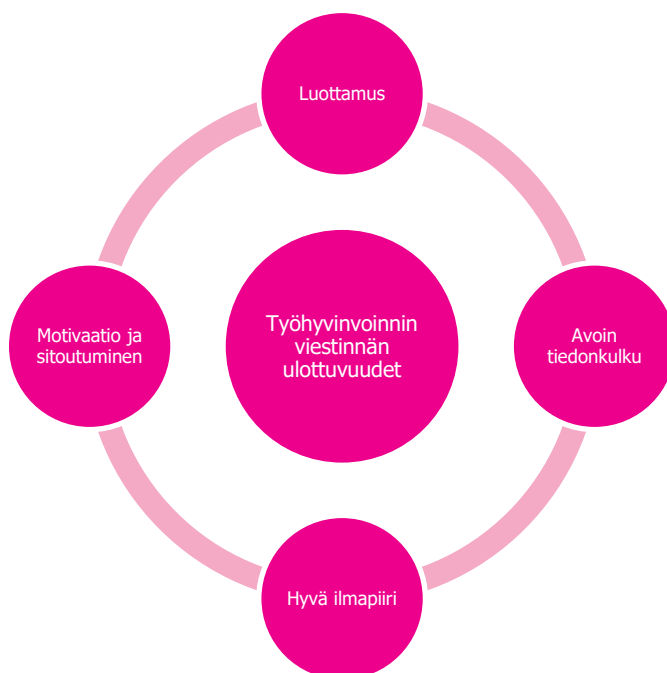
Näistä teemoista muodostettiin vastakohtat energisoiva ja lamauttava työyhteisö (Juholin 2007, 38). Energisoivassa työyhteisössä ilmenee yhteisöllisyyttä, työntekijät kokevat arvostusta ja luottamusta ja energisoivassa työyhteisössä jaetaan osaamista (Juholin 2007, 37; Juholin 2009, 52).

Tutkimuksessa kysyttiin myös kolmesta varsinaisesta viestinnän teemasta: mitä viestintä on, millaista on hyvä viestintä sekä hyvistä ja huonoista viestintäkäytänteistä. Viestintää kuvattiin hyväksi sanoilla helppous, avoimuus ja mutkattomuus. Tiedolla tulisi olla myös merkitystä vastaanottajan kannalta ja hyvällä viestinnällä mainittiin olevan yhteys omaan sitoutumiseen. Viestinnän roolit olivat haastateltavien mielestä epäselviä. Näistä esille nousseista asioista muodostuivat seuraukset, jotka syntyvät hyvän viestinnän takia: Ihmiset tuntevat toisensa, he ovat motivoituneita ja sitoutuneita. Hyvä viestintä synnyttää myös luottamusta, arvostuksen kokemusta, varmuutta sekä kuulumisen kokemusta. (Juholin 2007, 41, 43–44, 49.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös viestinnän hyviä ja huonoja käytäntöjä sekä millaisia viestinnän käytänteisiin liittyviä odotuksia vastaajilla oli. Tutkimuksessa nousi esille viestinnän avoimuuden, selkeyden ja ajankohtaisuuden tärkeys. Tieto tulisi osata jakaa kiireelliseksi, ei-kiireelliseksi sekä hyvä tietää – osastoon. Tässäkin osiossa nousi esille viestinnän vastuiden määrittämisen tärkeys. Esimiesten ja johtajien persoonallisuuden piirteet nousivat myös viestintäkäytäntöjen yhteydessä. Esimiesten odotettiin olevat ulospäinsuuntautuneita ja kiinnostuneita. Myös molemminpuolinen luottamus sekä läsnäolo nousivat esille. Kehityskeskusteluihin ja perehdyttämiseen liittyi haastattelujen mukaan haasteita. Myös päätöksenteon avoimuuteen liittyi haasteita. Vastaajat halusivat olla mukana päätöksenteossa ja he toivoivat, että päätöksentekoon liittyvä viestintä olisi ennakoivaa. Organisaation kehittämiseen liittyvässä viestinnässä nähtiin ongelmana se, ettei siitä kerrottu tai ei kerrottu tarpeeksi. Vaikeiden asioiden käsittelyssä oli haastateltavien mukaan epäonnistuttu. Keskustelua oli

ollut liian vähän tai esimiehet eivät olleet kyenneet keskustelemaan läpi vaikeita asioita. (Juholin 2007, 52–60.)

Juholin löysi tutkimuksessaan (2007; Pekkola, Pedak & Aula 2013, 13–14.) neljä viestinnän ulottuvuutta, jotka olivat eniten yhteydessä työhyvinvointiin. Nämä ulottuvuudet ovat *hyvä ilmapiiri, motivaatio ja sitoutuminen, luottamus* sekä *avoin tiedonkulku*. Tämä työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä on kuvattu kuvassa 2.



KUVA 2. Työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä (mukaiillen Juholin 2007).

Tärkeiksi viestintäfoorumeiksi tutkimuksessa nousivat aiemmin Kuvassa 2 esiintyneet viestintäforumit, jossa kaiken keskiössä on työtila (Juholin 2007, 61–68).

3.5 Osallistava sisäinen viestintä

Osallistava sisäinen viestintä (OSVI) tutkimus- ja kehityshanke käynnistyi vuonna 2009. Hankkeen tieteellinen johtaja Pekka Aula sekä tutkijat Maarit Pedak ja Pasi Pekkola tutkivat kuntaorganisaation (tässä tapauksessa Lahden kaupunki) henkilöstön työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän välisiä suhteita. Kaupungin henkilöstön näkemyksiä sisäisestä viestinnästä ja työhyvinvoinnista tutkittiin laadullisilla ja määrällisillä menetelmillä. (Pekkola, Pedak & Aula 2013, 5.) Kyseinen tutkimus toimii Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän lisäksi oman opinnäytetyöni teoreettisena viitekehyksenä. Aulan, Pedakin ja Pekkolan tutkimus pohjautuu Päivi Rauramon kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin näkökulmaan sekä Juholinin ”Työyhteisöviestintä 2010” – tutkimukseen.

OSVI – tutkimuksen tavoitteena oli tutkia viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta sekä selvittää miten organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa työyhteisöjen työhyvinvointiin. Tutkimuksessa työhyvinvointi määritellään laajana psykofyysisenä kokonaisuutena Rauramon työhyvinvoinnin portaita mukaillen, mutta tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan viestinnän näkökulmasta. Viestintä näyttölee isoa roolia henkilöstön osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksissa, jotka ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. (Pekkola ym. 2013, 7, 9-11.)

OSVI -tutkimuksessa on lähestytty viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteyttä Elisa Juholinin neljän viestinnän ulottuvuuden kautta, jotka Juholin löysi tutkiessaan asiantuntijaorganisaatioiden työhyvinvoinnin ja viestinnän välistä yhteyttä. Juholin kuvaa tätä yhteyttä työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän avulla, jossa työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuudet ovat 1) *luottamus* 2) *avoin tiedonkulku* 3) *hyvä ilmapiiri* sekä 4) *motivaatio ja sitoutuminen*. (Pekkola ym. 2013, 13.)

Tutkimusmenetelmänä käytettiin sekä kvalitatiivista haastattelututkimusta, että kvantitatiivista kyselytutkimusta (Pekkola ym. 2013, 25). Kyselytutkimuksella haettiin vastauksia seuraaviin aiheisiin: 1) Sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin suhde, 2) Kuntaorganisaation viestinnän käytännöt sekä edellisten tarkasteleminen muutoksen näkökulmasta (Pekkola ym. 2013, 26). Koska omassa opinnäytetyössäni ei käsitellä viestintää muutostilanteissa, en tarkastele tässä OSVI – tutkimuksen muutostilanteisiin liittyvää osuutta.

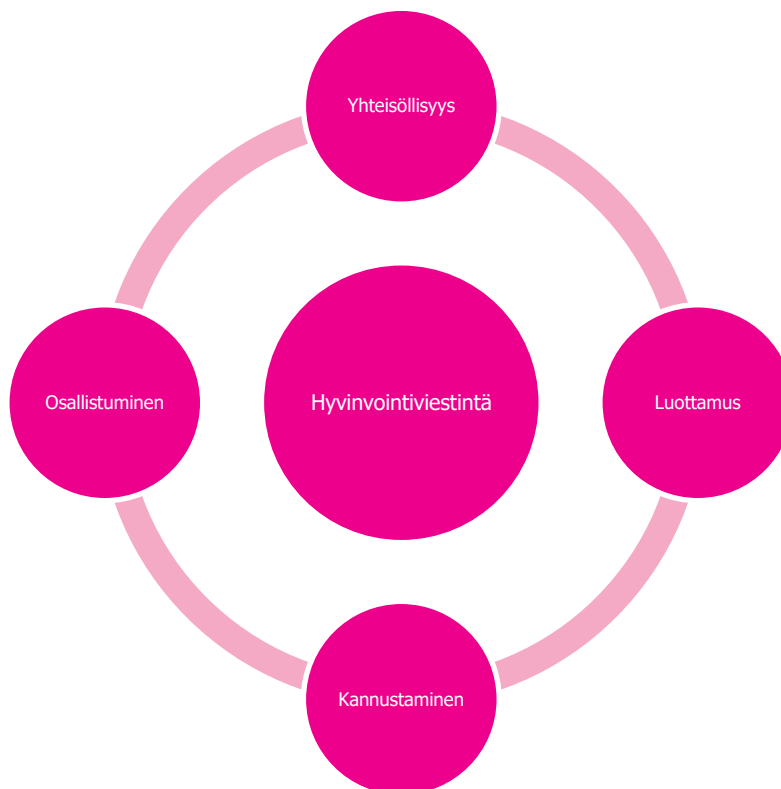
Fokusryhmäkeskusteluilla kerättiin perustietoa kaupungin viestinnästä varsinaisen OSVI – tutkimuksen taustatiedoksi. Keskustelujen teemoina olivat 1) Osallistuminen päätöksentekoon, 2) Osallistuminen työn ja työyhteisön kehittämiseen sekä 3) Muutosviestintä. (Pekkola ym. 2013, 32, 34, 37.) Tämän laadullisen aineiston avulla saatiin tietoa kohdeorganisaation viestintäkulttuurista.

Kyselytutkimuksen kysymykset pohjautuvat Juholinin tutkimustuloksiin viestinnän ja työhyvinvoinnin välisestä suhteesta. Lisäksi Juholin toimi myös asiantuntijana OSVI – tutkimuksen kysymysten laadinnassa. Tutkimuksen hyvinvointiviestintää mittaava mittaristo rakennettiin aikaisempaan Juholinin tutkimusteoriaan pohjautuen. Lisäksi laadittiin mittarit kohdeorganisaation viestinnän käytäntöihin sekä muutosviestintään liittyen. Näissäkin mittareissa näkökulmana oli työhyvinvointi. Lisäksi kyselyssä kysyttiin erilaisia taustatietoja vastaajilta. (Pekkola ym. 2013, 26, 28–30.)

Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin kohdeorganisaation viestinnän ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta. Aineistoanalyysin jälkeen saatiin selville hyvinvointiviestinnän osa-alueiden rakenne: 1) *Osallistuminen*, 2) *Yhteisöllisyys*, 3) *Kannustaminen ja* 4) *Luottamus*, joista voidaan johtaa Pekkolan ym. hyvinvointiviestinnän malli. Kyseisessä mallissa kuvataan viestinnällisiä asioita, jotka erityisesti vaikuttavat työhyvinvointiin. Malli on kuvattu kuvassa 3. (Pekkola ym. 2013, 47, 49–50.)

Osallistumisen osa-alueeseen kuluvat seuraavat viestinnälliset asiat: henkilöstön kuunteleminen, vaikuttamismahdollisuudet, henkilöstön osallistuminen päätöksissä, tiedon jakaminen sekä tiedon hankkiminen. *Yhteisöllisyyden* osa-alueeseen kuuluvat tekijät ovat: luottamus työtovereihin, yhteishenki,

ilmapiiri ja solidaarisuus. *Kannustamisen* alle kuuluvat tekijät ovat henkilöstön rohkaisu, palaute, kannustus vuorovaikutukseen sekä ongelmatilanteiden ratkaiseminen. *Luottamuksen* osa-alueen alle kuuluvat luottamus tietoihin, luottamus esimieheen sekä luottamus kaupungin johtoon. (Pekkola ym. 2013, 50.)



KUVA 3. Hyvinvointiviestinnän malli (Pekkola ym. 2013, 50.)

Pekkola ym. (2013, 50) määrittelevät hyvinvointiviestinnän seuraavalla tavalla: ”Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmasta työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu viestinnän neljän eri osa-alueen – osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen – kautta.”

Tutkimuksessa oli myös tavoitteena löytää ratkaisuja työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseksi osallistavammaksi sekä työhyvinvointia tukevaksi myös organisaation viestintävälineiden, -foorumien sekä tietolähteiden kautta. Viestintävälineitä tarkasteltiin Dafrin ja Lengelin Media richness –teorian avulla, jossa jaotellaan viestintävälineet rikkaisiin ja köyhin sen mukaan, kuinka tehokkaita ne ovat. Määritelmässä huomioidaan viestintävälineen vuorovaikutteisuus, vihjeettömyys ja kanavien määrä sekä kohdennettavuus. OSVI – tutkimuksessa organisaation viestintävälineet jaettiin ryhmiin rikkain, rikas, köyhä ja köyhin. (Pekkola ym. 2013, 71, 77.)

Kyseisiin kategorioihin jaetut organisaation viestintävälineet analysoitiin korrelaatioanalyysin ja t-testin avulla hyvinvointiviestinnän osa-alueiden suhteen. Samoin tehtiin organisaation tietolähteille,

jolloin saatiin muodostettua hyvinvointia tukevat viestintävälineet ja tietolähteet pohjautuen hyvinvointiviestinnän malliin. (Pekkola ym. 2013, 79, 81, 85.)

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITE

Tässä tutkimuksessa tutkimusaiheena on sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin yhteys. Aihetta rajataan niin, että sisäistä viestintää tarkastellaan työhyvinvoinnin näkökulmasta ja vastaavasti työhyvinvointia tarkastellaan sisäisen viestinnän näkökulmasta. Aihe rajataan myös siten, ettei sisäistä viestintää tutkita muutostilanteissa eikä tutkimuksessa käsitellä myöskään niin sanottua kriisiviestintää.

Tieteellisessä opinnäytetyössä tulee olla tutkimusongelma, joka hyvin määriteltynä ja rajattuna ohjaa tutkimusprosessia; tutkimusongelman määrittelyn kautta saadaan johdettua tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella haetaan vastaukset ja tutkimusmenetelmien valinnat ovat myös kytkeytyneet tutkimusongelmaan (Kananen 2015, 41 - 43, 45).

Tutkimusaiheesta johdettu tutkimusongelma on: Miten Pihtiputaan nuorisotiimin sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta se tukisi henkilöstön työhyvinvointia?

Tutkimusongelmasta johdetaan tutkimuskysymykset, koska kysymyksiin on helpompi vastata kuin ongelmaan (Kananen 2015, 55). Tämän tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millainen on Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän nykytila työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- 2) Millainen on Pihtiputaan nuorisotiimin työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kerätä tietoa Pihtiputaan kunnan nuorisotiimin sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilasta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tavoitteena on saadun tiedon pohjalta antaa kehittämissuhteita toiminnan tueksi sekä sisäisen viestinnän edelleen kehittämiseksi. Tavoitteena on luoda myös nuorisotiimiin sisäisen viestinnän malli, jossa hyödynnetään organisaation viestintävälineitä sekä viestintäohjetta. Tavoitteena on, että nyt tehtävän kartoituksen avulla pääsemme edelleen kehittämään tiimimme sisäistä viestintää, josta seuraa henkilöstön työhyvinvoinnin koheneminen. Tämän lisäksi henkilökohtaisena tavoitteenani on saada työkaluja omaan esimiestyöhöni.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Omassa työnkuvassani tapahtui vuoden 2020 alussa muutos. Sain aikaisempien tehtävieni lisäksi hoidettavakseni Pihtiputaan kunnan nuorisotoimen esimiehen tehtävät. Nuorisotoimessa työskentelee esimiehen eli minun lisäkseni nuorisotyöntekijä, etsivä nuorisotyöntekijä, nuorten työpajan ohjaaja, starttipajaohjaaja sekä toimistos sihteeri, jonka työajasta on jyvitetty 20 % Pihtiputaan kunnan nuorisotoimelle. Starttipajan ohjaaja sekä toimistos sihteeri työskentelevät Viitasaaren kaupungin palveluksessa, joten heidän esimiehenään toimii toinen henkilö.

Kun aloitin tammikuussa 2020 nuorisotoimen esimiehen tehtävät, pidin alaisilleni (työpajan ohjaaja sekä etsivä nuorisotyöntekijä) kehityskeskustelut organisaatiomme ohjeistuksen mukaisesti. Eli alkuvuodesta sekä organisaatiomme kehityskeskustelulomaketta käyttäen. Nuorisotyöntekijän tehtävää hoiti lyhytaikainen sijainen (2 kk) ja kyseinen tehtävä oli tarkoitus laittaa hakuun helmikuussa 2020. Uuden nuorisotyöntekijän oli tarkoitus aloittaa maaliskuussa 2020, jolloin varsinaista kehityskeskustelua sijaiselle ei pidetty.

Pidetyissä kehityskeskusteluissa nousi hyvin voimakkaasti esille se, että nuorisotoimen työntekijät kokivat, ettei tiimin sisäinen viestintä toimi: sisäistä viestintää ei ollut riittävästi, se ei ole ollut oikea-aikaista eikä tarkoituksenmukaista. Keskusteluissa ilmeni, että sisäisen viestinnän vähyydellä sekä siihen liittyvillä epäkohdilla oli ollut vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin vähentäen sitä. Kehityskeskusteluiden lisäksi sisäisen viestinnän kehittämisen tarve nousi esille tiimipalaverissa sekä henkilöstön kanssa keskustellessani muissa yhteyksissä. Näin ollen työ rajataan koskemaan Pihtiputaan kunnan nuorisotiimiä.

Pihtiputaan kuntastrategian 2017–2021 yksi kolmesta painopisteestä on viestinnän tehostaminen. Kuntastrategian mukaan kunnassa tullaan tehostamaan ja selkiyttämään sekä sisäistä että ulkoista viestintää ja tiedottamista. Strategiaan on kirjattu sisäisen viestinnän osalta, että viestinnälle rakennetaan peruskivet ja että henkilöstölle viestitään myös itse strategiasta. Strategian arvoissa/toimintaperiaatteissa on määritelty, että Pihtiputaalla tehdään asiat helpoksi, pilkettä silmäkulmassa. Tätä on kuvattu muun muassa viestinnän selkiyttämällä ja sillä, että suositaan positiivista ja poikkeavaa viestintää. (Pihtiputaan kunta 2017, 6, 9-10.) Sen lisäksi, että henkilöstö koki tarpeelliseksi sisäisen viestinnän kehittämisen, antaa työpaikkani kuntastrategia erityisen perustelun sille, että sisäiseen viestintään on luotava uudet, asianmukaiset käytänteet. Hyvinvointikoordinaattorin tutkinto-ohjelman opinnäytetyön sisällöstä mainitaan seuraavasti: ”Opinnäytetyön sisältö palvelee hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämistä ja tukee työpaikkasi tai yhteistyöorganisaation strategisia tavoitteita” (Savonia ammattikorkeakoulu 2020).

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäistä viestintää aloitettiin kehittämään heti alkuvuodesta 2020, kun kehittämistarve ilmeni. Kehittämistyötä tuki opintoihini liittyvä muutosjohtamisen kurssi, jonka tavoitteena minulla oli koordinoida ja johtaa sisäisen viestinnän kehittämisen projektia yhdessä henkilöstöni kanssa. Hyvin pian aloituspalaverien jälkeen tilanne muuttui viestinnän osalta hyvin radikaalisti ja sisäinen viestintä laitettiin tosi koitokselle; koronavirus alkoi rantautua Suomeen. Emme pystyneet toteuttamaan sisäisen viestinnän kehittämisen loppukevään suunnitelmaa, jonka olin miettinyt kyseiseen muutosjohtamisen kurssiin liittyen.

Aloin etsiä teoretietoa sisäisestä viestinnästä heti muutosjohtamisen kehittämistehtävän ja käytännön työn suorittamiseksi. Tässä vaiheessa ajatuksissani ei ollut kytkeä sisäistä viestintää työhyvinvoinnin näkökulmaan. Helmikuun 2020 lopussa minulla alkoi opintoihini liittyen ”Vuorovaikutteinen esimiestyö” – kurssi ja huhtikuun 2020 alussa ”Hyvinvointi työyhteisössä” – kurssi. Tämän kaiken yhteisvaikutuksena minulle alkoi valjeta, että tekisin opinnäytetyöni sisäisestä viestinnästä ja sen yhteydestä esimiestyöhön ja työhyvinvointiin.

18.4.2020 esittelin alustavan karkean suunnitelman/ideapaperin opinnäytetyöstäni ja tässä vaiheessa suunnitelmani oli, että pystyisin hyödyntämään jo aloitettua kehittämistyötä opinnäytetyössäni. Kun perehdyin lisää teoriaan sekä tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen, huomasin etten pystyisi hyödyntämään kehittämistehtävääni siten, että tekisin opinnäytetyöni toimintatutkimuksena. Toimintatutkimuksessa tutkija on itse keskeisessä roolissa muutoksen organisoinnissa sekä varsinaisessa muutosprosessissa. (Kananen 2015, 68). Tämä olisi toteutunut oikein hyvin jo aloitetussa kehittämisessä, mutta ongelmaksi muodostui se, etten ollut tehnyt varsinaista alkuselvitystä sisäisen viestinnän tilasta lähtötilanteessa, jotta olisin voinut verrata tapahtunutta muutosta loppuselvityksen avulla. Muutosjohtamisen kurssiin liittyvä, prosessin puolivälissä tehty kysely ei sopinut alkukyselyksi, koska en ollut tehnyt sitäkään lähtötilanteessa, vaan kehittämistoimia oli jo ehditty tehdä. Lisäksi en ollut huomioinut kyseisessä kyselyssä sisäisen viestinnän työhyvinvoinnillista ulottuvuutta, joka valikoitui opinnäytetyöni teoreettiseksi viitekehykseksi. Näin ollen muutin opinnäytetyöni rajausta siten, että opinnäytetyössä kartoitetaan sisäisen viestinnän nykytila työhyvinvoinnin ulottuvuuden kautta.

5.1 Tutkimusmenetelmän esittely

Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmillä. Tutkimuskysymysten ratkaisemiseksi tarvitaan tietoa, joka kerätään aineistonkeruumenetelmillä, jotka ovat riippuvaisia tutkimusmenetelmästä. Kerätty aineisto analysoidaan kullekin aineistolle tyypillisellä analyysimenetelmällä. (Kananen 2015, 63, 65, 83.)

Tässä tutkimuksessa käytin tutkimusmenetelmänä laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä pyritään kuvaamaan, ymmärtämään, selittämään ja tulkitsemaan. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus paljastaa myös asioiden merkityksiä. Merkitykset

voivat olla joko kokemuksiin tai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Tutkimuskohteena on ihmisen toiminta ja laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita niin samankaltaisuuksista kuin poikkeavuuksista, joita tutkittavasta aineistosta löytyy. Tavoitteena on, että ihminen kuvaa omaa todellisuuttaan ja näkökulmiaan, jotka tutkija tavoittaa. Laadullinen tutkimus on lähtökohtaisesti subjektiivista eli tutkijan tekemissä valinnoissa, tulkinnoissa ja johtopäätöksissä heijastuu hänen omat halunsa, arvonsa, käsityksensä ja ihanteensa. Laadullisessa tutkimuksessa lähestytään tutkimuskohdetta sen luonnollisissa olosuhteissa ja siinä keskitytään tutkimaan yksittäisiä tapauksia.

(Kananen 2017, 35; Puusa & Juuti 2020, 76; Tuomi & Sarajärvi 2018, Luku 1.3.1.-Luku 1.3.2; Vilka 2015, luku 3, Vilka 2015, luku 5.)

Tutkimuksen kohteena olevan henkilöstön määrä asetti jo omat rajoituksensa tutkimusmenetelmän valinnalle. Pihtiputaan kunnan nuorisotiimissä on 5 jäsentä. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja vastaajien määrä on oltava suuri. Jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä, on tutkittavia oltava vähintään 100, (Vilka 2007, 14, 17.) Näinollen määrällinen tutkimus ei tullut kysymykseen.

Koska tutkimus oli tarkoin rajattu koskemaan ainoastaan Pihtiputaan nuorisotiimiä, tutkimuksessa on tapaustutkimuksen piirteitä. Tapaustutkimuksessa tutkimuskohteeksi valitaan yksi tai useampi tapaus ja tutkimus toteutetaan luonnollisessa ympäristössä. Tutkittava ilmiö on olemassa tässä hetkessä. (Kananen 2013, 54; Vilka 2015, Luku 5.) Tässä tutkimuksessa tapaus eli tutkittava kohde on Pihtiputaan nuorisotiimi ja tutkimuksessa kartoitetaan tiimin sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilaa. Tapaustutkimusta käytetään tutkimuksissa, joissa tavoitteena on toiminnan kehittäminen (Vilka 2015, Luku 5). Oman tutkimukseni tavoitteena oli saada tietoa, miten nuorisotiimin sisäistä viestintää tulisi kehittää. Lisäksi tapaustutkimuksessa tutkimusaineistona on useita eri aineistoja ja usein myös tutkimuksessa käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä, jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mahdollisimman syvä ja rikas kuvaus (Kananen 2013, 54). Tämä tapaustutkimuksen vaatimus ei toteudu tässä tutkimuksessa, joten kyseessä ei ole varsinainen tapaustutkimus, vaan laadullinen tutkimus, jossa on tapaustutkimuksen piirteitä.

Halusin saada käsityksen Pihtiputaan nuorisotiimin jäsenten kokemuksista tiimin sisäisen viestinnän tilasta. Olin kiinnostunut siitä, miten tiimin jäsenet kokevat sisäisen viestinnän työhyvinvoinnin ulottuvuuksien toteutuvan tiimissämme, jonka pohjalta sisäistä viestintää tulisi kehittää. Taustalla oli Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän ulottuvuudet, josta on johdettu Aulan, Pedakin ja Pekolan OSVI – tutkimuksessa luotu hyvinvointiviestinnän malli. Hyvinvointiviestinnän mallin tekijät ovat *osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus* ja Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän ulottuvuudet ovat *hyvä ilmapiiri, motivaatio ja sitoutuminen, luottamus sekä avoin tiedonkulku*.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineistoina voi olla kaikki ihmisen tuottama materiaali. Tunnetuin laadullisen tutkimuksen tutkimusmenetelmä on haastattelu. Haastattelun lisäksi tutkimusaineistoina voidaan käyttää myös erilaisia ihmisen puhe-, kuva- ja tekstiaineistoja. (Vilka 2015, Luku 5.)

Valitsin tutkittavaksi aineistoksi Pihtiputaan nuorisotiimin jäsenten tuottamat kirjalliset essee-kirjoitelmät, koska halusin tutkimuksesta mahdollisimman luotettavan ja halusin varmistaa luotettavuutta takaamalla vastaajan anonymisyys. Jos olisin tehnyt tutkimuksen haastattelemalla, olisi syytä ollut epäillä olisivatko vastaajat vastanneet rehellisesti esimerkiksi kysyttäessä esimiehen luotettavuudesta. Tässä tapauksessa olen siis tutkittavien esimies.

5.2 Aineiston keruu

Oman tutkimukseni taustalla oli Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä sekä Aulan, Pedakin ja Pekkolan hyvinvointiviestinnän malli. Kyseinen malli pohjautuu Rauramon kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin portaat -teoriaan sekä Juholinin työhyvinvointia tukevaan viestinnän teoriaan. Malli on rakennekokonaisuus, joka ilmaisee eri asioiden suhteita toisiinsa ja tuo kokonaisuudesta ilmi sen olennaiset piirteet (Vilka 2007, 18). Tutkimusaineistoni keräsin pyytämällä tiimin jäseniä kirjoittamaan vapaamuotoisesti Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän ulottuvuuksien teemoista ja teemoihin liittyvistä näkökulmista. Siitä, mitä hyvää ja mitä kehittämistä kyseisiin teemoihin liittyy Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisessä viestinnässä. Lisäksi pyysin heitä kirjoittamaan eri viestintävälineiden ja tietolähteiden tärkeydestä. Kyseessä on teemoittaminen, jossa aineistoa pyritään pelkistämään olennaisilla asioilla. Tutkija on jo ennakkoon teemoittanut aineistoaan omien kysymystensä kautta. Tällöin ei aineistosta etsitä tutkittavien tuottamia teemoja, vaan merkityksiä, jotka tutkittavat teemoille luovat. (Moilanen & Rähä 2018, Osa 1.)

Vapaamuotoisille kirjoituksille en asettanut pituusvaatimusta. Aikaa kirjoittamiselle oli 2.9.–14.9.2020. Lähetin kutsun tutkimukseen saatekirjeineen (Liite 1) Savonian sähköpostista 2.9.2020. Kutsun hyväksyin ennen lähettämistä opinnäytetyötäni ohjaavalla opettajalla.

Tutkimuskutsussa kerrottiin vastaajille vaadittavat tietosuoja-asiat, jotka tässä tapauksessa on Savonian ohjeistuksen mukaisesti saatekirjeen ja tutkimuskutsun lähettäminen Savonian sähköpostilla sekä viittaus Savonian tietosuojaselosteeseen (Opinnäytetyö/kun aloitat työsi 2020). Halusin säilyttää vastaajan anonymiteetin sata prosenttisesti. Annoin tutkittaville eri mahdollisuuksia palauttaa kirjoituksensa anonymisti. Tällä toivoin saavani mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Pyysin myös tutkittavia kuitaamaan Savonian sähköpostiini suostumuksensa siihen, että nyt kerättävää aineistoa voidaan käyttää tutkimuskutsussa olevaan tarkoitukseen. Tutkimuskutsussa kerrottiin myös tutkimusaineiston säilyttämisestä ja hävittämisestä. Säilytin tutkimusaineiston siten, ettei minun lisäksi kukaan muu päässyt niitä näkemään ja lukemaan.

5.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena ja tehdyt havainnot pelkistetään sekä ratkaistaan tutkimukseen liittyvä arvoitus eli tulkitaan saadut tulokset. Aineistoa pelkistäessä sitä tarkastellaan teoreettisen viitekehyksen sekä tutkimuskysymysten kautta. Myös

saaduissa tuloksissa viitataan muihin tutkimuksiin sekä teoreettiseen viitekehykseen. (Alasuutari 2011, Luku 2). Tässä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehä sekä Aulan, Pedakin ja Pekkolan hyvinvointiviestinnän malli, jonka pohjalta aineisto analysoitiin. Kyseessä on teorialähtöinen sisällönanalyysi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä tutkimus tukeutuu jo lähtötilanteeseen johonkin teoriaan tai malliin. Valittu teoria tai malli ja aiheeseen liittyvät aiemmat tutkimukset ohjaavat vahvasti analyysiä ja aineiston luokittelua. Teorialähtöisen analyysin päättely on deduktiivista eli tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on valmiit kategoriat, joihin kerätty aineisto suhteutetaan. Tutkimuksessa käytettävä päättely etenee siis yksittäisestä yleiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107, 110–111; Vilka 2015, Luku 6.)

Alussa laadulliseen aineistoon tutustutaan (Puusa 2020, 149), jonka tein lukemalla sen useaan kertaan läpi. Tarkoitukseni oli muodostaa alustava kokonaiskuva teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten valossa. Laadullisesta aineistosta löytyy usein myös muita, kuin tutkimuskysymyksen liittyviä kiinnostavia asioita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Tämän huomasin jo aineiston lukuvaiheessa. Lukukierroksillani kiinnitin huomiota aineistoista löytyviin yhtäläisyyksiin ja eroavaisuuksiin. Lukukierrosten jälkeen pilkoin saadut tekstiaineistot sellaisenaan kunkin sisäisen viestinnän teeman alle. Tätä vaihetta kutsutaan aineiston luokitteluksi tai teemoitteluksi (Puusa 2020, 149; Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Jos olin tässä vaiheessa epävarma, minkä kategorian alle se kuuluisi, kirjoitin lauseen perään punaisella vaihtoehtoiset teemat, johon lause sopisi. Lisäksi numeroin lauseet 1-5 sen mukaan, mistä aineistosta se oli peräisin, jotta tarvittaessa tietäisin mistä aineistosta lause on otettu. Esimerkkinä lauseen ” Työntekijöiden välistä kilpailua ei ole, sillä jokaisella on niin erilainen tehtäväkuva. (1) ” siirsin sellaisenaan Juholinin työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän *Hyvä ilmapiiri*-teeman alle. Aineisto oli peräisin aineistosta 1. Tuomi & Sarajärvi (2018, 105) korostavat, että on tärkeä koodata aineisto omalla koodimerkintätavallaan.

Tämän ensimmäisen aineiston jakamiskierroksen jälkeen lähdin lukemaan aineistoa läpi uudelleen, kun se oli irrotettu alkuperäisestä lähteestään. Nyt aineisto muodosti uudenlaisen kokonaisuuden, kun se oli jaettu karkeasti työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän mallin eri teemojen mukaisesti. Tässä vaiheessa jouduin miettimään joidenkin lauseiden sijoittelua oikean teeman alle. Sisällössä oli piirteitä, jotka sopivat useamman eri teeman alle. Sijoittelin konkreettisesti samaa tekstiä useamman teeman alle. Tätä pohdintaa, peilausta teoriaan ja tutkimuskysymyksiin jouduin tekemään useamman kerran. Koin erittäin tärkeänä sen, että irrottauduin pois aineiston ääreltä välillä tekemään aivan muuta, jotta voisin tarkastella aineistoa objektiivisesti teorialähtöisesti ja tehdä aineiston jaottelun sen mukaisesti. Tämän vaiheen ideana on löytää kutakin teemaa kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107).

Teorialähtöisen teemoittelun jälkeen jaoin aineiston Excel-taulukkoon, josta käytetään teorialähtöisessä analyysissä nimeä analyysirunko (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 128). Omassa analyysirungossani ensimmäisenä sarakkeena olivat Juholinin työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän teemat. Seuraavaan

sarakkeeseen sijoitin kyseiseen teemaan luokittelemani alkuperäisen ilmauksen. Kolmanteen sarakkeeseen lähdin pelkistämään alkuperäisiä ilmauksia, jonka jälkeen viimeiseen eli neljänteen sarakkeeseen jäi jäljelle pelkistetyistä ilmauksista löytyneet alaluokat. Alaluokat oli nimetty Juholinin työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän teemojen näkökulmien mukaisesti. Lisäksi kirjasin tässä vaiheessa myös muita, esiinnousseita uusia alaluokkia. Taulukossa 1 on ote käytetystä analyysirungosta, joka kuvaa aineiston tiivistämistä. Jouduin myös vielä tarkentamaan joidenkin ilmaisujen oikeaa sijoittelua; minkä työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän ulottuvuuden alle ne oikeastaan kuuluvat?

Analyysirungon ulkopuolelle jäävistä asioista voidaan muodostaa uusia alaluokkia, kunhan noudatetaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita (Tuomi & Sarajärvi 2018, 128). En vielä poistanut aineistosta tässä vaiheessa tietoja, jotka olivat tutkimuksen kannalta tarpeettomia. Tuomi & Sarajärvi (2018, 104) kuitenkin muistuttaa siitä, että kaikki rajauksen ulkopuolelle jäävä materiaali tulee jättää pois. Pidin siis tämän koko ajan mielessäni, vaikken vielä tässä vaiheessa uskaltanut poistaa tätä ylimääräistä materiaalia. Merkitsin kuitenkin nämä selvästi rajauksen ulkopuolelle jäävät tiedot siinä vaiheessa, kun muodostin pelkistetystä ilmauksessa alaluokat. Tämän jälkeen ryhmittelin samaan alaluokkaan liittyvät vastaukset taulukkoon peräkkäin ja uudet esiinnousseet alaluokat jätin analyysirungon alimmaiseksi.

TAULUKKO 1. Esimerkki aineiston tiivistämisestä, ote analyysirungosta.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Yläluokka
Päätäjät saattavat päättää asioita ilman parempaa tietämystä asioista. Työn asiantuntijoita ovat kuitenkin he, jotka sitä työtä tekevät. Ehkä joskus on kyse ihan puhtaasti vallan käytöstä, ainakin sellainen vaikutelma siitä tulee.	Päätäjät päättävät asioita ilman asiantuntijoiden kuulemista. Päätäjien vallankäyttöä.	Luottamus päättäjiin on huono.	Luottamus

6 TULOKSET

Tässä luvussa esitellään keskeisiä tuloksia, miten Pihtiputaan nuorisotiimin kokevan sisäisen viestinnän työhyvinvoinnin ulottuvuudet. Kaikki viisi henkilöstön jäsentä osallistui laadulliseen tutkimukseen. Tuloksiin on lisätty anonyymejä sitaatteja alkuperäisestä tutkimusaineistosta. Sitaattien on tarkoitus havainnollistaa tutkimusaineistoa.

6.1 Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän nykytila työhyvinvoinnin näkökulmasta

6.1.1 Työhyvinvoinnin viestinnän ulottuvuudet

Hyvä ilmapiiri

Hyvään ilmapiiriin liittyviä teorialähtöisiä yläluokkia olivat kannustus, ristiriitojen ratkaiseminen, palautteen antaminen ja saaminen, työntekijöiden välinen kilpailu, johdon päätöksenteko sekä kateus ja juoruilu. Nämä yläluokat oli annettu vastaajille tehtävänannossa ohjaamaan heidän vastauksiaan.

Kannustuksesta koettiin, että se oli lisääntynyt. Yksi vastaajista koki saavansa kannustusta esimieheltä todella hyvin ja riittävästi. Sen sijaan vastaaja koki, ettei kannustusta esiinny tiimin jäsenten kesken.

” Tiimin sisällä kannustus on aika lailla nolla. Tai ehkä asteikolla 1-100, 2. Koen, että ainakaan minua ei ole kannustettu. Esimies on taas tässä asiassa ihan eri lukemissa. Esimieheltä kannustusta on tullut todella hyvin ja riittävästi.

Tutkimuksen mukaan myös **ristiriitojen ratkaiseminen** on parantunut. Yksi vastaajista arveli ristiriitojen johtuvan siitä, että tiimin viestinä on avointa ja suoraa.

” Ristiriitojakin toki tullut koska viestintä kaikissa muodoissa tiimin sisällä avointa ja suoraa mutta nekin olemme saaneet ratkaistua.”

Palautteen antamisessa ja saamisessa on tutkimuksen mukaan kehitettävää. Vastaajat eivät eritelleet yksityiskohtaisesti miltä taholta tai keneltä he erityisesti odottavat saavansa palautetta.

”Ainakaan se positiivinen palaute organisaatiolta ei päädy useinkaan työntekijöille.”

”Palautetta saisi tulla enemmänkin.”

Palautteen antaminen ja saaminen nähtiin suurimmaksi osaksi nimenomaan positiivisen palautteen kautta. Yhdessä vastauksessa pohdittiin palautteen saamista työn kehittämisen näkökulmasta:

”Jos pyydetään kehittämään, ilman palautetta tähän astisista tekemisistä, siitä saattaa helposti vetää johtopäätöksen, että ne tekemiset eivät ole olleet oikein tai riittäviä.”

Kukaan vastaajista ei kommentoinut millään tavalla omaa tai yleisesti henkilöstön roolia tai vastuuta palautteen antamisessa.

Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, ettei tiimissä esiinnyt **kateutta** työntekijöiden välillä. Kaikki vastaajat arvelivat sen johtuvan siitä, että kaikilla tiimin jäsenillä on niin erilaiset työnkuvat. Kaksi vastaajista ei kommentoinut mitään liittyen työntekijöiden väliseen kilpailuun.

”Työntekijöiden välistä kilpailua ei ole, sillä jokaisella on niin erilainen tehtäväkuva.”

Eniten kritiikkiä sai **johdon päätöksenteko**. Tutkimuksen mukaan päättäjät tekevät päätöksiä vailloilla tiedoilla ja kuulematta henkilöstöä; heidän mielipiteisiin vaikuttavat huhut ja juorut, he eivät huomioi työntekijöiden näkemyksiä tai henkilöstön kuuleminen on näennäistä. Tämä koettiin myös vallankäyttönä. Vastauksissa kritisoitiin myös sitä, ettei johdon tai lautakunnan tahtotila tai kehittämissuunnitelma tavoita henkilöstöä kuin kiertoteitse.

”Joidenkin päättäjien mielipiteisiin näyttäisikin vaikuttaneen huhut ja juorut, jotka ovat poimittu sosiaalisesta mediasta tai kadulta. Näistä uskomuksista sitten usein pidetäänkin kiinni kaksin käsin.”

”Päättäjät saattavat päättää asioita ilman parempaa tietämystä asioista (työn asiantuntijoita ovat kuitenkin he, jotka sitä työtä tekevät) ehkä joskus on kyse ihan puhtaasti vallan käytöstä; ainakin sellainen vaikutelma siitä tulee.”

”Myöskään se, että henkilöstön mielipiteitä kuullaan ei riitä, jos ne eivät näy päätösten teossa tyyliin mielipiteesi on kuultu mutta ei huomioitu.”

Vastaajien mukaan tiimin sisällä ei esiinnyt **huhuja tai juoruilua**. Ainoastaan yksi vastaajista kommentoi tätä. Vastaajan mukaan huhuja ja juoruja kuuluu tiimin ulkopuolelta esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja vastaaja oli sitä mieltä, että näiltä huhuilta ja juoruilta tulisi katkaista siivet ja selittää asioiden oikea laita kunnan johdon tasolta. Toisaalta yksi vastaaja pohti sitä, että tulisiko enemmän kuunnella sitä, mitä kuntalaisia puhututtaa, kun mietitään toiminnan kehittämistä.

”Juoruilua on kuulunut tiimin ulkopuolisilta henkilöiltä. En ole sen kuitenkaan antanut vaikuttaa mihinkään ja olen itse ottanut asioista selvää, enkä kuunnellut juoruja. Huhuilta ja juoruilta pitäisi kunnan ylimmillä tahoilta asti saada siivet poikki, jos asia on tärkeä. Siis työntekijöille pitäisi selvittää asioiden oikea puoli, ei esim. somessa avautua kaikille kuntalaisille.”

”myös ”yleisön” kuulostelu; mitkä aiheet kylillä puhututtavat ja pitäisikö oman tiimin reagoida niihin jotenkin.”

Teorialähtöisten alaluokkien lisäksi vastaajat käsittelivät vastauksissaan yläluokkaa *hyvä ilmapiiri*. He olivat sitä mieltä, että tiimissä vallitsee **hyvä ilmapiiri**, käyttäen siitä ilmaisuja hyvä ilmapiiri, hyvä

yhteishenki ja hyvä me-henki. Osa myös kertoi, että tämä on parantunut uuden esimiehen aikaan. Erityisesti vastaajat kokivat, että vapaamuotoiset tapaamiset ja yhdessä tekeminen tukevat tiimin hyvää ilmapiiriä.

”Vapaamuotoisemmat tiimit silloin tällöin ovat tällaisessa työssä varsinkin hyvä juttu, koska niissä tutustuu työkavereihin paremmin ja ne luovat ”me-henkeä”. ”

”Tiimissä vallitsee mielestäni hyvä henki, kaikki ovat paremmin tietoisia toistensa työstä ja siitä mitä ylipäänsä ympärillä tapahtuu ja omaa työtä on näin ollen entistä helpompi tehdä.”

Motivaatio ja sitoutuminen

Motivaatioon ja sitoutumiseen liittyviä teorialähtöisiä yläluokkia olivat ideointi ja kehittäminen, oma työ suhteessa kunnan kokonaistavoitteisiin, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ja näkemysten huomioiminen. Nämä yläluokat oli annettu vastaajille tehtävänannossa ohjaamaan heidän vastauksiinsa.

Ideointiin ja kehittämiseen liittyvissä vastauksissa oli erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tiimissä ideointiin ja kehittämiseen suhtaudutaan vaisusti; ei varsinaisesti tyrmätä tai arvostella, mutta ollaan vaisuja. Vastaaja koki, että esimies tukee ja tsemppaa kehittämiseen – myös hulluihin ideoihin.

”Kehittämiseen suhtaudutaan tiimissä mielestäni aika vaisusti samoin ideoihin. Niitä ei tyrmätä, eikä oikeastaan myöskään arvostella, ollaan vain vaisuja. Esimiehen puolelta tämä asia on täysin päinvastainen; kehittämiseen ja (hulluihinkin) ideoihin saa tukea ja tsemppausta”

Osassa vastauksissa oltiin sitä mieltä, että tiimissä ideointi ja kehittäminen ovat hyvällä tasolla ja sitä tehdään yhdessä.

” Ideointia tapahtuu myös työkavereiden kanssa.”

Yhden vastaajan mielestä aiemmin on työskennelty pirstaleisesti ja huolehtien vain omasta työstään ja sen sijaan nyt työskennellään aidosti tiiminä sekä kehitetään asioita yhdessä.

”Työtä on aiemmin tehty omassa tiimissä hyvin pirstaleisesti, siis kaikki vain omasta tontistaan huolehtien mutta nyt työskennellään enemmän myös oikeasti tiiminä ja mietitään ja kehitetään asioita yhdessä eteenpäin.”

Vastaajat näkivät, että vapaamuotoiset tapaamiset ja toiminnallisuus olivat luovat tilanteita ideoinnille ja kehittämiselle.

”Luovia ideoita syntyy myöskin helpommin vapaamuotoisemman toiminnan parissa, kuin siten että ”nyt kokoonnutaan miettimään hyviä ideoita pöydän/teamsin ääreen”.

Toisaalta ideointiin ja kehittämiseen suhtauduttiin myös kriittisesti; koettiin, että työtä kehitetään jo itseohjautuvasti, eikä tarvetta ole kehittää jonkun toisen henkilön toiveen mukaisesti tai aloitteesta. Kysyttiin myös onko tarvetta kehittämiselle, jos perustyö toimii. Kriittisissä vastauksissa haluttiin kehittämistyölle selkeä peruste ja tavoitetila.

”ottaen huomioon että jokainen nuorisotiimin työntekijä on oman yksikkönsä pääkehittäjä, jotka parhaiten ymmärtää oman työnsä tarkoituksen ja sisällön.”

” Jos päättäjiltä tai esimiehiltä tulee toive työn kehittämisestä, olisi kehittämiselle hyvä olla tiedossa peruste miksi kehitetään ja mihin sillä pitäisi tähdätä; mistä tarve kehittämiselle tulee. Jos perushomma toimii, onko koko ajan tarve kehittääkään vai pitäisikö keskittyä tekemään perustyö niin hyvin kuin pystytään?”

Omaa työtä suhteessa kunnan kokonaistavoitteisiin arvioitiin kriittisesti. Vastajaat näkivät, ettei omalla työllä ollut merkitystä kunnan kokonaistavoitteisiin, vaikka osa toivoisikin sen olevan niin.

” En kuitenkaan tunne, että työni vaikuttaa kunnan kovinkaan paljoa kunnan tavoitteisiin. Toivoisin tämän olevan toisin, että kunnan yksitärkeimmistä asioista olisi nuoret esim. vetovoiman (en sano, etteikö se olisi hyvä osa strategiaa) sijasta.”

Osalle vastaajista myös tavoitetila omalle työlle osana kunnan tavoitteita oli epäselvä. He kokivat myös, että tavoitteet olivat myös riippuvaisia siitä, keneltä niistä kysyi.

” Sitä on joskus vaikea tietää mikä on koko kunnan tavoite oman työn suhteen koska kokonaistavoitteet nuorisotyölle on kaiketikin laadittu kuulematta ko. töitä tekeviä? Tavoitteet tuntuvat myöskin olevan joskus kuvin muuttuvia; riippuvat siitä keneltä kysytään.”

Tiimin jäsenet kokivat, että heillä on hyvät **mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä**: työ on hyvin itsenäistä, esimies luottaa ja ottaa näkemykset hyvin huomioon.

” Koen, että voin vaikuttaa paljon omaan työtapaani, työtehtäviini ja työaikoihini. Esimies ottaa myös näkemykset hyvin huomioon.”

”Positiivista on se, että omat työskentelytapansa ym. voi määritellä itse ja esimies luottaa siihen, että homma toimii.”

”Jokaisella tiimissä melko itsenäinen työ - - Työ on siis hyvin oma-aloitteista.”

Yhdessä vastauksessa pohdittiin sitä, että mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä on parantunut.

”Uskoisin, että työntekijöiden on myös aiempaa helpompi esittää toiveita ja kehitysideoita omaan työnkuvaansa liittyen.”

Henkilöstön motivoinnissa nähtiin esimiehellä olevan merkittävä rooli, joka hänen mielestään toteutuu tällä hetkellä hyvin.

”Koen, että esimiehen rooli tiimin ilmapiirin luomisessa ja työntekijöiden motivoimisessa yhteiseen tekemiseen on hyvin suuri ja tällä hetkellä ainakin Putaalla on kyllä todella kutkuttavan hyvä pohinä päällä.”

Luottamus

Luottamukseen liittyviä teorialähtöisiä yläluokkia olivat luottamus saatuihin tietoihin, työtovereihin, esimieheen, kunnan ylimpään johtoon sekä se, miten työtovereiden välinen keskustelu ja ajatusten vaihto sujuu ja miten tärkeäksi ne koetaan. Nämä yläluokat oli annettu vastaajille tehtävänannossa ohjaamaan heidän vastauksiaan.

Osa vastaajista koki, että voivat **luottaa** esimieheltä ja johdolta **saamiinsa tietoihin**.

”Luottamuksen ja kaiken toimimisen kannalta on todella tärkeää, että esimies jakaa saamansa tiedon, esim. koulutuksista, foorumeista jne. Tämä toimii tiimissämme aivan super hyvin. Koskaan ei tarvitse pelätä, onko jokin juttu mennyt ohi huonon informaation vuoksi. Ja se on iso juttu se.”

”Mielestäni on tärkeää, että virallinen tieto kulkee aina esimieheltä alaisille ja tässäkin on tapahtunut uuden esimiehen myötä suuri muutos parempaan. On hyvin hankalaa asettaa omaa työtään oikeanlaiseen kontekstiin jos ei tiedä, mitä ylemmällä tasolla asioista keskustellaan ja päätetään ja siksi pidän avointa tiedonkulkua ylhäältä alas erittäin tärkeänä.”

”Sisäinen, esimieheltä tai kunnan johdolta tuleva viestintä on tärkein ja luotettavin lähde.”

Yksi vastaajista ei kokenut voivansa aina luottaa saamiinsa tietoihin.

”Tietolähteinä työssäni käytän internetin laajaa tietokantaa sekä organisaation palvelimia, nuoria, asiakkaita, organisaation henkilökuntaa, kuntapoliitikkoja, kansanedustajia, ministereitä (opetus- ja kultturi, työ- sekä sosiaali- ja terveysministeri), varsinkin jos viestintä organisaation hallinnolta on epämääräistä ja hapuilevaa sekä muita tapamiani ihmisiä.”

”Eikä saatu informaatio hallinnonkaan taholta ole aina 100 % faktaa. Lainsäädännön tuntemus vaikuttaa välillä olevan aika hataralla pohjalla, mm. työehtosopimusten ja työturvallisuuden osalta.”

Pihtiputaan nuorisotiimissä **luotetaan työtovereihin ja esimieheen**.

” Lähtökohtaisesti luotan niin päättäjiin, esimieheen kuin työkavereihinkin.”

”Esimiehen tuki on minulle itselleni tärkeää, tärkeämpää kuin kenenkään muun tuki.”

” Ajatuksistaan voi kertoa työtovereille ja esimiehelle ilman pelkoa siitä, että asiat kantautuisivat ryhmän ulkopuolelle.”

Lisäksi yksi vastaajista mainitsi erityisen **luottamussuhteen yhteistyökumppanin kanssa**.

” Luottamussiteemme on vahva, ilman sitä yhteistyö olisi huomattavasti suppeampaa, joten se on mielestäni hyvin tärkeää.”

Luottamus kunnan ylimpään johtoon, erityisesti **päättäjiin** oli osalla vastaajista huono.

” Myöskään se, että henkilöstön mielipiteitä kuullaan ei riitä, jos ne eivät näy päätösten teossa tyyliin mielipiteesi on kuultu mutta ei huomioitu.”

” Päättäjät saattavat päättää asioita ilman parempaa tietämystä asioista työn asiantuntijoita ovat kuitenkin he, jotka sitä työtä tekevät ehkä joskus on kyse ihan puhtaasti vallan käytöstä ainakin sellainen vaikutelma siitä tulee.”

Luottamusta horjuttavat erityisesti aiemmat kokemukset, tunne selän takana päättämisestä sekä epätietoisuus.

”Toisaalta on vaikea luottaa täysin varsinkaan ihmisiin, joka päättävät työhön liittyvistä isommista asioista, koska aikaisempi kokemukseni on sellainen, että asioita käsitellään päättäjien kesken ilman avointa keskustelua asianosaisten kanssa.

”Välillä tulee tunne siitä, että tietoa saa joko vain sen verran mitä pakko tai ei ollenkaan toisin sanoen on tunne siitä, että jotain suunnitellaan mutta ei tiedä mitä.”

”Mielestäni työntekijällä tulisi olla luottamus siihen, että jos jotain hänen työhönsä tai työnkuvaansa vaikuttavaa asiaa käsitellään jossain, että hänellä olisi tieto siitä ensimmäisenä, koska häneen se myös eniten vaikuttaa.”

Työtovereiden välinen **keskustelu ja ajatusten vaihto** toteutuu tutkimuksen mukaan hyvin nuorisotiimissä.

” Sen lisäksi tiimimme jäsenet melko avoimesti keskustelevat keskenään pohdiskellen ja jakaen ajatuksia työstään.”

”koko tiimin yhteisille keskusteluille on varattu riittävästi ja säännöllisesti aikaa.”

Avoim tiedonkulku

Avoimeen tiedonkulkuun liittyviä teorialähtöisiä yläluokkia olivat kannustus vuorovaikutukseen, tiedonkulku, oma-aloitteisuus, huhut ja juorut sekä viestinnän vastuiden määrittelemine. Nämä yläluokat oli annettu vastaajille tehtävänannossa ohjaamaan heidän vastauksiaan.

Vastaajien mukaan Pihtiputaan nuorisotiimissä **kannustetaan vuorovaikutukseen** ja erityisesti vastaajat kokivat, että vapaamuotoisissa tapaamisissa ja toiminnassa vuorovaikutus on parhaimmillaan.

” Tiimin jäseniä kannustetaan vuorovaikutukseen”

”Tehokkaaksi viestintä ja vuorovaikutus menetelmäksi osoittautui äskettäin pidetty ”Innoboksi-päivä”. ”

Tiedonkulku on vastaajien mielestä hyvällä tasolla. Erityisesti mainittiin onnistuneesta tiedonkulusta esimieheltä alaisille.

”Tieto kulkee oikein hyvin tiimin ja tiimin esimiehen välillä. Siinä en näe mitään heikkoa.”

” Tiedonkulku esimieheltä alaisille on nykyään hyvin jouhevaa ja avointa”

” Mielestäni on tärkeää, että virallinen tieto kulkee aina esimieheltä alaisille ja tässäkin on tapahtunut uuden esimiehen myötä suuri muutos parempaan.”

Sen sijaan tiedonkulku muiden toimijoiden kanssa ei välttämättä ole onnistunut.

”Tiedonkulku muihin toimijoihin ei niinkään hyvin esim. koulu.”

Yhdessä vastauksessa mainittiin myös se, ettei tarpeetonta luottamuksellista tietoa siirretä eteenpäin.

” Tietoa siirtyy eteenpäin vain niiltä osin kuin asian hoitamiseksi on tarpeellista”

Yksi vastaajista nosti esiin tiedonkulkuun liittyvän epäkohdan; hänen mielestään kaikista tärkeistä asioista ei tiedoteta.

”Vaikka tiedottaminen eri asioista onkin lisääntynyt ei kaikista tärkeistä asioista aina tiedoteta mm. Kiky-tuntien päättymisestä ei tullut yhtään tiedotetta kyseisenä ajankohtana miltään taholta.”

Tiedon hankinnan oma-aloitteisuuteen ei kommentoinut kuin yksi vastaajista. Hänen mukaansa tietoa joutuu hankkimaan oma-aloitteisesti, silloin kun hän kokee organisaation viestinnän olevan epävarmalla pohjalla.

”Tietolähteinä työssäni käytän internetin laajaa tietokantaa sekä organisaation palvelimia, nuoria, asiakkaita, organisaation henkilökuntaa, kuntapoliitikkoja, kansanedustajia, ministereitä (opetus- ja kulttuuri, työ- sekä sosiaali- ja terveystieteiden ministeri), varsinkin jos viestintä organisaation hallinnolta on epämääräistä ja hapuilevaa sekä muita tapamiani ihmisiä.”

Vastaajat olivat sitä mieltä, ettei tiimissä ole **määritelty viestinnän vastuuta**.

”Viestinnän vastuuta ei ole määritelty tiimin tasolla.”

”Päällekkäistäkin tiedottamista tapahtuu usein koska vastuualueet viestinnässä ei aina ole selvillä.”

Yksi vastaajista näki, että tällä hetkellä tiimin sisäinen viestintä on kuitenkin organisoidumpaa, kuin aiemmin.

”Tiimin sisäinen viestintä on aikaisempina vuosina ollut hyvin vähäistä tai ainakin hyvin heikosti organisoitua, viestintä on perustunut satunnaisiin keskusteluihin/kontakteihin. Työtä on tehty tiiminä vain lähinnä nimellisesti. Tilanne on parantunut huomattavasti uuden esimiesjärjestelyn ja kuntaparityöskentelyn löyhentymisen myötä.”

Vastauksissa tuli esille myös muita sisäisen viestinnän kehittämiskohteita. Haluttiin, että tiimin kesken **käsiteltäisiin** enemmän **työssä ilmaantuneita ongelmia**.

”Ehkä enemmän voisimme myös keskenään porukalla käsitellä työssä mahdollisesti ilmaantuneita ”ongelmakohtia” ja asioita jotka mietityttävät.”

Yksi vastaajista näki myös sen mahdollisuuden, että **tiimin parantunut sisäinen viestintä voisi heijastua positiivisesti myös tiimin ulkopuolelle**.

”Toivon myös, että jatkossa tämä parantunut tiimin sisäinen viestintä näkyy entistä enemmän avoimena viestintänä ja yhteistyönä myös tiimin ulkopuolelle, siis että yksittäisen työntekijän sijaan koko tiimi astuisi jatkossa enemmän esille yhdessä.”

6.1.2 Viestinnän käytännöt

Vastaajia pyydettiin myös kirjoittamaan eri viestintävälineistä sekä arvioimaan niiden tärkeyttä. Samoin heitä pyydettiin kirjoittamaan kokemuksistaan eri tietolähteistä sekä arvioimaan eri niiden tärkeyttä.

Viestintävälineiden tärkeys

Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimin **käytössä on runsaasti eri välineitä viestintään**. Käytetyimpiä viestintävälineitä ja – tapoja olivat kasvokkain tai Teamsin välityksellä tapahtuva viestintä, puhelin sekä sähköposti. Erilaiset sähköiset viestintävälineet ovat nousseet käytetyimmiksi erityisesti korona-aikaan.

” Sähköposti ja puhelin ovat tärkeimmät viestivälineeni.”

” Viestintävälineinä tapaamiset, puhelin, sähköposti, netti, teams ja some.”

” Tärkeimmät viestintävälineet tällä hetkellä työssäni suu, sähköposti, puhelin, SMS, Whatsapp, facebook sekä erilaisten medioiden tekemiseen tehdyt ohjelmat.”

” Viestintäkanavia käytössämme on useita.”

” Korona epidemian myötä sähköposti, puhelin ja teams-sovellus ovat nousseet käytetyimmäksi viestinnän välineiksi, etätöiden lisääntyessä”

Osa vastaajista piti **kasvokkain tapahtuvaa viestintää** kaikkein tärkeimpänä.

” Väärinymmärrysten välttämiseksi pidän parhaana keinona tapaamista tai teamsia”

” Ne (sähköposti, puhelin, teams) eivät mielestäni kuitenkaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää”

Myös epäviralliset ja vapaamuotoiset, kasvokkain tapahtuvat viestinnän keinot nähtiin tärkeinä viestinnän välineinä.

”usein jopa kahvitaumat ovat olleet tehokkaampia kuin useimmat teams palaverit. Ihmiskontaktit edelleen tärkeässä roolissa ainakin nuorisotyössä.”

”Mökissä, järven rannalla, ei virallinen palaveri, ei esityslistaa tai pöytäkirjaa mutta päivän aikana kertynyt asiasisältö yllätti laajuudessaan. Kasvokkain tapahtuva keskustelu jossa käsiteltiin aihe-alueita myös nuorisotyön ulkopuolelta toi ehkä lisää uusia näkemyksiä tiimiläisille.”

Tiimipalaverit nostettiin myös yhdeksi viestinnän välineeksi.

” Varsinaisissa tiimipalaverit ovat hyvä asia.”

Nuorisotiimin sisäisen viestinnän kehittämiskohteiksi viestintävälineiden osalta nousi yhdessä vastauksessa se, että viestintäkanavien käyttöön ei löydy tarvittavaa osaamista.

” Muutenkin hämmentävää organisaation viestinnässä että toimistotyötä tekevät ihmiset ovat aika ammattitaidottomia käyttämään viestintäkanavia.”

Hän näki myös, että organisaatiotasolla sisäisessä viestinnässä tavoitettaisiin paremmin koko henkilöstön, jos sähköpostit lähetettäisiin koko henkilöstölle ryhmäviestillä.

” perinteisellä sähköpostilla josta mm löytyy kaikki Pihtiputaan työntekijät sisältävä ryhmäviesti ominaisuus, tavoittaisi ainakin kaikki työntekijät.

Yhdellä vastaajista olisi tarpeen saada yhteistyökumppanin käyttämä viestintäväline käyttöönsä.

”Wilma tunnukset olisivat tärkeä ja tarpeellinen työväline minulle.”

Myös **WhatsApp** toivottiin otettavan tiimin sisäisessä viestinnässä laajemmin käyttöön, tosin tietoturva-asiat sekä vapaa-aika huomioiden.

” ainakin suosittelisin Whatsapp-sovelluksen käytön lisäämistä varsinkin tiimin viestinnässä. Whatsapp mahdollistaa tekstin ja kuvien nopean siirron kaikkialla missä puhelin mukana. Mahdollisuus sovelluksessa luoda tiimille oma ryhmä etc. Lisäisi kevyempääkin ajatusten vaihtoa. Toki negatiivista palautettakin on kyseisestä sovelluksesta työkäytössä tullut. Mm. töiden hiipimisen helpommin myös vapaa-ajalle. Siihenhän on ratkaisuna sulkea työpuhelin tuolloin. Myös tietoturva on aiheuttanut huolta, esim. Jos työnantaja lähettää luottamuksellista tietoa Whatsappissa ja työntekijän puhelin joutuu väärin käsiin, mutta tuossa tapauksessahan sama pätee muihinkin sovelluksiin joita puhelimesta löytyy, sähköpostia myöten. ”

Tietolähteiden tärkeys

Eri tietolähteisiin otettiin kantaa vain kahdessa yksittäisessä vastauksessa. Eri tietolähteinä mainittiin **esimies ja muun henkilöstö, intra, työryhmien kokoukset, viranomaiset, nettisivut** sekä **koulutukset, poliitikot, kansanedustajat ja ministerit** sekä yleisesti **kuntalaiset**.

” Esimiestaso, intra, työryhmien kokoukset, ao. hallintoviranomaiset ja heidän nettisivunsa sekä erilaiset täsmäkoulutukset”

” Tietolähteinä työssäni käytän internetin laajaa tietokantaa sekä organisaation palvelimia, nuoria, asiakkaita, organisaation henkilökuntaa, kuntapoliitikkoja, kansanedustajia, ministereitä (opetus- ja kultturi, työ- sekä sosiaali- ja terveystoimi) sekä muita tapaamiani ihmisiä”

Myös erilaiset **viralliset raportit** ja **päätöspöytäkirjat** nähtiin tietolähteinä.

” Erilaisten raporttien ja lukujen kautta eri kanavia (painotuote, digitaalinen julkaisu, sosiaalinen media etc.) hyödyntäen tuodaan esille työn tuloksia kunnan strategiaan ja nuorisotyöohjelmaan vertaillen.”

” Varsinaisena tietolähteenä asioista työssä voi käyttää vain virallisia pöytäkirjoja ym.”

Kehittämiskohteina tuotiin toive **toimialajohtajan ja henkilöstöjohtajan säännöllisistä tiedotteista**.

” Toimialajohtajat voisivat tuottaa myös raportteja useammin työntekijöille.”

”Aiemmin oli henkilöstöpäällikkö tuottanut tietyn väliajoin julkaisun/tiedotteen joka päättyi koko organisaation työntekijöille.”

6.2 Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän malli

Pihtiputaan sisäisen viestinnän mallissa hyödynnettiin keväällä 2020 laadittua sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Keväällä laaditussa suunnitelmassa on ohjeistettu sisäisen viestinnän kanavien käytöstä sekä määritelty sisäisen viestinnän vastuuta. Kyseiseen suunnitelmaan on lisätty tutkimuksessa selvinneet kehittämiskohteet. Mallia on tarkoitus testata ja edelleen kehittää yhdessä Pihtiputaan nuorisotiimin kanssa. Malli on taulukossa 2.

TAULUKKO 2. Pihtiputaan nuorisotiimin työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli.

Toimenpide	Vastuuhenkilö ja toimijat	Tehtävät	Aikataulu
Tiimin viestinnän vastuiden määrittäminen	Esimies yhdessä tiimin kanssa	Keväällä 2020 luotu sisäisen viestinnän suunnitelman/ohjeistuksen jalkauttaminen	Syky 2020/tiimipalaverit
Palautteen antamisen ja saamisen lisääminen	Esimies yhdessä tiimin kanssa	Käydään keskustelu, mitä palautteen anto ja saaminen tarkoittavat ja keitä kaikkia se koskee. Kehityskeskustelujen uudistaminen palautteikäytäntöjen osalta Palautekampanjan suunnittelu	Syky 2020/tiimipalaveri 1/2021 Kevät 2021
Ylin johto ja päätöksentekijät tietoisiksi sisäisen viestinnän tutkimuksen tuloksista	Esimies	Tutkimusraportin lähetysohjoryhmälle Päätäjille asian esittely iltakoulussa, lautakunnan kokouksessa ja perehdytystilanteessa	Syky 2020 Uusien päättäjien perehdytys kevät 2021
Tiimin vapaamuotoiset tapaamiset ja yhdessä tekeminen	Esimies yhdessä tiimin kanssa	Järjestetään mahdollisuuksia kokoontua vapaamuotoisesti yhdessä tehden	Min. 4 x vuodessa yhdistetyt kehittämis- ja virkistyspäivät
Koulutukset viestintäosaamisen lisäämiseksi	Esimies	Etsitään mahdollisuuksia osallistua viestintään liittyviin koulutuksiin	Jatkuva

7 POHDINTA

7.1 Tulosten tarkastelu

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäinen viestintä hyvän ilmapiirin näkökulmasta

Tutkimuksen mukaan Pihtiputaan nuorisotiimissä esiintyy silloin tällöin ristiriitoja, mutta ne on saatu ratkaistua ja niiden ratkaiseminen on parantunut. Tulos poikkeaa viimeisimmän Kevan julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimusraportin tuloksista, jonka mukaan kunta-alalla ristiriitojen käsittelyä ja ratkaisua työpaikoilla pystyttiin tekemään vain hieman useamman kuin joka toisen mielestä. (Pekkari- nen 2018, 69–70). Toimivassa työyhteisössä ristiriitatilanteet uskalletaan nostaa esille ja käsitellä ne rakentavassa hengessä. (Manka & Manka 2016, 143; Pakka & Rätty 2010, 11–12.) Pekkolan ym. hyvinvointiviestinnän mallissa ristiriitatilanteiden ratkaiseminen kuuluu kannustamisen osa-alueen alle (Pekkola ym. 2013, 50).

Nuorisotiimissä koettiin, että kannustus on lisääntynyt. Yksi vastaajista koki, että saa kannustusta esimieheltä hyvin ja riittävästi, mutta koki, ettei työtovereilta saa kannustusta. Saman osa-alueen alla kuuluu myös palautteen saaminen, jossa selkeästi Pihtiputaan nuorisotiimissä on kehitettävää. Myös Pekkolan ym. tutkimuksessa (2013, 57) palautteen antamisessa koettiin puutteita. Palautteen antaminen tai sen saaminen nousi myös useimmissa muissa aiemmissä opinnäytetöissä ja tutkimuk- sissa esille. Heinosen (2019), Muhosen (2019), Koiviston (2011) ja Hietasen (2019) opinnäytetöissä yksi selkeä kehittämisen kohde liittyi palautteen antamiseen tai sen saamiseen. Sama tuli esille myös ulkomaisissa tutkimuksissa (Tkalac Verčič & Pološki Vokić 2017 sekä Buljat, Karmen, Ivankovic, Jadranka 2019). Österbergin mukaan (2014, 195–196) palautetta tulee antaa kehityskeskusteluiden lisäksi myös arkipäivän keskusteluissa ja sen tulisi olla mahdollisimman konkreettista (Åberg 2006, 162). Palautteen anto on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla eli myös alaisten tulisi antaa pa- lautetta esimiehelleen ja työtovereiden tulisi antaa palautetta toisilleen (Juholin 2009, 251; Juholin 2013, 206). Rauramon (2012, 14–15) työhyvinvoinnin *arvostuksen* portaalla nähdään palautekäytän- nöt yhtenä organisaation keinona vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Palautekäytännöt ovat siis yksi osa-alue, joka tulee huomioida Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Pekkolan ym. (2013, 50) hyvinvointiviestinnän -mallin yhteisöllisyyden alle kuuluvat ilmapiiriin, yh- teishenkeen ja solidaarisuuteen liittyvät ulottuvuudet ovat tutkimuksen mukaan kunnossa. Tiimin ilmapiiri koettiin hyväksi eikä tiimissä esiinny kateutta ja juoruilua. Myöskään tiimissä ei esiinny työn- tekijöiden välistä kilpailua. Rauramon 2012, 14–15) työhyvinvoinnin turvallisuuden tarpeen portaan tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö näyttää siis toteutuvan Pihtiputaan nuorisotiimissä.

Erityisesti kritiikkiä sai johdon päätöksenteko. Vastaajat kokivat, että päättäjät tekevät päätöksiä kuulematta henkilöstöä ja vastaavasti he kokivat, ettei johdon tai lautakunnan tahtotila tule henki-

löstön tietoon, kuin kiertoteitse. Pekkolan hyvinvointiviestinnän -mallin mukaan tämä kuuluu osallistumisen osa-alueen alle (Pekkola ym. 2013, 50). Kun viestit kulkevat esteettömästi sekä vertikaalisesti, että horisontaalisesti; johdolta alaisille, alaisilta johdolle sekä eri toimipisteiden, yksilöiden, tiimien ja henkilöiden kesken, luodaan työyhteisöön avointa vuorovaikutusta. (Åberg 2006, 163–164; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107; Juholin 2013, 59; Österberg 2014, 194.) Näyttää siis siltä, että muutoin kuin päätöksentekijöiden osalta Pihtiputaan nuorisotiimissä toteutuu Österbergin näkemys avoimesta vuorovaikutuksesta, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Tutkimus tukee myös sitä, että tiimissä erilaisuutta ja erilaisia mielipiteitä kunnioitetaan. (Österberg, 2014, 195–196.) Tämä näkemys on myös Juholinin (2009, 63) työyhteisöviestinnän uusi agenda 6 + 1 ensimmäinen osatekijä, jotka ovat organisaatioiden sisäisen viestinnän ja yhteisöllisyyden peruspilareita.

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäinen viestintä motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta

Yksi Juholinin (2009, 63) organisaatioiden sisäisen viestinnän ja yhteisöllisyyden peruspilareista on se, että jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaation asioihin. Sitoutunut henkilö on valmis antamaan oman panoksensa yhteisönsä esimerkiksi kehitysideoina (Juholin 2013, 59). Myös Karangesin, Johnstonin, Beatsonin & Lingsin (2015) tutkimuksessa ilmeni, että organisaation sisäisellä viestinnällä on merkittävä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Tämä tukee myös osaltaan oman tutkimukseni tuloksia. Tutkimuksen mukaan Pihtiputaan nuorisotiimissä osa vastaajista koki, että ideointiin ja kehittämiseen suhtauduttiin vaisusti, vaikka esimies tukee ja tsemppaa toiminnan kehittämiseen. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että ideointi ja kehittäminen ovat hyvällä tasolla ja sitä tehdään yhdessä, tiiminä. Lisäksi osa vastaajista suhtautui kehittämiseen kriittisesti; he kokivat, että jokainen kehittää jo omaa työtään itsenäisesti ja osin myös kyseenalaistettiin, onko kehittäminen aina tarpeen. Rauramon (2012, 14–15) mukaan työhyvinvoinnin *yhteisöllisyyden* tarpeita, kuten vaikutusmahdollisuuksia voidaan tyydyttää kehittämällä työpaikan yhteishenkeä. Avoin vuorovaikutus luo me-henkeä, halua tehdä työtä sekä kannustaa työntekijöitä oman työn ja työyhteisön kehittämiseen. Avoimen vuorovaikutuksen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Se ei synny esimiehen käsystä, vaan työskentely avoimuuden puolesta tapahtuu sanoin, teoin ja omalla esimerkillä. (Österberg, 2014, 195–196.) Tutkimuksessa kävi ilmi, että tiimissä on hyvä yhteis- ja me-henki ja että se on parantunut uuden esimiehen myötä. Vastaajat nostivat myös esiin vapaamuotoisten tapaamisten ja yhdessä tekemisen merkittäviksi keinoiksi tukea hyvää ilmapiiriä, yhteishenkeä ja ideointia.

On tärkeää, että henkilöstö näkee oman työnsä osana organisaation kokonaisuutta (Åberg 2006, 163–164; Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107; Juholin 2013, 59; Österberg 2014, 194). Tähän suhtauduttiin kriittisesti Pihtiputaan nuorisotiimissä. Tosin he toivoisivat asian olevan toisin. Kevan 2018 julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimuksessa lähes jokainen kyselyyn vastanneesta kunta-alan työntekijästä koki työnsä tärkeäksi ja merkitykselliseksi (Pekkarinen 2018, 68–70). Vastaajat kokivat

myös, että henkilöstöllä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä; työ on itsenäistä, esimies luottaa ja ottaa henkilöstön näkemykset huomioon. Näitä tekijöitä on kuvattu Pekkolan ym. hyvinvointiviestintä – mallin osa-alueella *osallistuminen*. Pekkolan ym. tutkimuksessa *osallistumisen* osa-alueella oli kohdeorganisaatiossa kehitettävää (Pekkola ym. 2013, 51–53.)

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäinen viestintä luottamuksen näkökulmasta

Juholinin (2007) työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän sekä Pekkolan ym. hyvinvointiviestinnän – mallin *luottamus* osa-alueet kuvaavat pääsääntöisesti samoja asioita. Perusedellytyksenä hyvin toimivalle viestinnälle on luottamus (Åberg 2006, 115). Luottamus on myös Rauramon työhyvinvoinnin *yhteisöllisyyden* portaan yksi osa-alue. Tutkimuksen mukaan Pihtiputaan nuorisotiimin henkilöstö luottaa nuorisotiimin esimieheen. Tätä näkemystä tukee myös Kevan 2018 julkisen alan työhyvinvoinnin tutkimusraportti, jossa esimiesten toiminta oli yksi työhyvinvointia suojaava voimavara tekijä. Samaisessa tutkimuksessa 2/3 kunta-alan työntekijöistä oli tyytyväisiä esimieheensä. (Pekkarinen 2018, 68–70.) Arvostuksen ja luottamuksen ilmapiirin luominen, tavoitteellinen vuorovaikutus, hyvin toimiva yhteistyö, vaikutusvalta, kunnioitus, arvostus ja oikeudenmukaisuus ovat taitoja, joilla esimies luo työyhteisöön työhyvinvointia (Leskinen & Hult 2010, 101).

Vastaajat luottivat myös työtovereihin. Luotettavuus ja rehellisyys ovat hyviä työyhteisötaitoja, joita näyttäisi tutkimuksen mukaan olevan Pihtiputaan nuorisotiimin jäsenillä (Manka & Manka 2016, 148–149; Virtanen & Sinokki 2014, 210–211.) Keskustelu ja ajatusten vaihto nuorisotoimen eri yksiköiden ja työtovereiden välillä koettiin myös erittäin tärkeäksi. Nämä osa-alueet on luokiteltu Pekkolan ym. hyvinvointiviestinnän – mallin kohtiin *yhteisöllisyys* sekä *osallistuminen*. Pekkolan ym. tutkimuksessa (2013, 55) luottamus työtovereihin koettiin myös myönteisesti.

Pihtiputaan nuorisotiimissä epäluottamusta esiintyi kunnan ylimpään johtoon ja päätöksentekijöihin. On tärkeä tuoda tämä tutkimustulos tiedoksi kunnan ylimmälle johdolle osana kehittämistoimia. Johtajien viestintätavalla on vaikutusta henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen sekä työyhteisömielikuviin. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa mainetta, joka vastaavasti luo tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa sekä leviää sitä kautta organisaation ulkopuolelle. Johtoryhmän käsittelemät asiat vaikuttavat enemmän tai myöhemmin jokaisen työyhteisön jäsenen, jonka vuoksi odotukset johtoryhmän viestintään ovat suuret. (Juholin 2009, 187–189; Juholin 2013, 200.) Buljatin, Karmenin, Ivankovicin ja Jadrankan tutkimuksessa (2019) suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että laadukas johtamisviestintä on tärkeää, jotta henkilöstö sitoutuu organisaatioon. Tutkijat tulivat myös siihen lopputulokseen, että tehokas johtamisviestintä on tärkeä henkilöstön tehokkuuden, tyytyväisyyden ja motivaation saavuttamisessa. Myös Çetin, Karabayn & Efen (2012) tutkimustuloksissa nousee esiin hyvän johtamisviestinnän yhteys työtyytyväisyyteen.

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäinen viestintä avoimen tiedonkulun näkökulmasta

Juholinin työhyvinvoinnin ja viestinnän kehän *avoimeen tiedonkulkuun* liittyvät sisäisen viestinnän ulottuvuudet kuuluvat Pekkolan ym. hyvinvointiviestinnän – mallin osa-alueisiin *osallistuminen* sekä *kannustaminen* (Pekkola ym. 2013, 50). Tulosten mukaan tiimissä kannustetaan vuorovaikutukseen ja erityisen tärkeinä he kokivat vuorovaikutuksen kannalta vapaamuotoiset tapaamiset ja toiminta. Tutkimuksen mukaan viestinnän vastuut tulisi määritellä selkeästi ja sekä horisontaalista, että vertikaalista viestintää tulisi kehittää. Juholinin uusi agenda 6 + 1 -osatekijöissä korostetaan myös, että ajantasaisen tiedon tulisi olla koko ajan heidän saatavilla, jotka sitä tarvitsevat. Jokaisella on myös vastuu sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. (Juholin 2009, 63.) Myös Heinosen (2017, 35) opinnäytetyössä yhtenä kehittämistoimenpiteenä oli viestinnän tehtävien ja vastuiden selkiyttäminen. Myös Koiviston (2011) opinnäytetyön tutkimuksessa päädyttiin siihen, että kohdeorganisaation viestintäkäytänteitä tulisi yhtenäistää. Pihtiputaan nuorisotiimin osalta yksi keino tähän on käydä uudelleen läpi keväällä 2020 luotu suunnitelma/ohjeistus sisäisen viestinnän kanavista sekä täydentää sitä tämän tutkimuksen tuloksista nousevilla kehittämis ehdotuksilla (= Pihtiputaan nuorisotiimin työhyvinvointia tukeva sisäisen viestinnän malli).

Viestinnän käytännöt / Viestintätapojen tärkeys

Tutkimuksessa ilmeni, että tiimin käytössä on runsaasti eri viestintävälineitä. Käytetyimpiä viestintävälineitä ja tapoja olivat kasvokkain tai Teamsin välityksellä tapahtuva viestintä, puhelin sekä sähköposti. Erilaiset sähköiset viestintävälineet ovat nousseet käytetyimmiksi erityisesti korona-aikaan. Osa vastaajista nosti tärkeimmäksi viestintätavaksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän. Myös epävirallinen ja vapaamuotoinen, kasvokkain tapahtuva viestintä nousi tutkimuksessa esille. Muita tärkeitä viestintätapoja Pihtiputaan nuorisotiimiläisten mielestä olivat tiimipalaverit ja WhatsApp-viestit. Pihtiputaan nuorisotiimin käytetyimmiksi viestintätavoiksi nousivat siis pääasiassa Juholinin määrittelemät täydentävät viestintäkanavat. Virallisista viestintätavoista ei kukaan maininnut henkilöstöinfoa. (Juholin 2013, 213–218.) Muhosen opinnäytetyössä kahvipöytä- ja käytäväkeskustelut nähtiin tärkeinä viestintäkanavina työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna (Muhonen 2019, 50).

Suomen Kuntaliiton (2017, 38) vuoden 2017 kuntien viestintäkyselyssä ylimmät arvosanat saivat kasvokkaisviestintä, kokoukset ja palaverit sekä sähköposti. Tulokset ovat samansuuntaisia tämän tutkimuksen kanssa. Pekkolan ym. tutkimuksessa (2013, 72) tärkeimmäksi viestintävälineeksi nousi myös sähköposti, jonka jälkeen tuli työyksikön ryhmäkokous, puhelin, intranet ja paperinen tiedote. Keskvaiheille Pekkolan ym. tutkimuksessa sijoittui virallinen päätöspöytäkirja, kunnan yleiset internet sivut, ilmoitustaulu, käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut sekä tiedotusvälineet. Vähiten tärkeimmäksi koettiin tekstiviestit, internetin pikaviestin- ja yhteisöpalvelut.

Viestinnän käytännöt / Tiedonkulun vaje ja liikatarjonta

Tutkimuksessa otettiin kantaa eri tietolähteisiin vaan kahdessa vastauksessa. Eri tietolähteinä mainittiin esimies ja muun henkilöstö, intra, työryhmien kokoukset, viranomaiset, nettisivut sekä koulutukset, poliitikot, kansanedustajat ja ministerit sekä yleisesti kuntalaiset. Myös viralliset raportit ja päätöspöytäkirjat nostettiin tietolähteiksi. Kehittämiskohteina tuotiin toive toimialajohtajan ja henkilöstöjohtajan säännöllisistä tiedotteista. Johtajilla ja johtoryhmillä on yleensä kaikkein kattavin ja ajantasaisin tieto, joka tulisi saattaa tiedoksi koko työyhteisölle. Johtoryhmän käsittelemät asiat vaikuttavat ennemmin tai myöhemmin jokaisen työyhteisön jäseneen, jonka vuoksi odotukset johtoryhmän viestintään ovat suuret. Henkilöstö on johtoryhmän tärkein sidosryhmä. (Juholin 2009, 186–188; Juholin 2013, 195–196.) Johtajien viestintätapa vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen sekä työyhteisömielikuviin. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa mainetta, joka vastaavasti luo tyytyväisyyttä henkilöstön keskuudessa sekä leviää sitä kautta organisaation ulkopuolelle. (Juholin 2009, 187–189; Juholin 2013, 200.)

Vastaajat nostivat esille ilmi huhut ja juorut, joita ilmenee tiimin ulkopuolella. Tutkimuksessa ilmeni myös, että vastaajilla oli kokemusta siitä, että päättäjät tekevät päätöksiä huhujen ja juorujen perusteella. Vastaajilla oli myös aiempia kokemuksia siitä, että päätöksiä suunnitellaan ja tehdään sellän takana pitäen henkilöstöä epätietoisuudessa. Henkilöstön kokiessa, ettei saa itseään tai omaa työtä koskevaa tietoa saattaa syntyä väärinkäsityksiä ja henkilöstön keskinäinen viestintä on myös kasvualustana erilaisille huhuille ja spekulatiolle. Niin sanottu puskaradio voi olla tehokas viestinnän keino. (Kortejärvi-Nurmi ym. 2008, 106; Juholin 2013, 56; Österberg 2014, 194, 199.)

Kunnan ylin johto on merkittävä tietolähde, jotta henkilöstö on perillä organisaation kokonaistavasta, strategiasta, visiosta ja tulevaisuuden suunnasta. Johdon sisäisessä viestinnässä tulisi huomioida tulossa olevien asioiden ennakointi ja valmistelu, päätöksistä ja niiden vaikutuksista tiedottaminen, reagointi ja vastaaminen organisaatiossa käytävään keskusteluun, henkilöstön kuunteleminen ja kuuleminen sekä palautteen vastaanottaminen ja käsittely. Media ja työyhteisössä liikkuvat huhut koetaan negatiivisesti. Oleellista on viestinnän oikea ajoitus ja se, että henkilöstölle kerrotaan asioista suoraan. On ikävä lukea työyhteisön kannalta tärkeistä asioista lehdistä tai kuulla huhuista. (Juholin 2009, 186–188; Juholin 2013, 195–196; Pekkola ym. 2013, 81)

7.2 Eettisyys ja luotettavuus

Luotettavuus on yksi keskeinen tieteellisen tutkimuksen tunnusmerkki. Luotettavuus kohdistuu valittuihin tutkimusmenetelmiin, varsinaiseen tutkimusprosessiin sekä saatuihin tutkimustuloksiin. Tieteellisen tutkimuksen luotettavuus – käsitteet ovat reliabiliteetti sekä validiteetti.

Reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä, jos tutkimus toistettaisiin. Tutkimuksen tulokset olisivat samat, jos tutkimus toistettaisiin kenen tahansa tutkijan toimesta, mutta tutkimustulokset eivät ole

yleistettävissä tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeaa ilmiötä ja asioita. Usein esitetään, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on vaikea tai jopa mahdotonta arvioida johtuen edellä esitetyistä määritelmistä. (Aaltio & Puusa 2020, 179–180; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231; Kananen 2017, 175–176.) Kuitenkin laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää perinteisiä, edellä mainittuja luotettavuus käsitteitä huomioiden sen, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ja perustelemaan tekemiään ratkaisujaan. Luotettavuutta arvioidaan koko tutkimusprosessin osalta. (Eskola & Suoranta 1998, kappale 5.) Tässä työssä arvioin tutkimuksen luotettavuutta näiden perinteisten luotettavuus – käsitteiden kautta täydentäen luotettavuuden arviointia muilla laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin käsitteillä. Eskola & Suoranta (1998, kappale 5) jaottelevat laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin neljään tarkasteltavaan näkökulmaan, joita ovat realistisuus, vakuuttavuus, yhteistoiminta ja kritiikki, joista yhteistoiminta – näkökulma liittyy toimintatutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Näin ollen tämän tutkimuksen luotettavuutta ei arvioida kyseisen näkökulman valossa.

Laadullisen tutkimuksen realistisuus tarkoittaa sitä, miten hyvin tekstissä on kuvattu tutkimuskohdetta. Eskolan ja Suorannan mukaan realistinen luotettavuusnäkemys vastaa perinteisen luotettavuuden arvioinnin validius ja reliabiliteetti – käsitteitä. (Eskola & Suoranta 1998, 5. luku.) Laadullisessa tutkimuksessa validius tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa pidättäytyään määritellyssä ilmiössä; tulokset ja niiden käsittelytapa pitäytyy kyseisessä ilmiössä. Lisäksi tutkimusmenetelmän täytyy kyetä mittaamaan sitä, mitä on tarkoitus mitata. (Aaltio & Puusa 2017, 179–180; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231.) Tässä tutkimuksessa tutkittava ilmiö oli sisäisen viestinnän työhyvinvoinnilliset ulottuvuudet ja aineistoon ohjattiin vastaamaan kyseiseen ilmiöön liittyvän teorian kautta. Aineisto analysoitiin ja tutkimuksen tulokset käsiteltiin kyseisen teorian avulla, joten tältä osin tämän tutkimuksen validius on hyvä. Sisäistä validiutta arvioidaan laadullisessa tutkimuksessa myös arvioimalla tutkimuksen päättelyketjujen avoimuus (Aaltio & Puusa 2020, 180). On tärkeää tutkimuksen laadunvarmistuksen kannalta, että tutkija selostaa tarkasti tutkimuksen toteuttamisen (Hirsjärvi ym. 1997, 232). Tässä tutkimuksessa olen kirjoittanut auki tutkimuksen toteuttamisen, aineiston keräämisen ja analysoinnin eri vaiheet. Aineiston analysoinnin päättelyketjua olen avannut havainnollistamalla sitä otteella analysointitaulukosta. Lisäksi olen havainnollistanut tutkimustuloksia sitaateilla, jotka on otettu sellaisenaan tutkimusaineistosta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointia tuotetun tekstin keinoin Eskola & Suoranta (1998, kappale 5) kuvaavat termillä vakuuttavuus.

Eskolan ja Suorannan (1998, kappale 5) luotettavuuden arvioinnin käsite realistisuus tarkoittaa laadullisen tutkimuksen reliabiliteetti käsitteenä sitä, miten tutkimuksen luotettavuutta voitaisiin arvioida esimerkiksi tekemällä tutkimus kahdesti; joko niin että tutkimuksen tekee kaksi eri tutkijaa tai siten, että sama tutkija tekee tutkimuksen kahdella rinnakkaisella menetelmällä tai niin, että samaa kohdetta tutkitaan kahdesti samalla tutkimusmenetelmällä. Tätä on kuitenkin vaikea toteuttaa siten,

että tutkimuksissa päädyttäisiin samoihin tuloksiin, kun kyse on tutkimuksesta, jossa tutkitaan ihmisen käyttäytymistä. (Aaltio & Puusa 2020, 180.) Tätä mahdollisuutta osoittaa tutkimuksen reliabiliteettia en käyttänyt omassa tutkimuksessani. Sen sijaan tutkimusmenetelmän valinta on perusteltu kappaleessa 5.1 / Tutkimusmenetelmän valinta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan eri tutkimuksen vaiheita läpinäkyvästi: kuinka tutkittava ilmiö valikoitui tutkimuskohteeksi, mihin tutkimusongelmat pohjautuvat, miten tutkija on asetellut tutkimusasetelman ja osannut valita kohdejoukon, jotta saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin? (Aaltio & Puusa 2020, 181). Eskola ja Suoranta (1998, kappale 5) käyttävät tästä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin osa-alueesta nimitystä kritiikki. Tässä osa-alueessa arvioidaan, kuinka hyvin lukija ymmärtää kirjoittajan tavoitteita ja toteutustapaa.

Kyseisessä tutkimuksessa tutkittavaksi ilmiöksi valikoitui tiimin sisäinen viestintä työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Perustelut tälle tuli aidosta työelämatarpeesta kuten myös tutkimusongelman määrittäminen sekä kohdejoukon valinta. Asiaa on kuvattu kappaleessa 5 / Tutkimuksen toteutus. Tutkimusasetelman asettaminen on kuvattu myös niin ikään kappaleessa 5.1 / Tutkimusmenetelmän valinta. Voidaan siis arvioida, että tässä tutkimuksessa on perusteltu ja kerrottu läpinäkyvästi sekä riittävästi tutkimuksen eri vaiheista.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija on usein lähellä tutkimuksen kohdetta (Aaltio & Puusa 2020, 182). Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli henkilökohtainen yhteys työn kautta organisaatioon ja tutkittavaan tiimiin, ollen tiimin esimies. Tämä johtaa siihen, että tutkijalla on ennakkokäsityksiä organisaatiosta ja sen toiminnasta. Toisaalta tämä voi olla myös etu, joka näkyy esimerkiksi myönteisinä suhtautumisena tutkimukseen osallistumiseen (Aaltio & Puusa 2020, 181–182). Tässä tutkimuksessa tutkittavat suhtautuivat myönteisesti tutkimukseen osallistuen siihen kaikki.

Savonian ammattikorkeakoulu on sitoutunut noudattamaan Ammattikorkeakoulujen yhteisiä opinnäytetöiden eettisiä suosituksia. Ammattikorkeakoulujen eettisten suositusten mukaan ennen opinnäytetyön aloittamista laaditaan opinnäytetyöhön liittyvä yhteistyösopimus toimeksiantajan ja opinnäytetyötä tekevän ammattikorkeakouluopiskelijan välille. Lisäksi on hyvän tutkimustavan mukaista pyytää organisaatiokohtainen tutkimuslupa. Suositusten mukaan opinnäytetyössä on noudatettava tietosuojaan liittyviä periaatteita ja oman ammattikorkeakoulun ohjeita. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020, 6, 14, 21.)

Opinnäytetyöhön liittyvä yhteistyösopimus laadittiin vs. sivistystoimen toimialajohtajan ja työn tekijän välille 8.6.2020. Sopimus pohjana käytettiin Savonia ammattikorkeakoulun opinnäytetyön ohjaus- ja hankkeistamissopimusta. Sopimusmenettelynä käytettiin sähköpostimenettelyä kesälomakauden vuoksi. Fyysisesti sopimuspaperi allekirjoitettiin kesälomakauden jälkeen. Wiitaunionilla on käytössä oma tutkimuslupamenettely. Siinä tutkimuslupa haetaan valmiilla lomakkeella sen yksikön esimie-

heltä, johon tutkimus tehdään. Lomakkeella kuvataan tutkimuksen tausta, tarkoitus ja ajoitus, tutkimusaineisto ja sen säilytys sekä hävittäminen sekä miten tutkimustuloksista kerrotaan Wiitaunionille. (Wiitaunionin tutkimuslupa, julkaisuaikatuntematon.) Hain tutkimusluvan samanaikaisesti opinnäytetyön yhteistyösopimuksen kanssa samaisella sähköpostimenettelyllä vs. sivistystoimen toimialajohtajalta. Molemmat sopimukset toimitin opinnäytetyötä ohjaavalle opettajalle paperisena kesälomakauden jälkeen.

Jos tutkimuksessa käsitellään henkilötietoja, tulee sillä olla tietosuoja-asetuksen tai tietosuojalain mukainen käsittelyperustelu. (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020, 18). Tutkimuksen eettisyyttä arvioidessa tarkastellaan, onko tutkimuksen tutkimukseen liittyvässä saatekirjeessä luvattu luottamuksellisuus säilynyt koko tutkimuksen ajan, raportointiin saakka. Hyvän tieteellisen käytännön mukaan yksilöiden tulee säilyä tuntemattomina. (Vilkkä 2007, 164.)

Tutkimus toteutettiin anonyyminä eikä vastaajista kerätty mitään henkilö-, tausta- tai tunnistetietoja. Kaikki vastaajat lähettivät aineistonsa sähköpostiini, josta tallensin ne word-muotoon nimeämällä ne samalla tavalla, lukematta aineistoja. Erittelin aineistot toisistaan numeroimalla jokaisen aineiston 1-5, eli aineistojen nimet muodostuivat seuraavasti: Laadullinen vastaus 1, Laadullinen vastaus 2 jne. Tämän jälkeen poistin kyseiset sähköpostit. Tutkimusaineisto on säilytetty erillisellä muistikudella, johon ei ole päässyt kukaan muu käsiksi ja tulosten analysoinnin ja raportoinnin jälkeen aineisto hävitetään sieltä. Lähetin tutkimuskutsun saatekirjeineen Savonian sähköpostiosoitteestani ja saatekirjeessä olin viitannut asianmukaisesti Savonian tietosuojaselosteeseen. Kysyin osallistujilta suostumuksen osallistua tutkimukseen vastaamalla myöntävästi Savonian sähköpostiini.

Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota sanalliseen esittämistapaan; tulosten sanallisen esittämisen ilmaisutyyli ei saa vahingoittaa tutkittavien elämää. Kaikenlainen halveksunta, loukkaaminen ja epäkunnioitus ei ole eettistä tutkimusta tukevaa käyttäytymistä. Hyvä tieteellinen tapa edellyttää myös toisten töiden kunnioittamista, josta esimerkkinä on ulkopuolisten lähteiden asianmukainen käyttö omassa tutkimuksessa. Toisten tekemiä töitä selostetaan myös kunnioittavasti. Toisia tutkijoita ei myöskään halveksuta tai loukata. (Vilkkä 2007, 164–166.)

Oman tutkimusraporttini sanallinen esittämistapa on asianmukaista. Ilmaisutyyli kunnioittaa niin tutkittavia kuin muita tutkijoita, joiden tutkimuksia on käytetty lähteenä tässä tutkimuksessa. Savonia ammattikorkeakoululla on kattava lähdeviittaus ja -luettelo ohjeistus. Ohjeistuksessa on huomioitu oikeaoppinen viittaustapa eri tilanteisiin. Lisäksi ohjeistuksessa on huomioitu lähdeluettelon riittävät tiedot ja merkitysmistapa erityyppisille lähteille, kuten esimerkiksi kirja, verkkoaineisto, sähköposti, haastattelu tai kuva. Omassa tutkimuksessani käytettyihin ulkopuolisiin lähteisiin on viitattu asianmukaisia lähdemerkintöjä käyttäen. Lähdeviittauksissa ja – luettelossa on käytetty Savonia ammattikorkeakoulun ohjeistusta.

7.3 Ammatillinen kasvu

Tätä tutkimusta aloittaessani tietoni sisäisestä viestinnästä olivat hyvin yleissivistävällä tasolla. Työhyvinvointiin liittyvät teoriat, mallit ja tutkimustulokset olivat itselleni tutumpia aiempien opintojeni, työtehtävieni ja henkilökohtaisen mielenkiintoni kautta. Pohtiessani opinnäytetyön tekemistä sisäisestä viestinnästä aihe toisaalta houkutteli juuri sen tuoman haasteen kautta – joutuisin perehtymään aiheeseen syvällisemmin saadakseni kokonaiskäsityksen asiasta. Opinnäytetyö – oppaita lukiessani välillä epäusko valtasi minut: ”Olenkohan tekemässä viisasta ratkaisua valitessani tällaisen aiheen?”. Oppaissa varoitettiin tekemästä opinnäytetyötä aiheesta, johon ei ole oman alan kompetenssia. Toisaalta opinnäytetyön aihe voi olla myös koulutusalat ylittävä, monialainen aihe (Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry 2020, 16). Lisäksi en ollut ennen tehnyt tutkimusmielessä määrällistä tutkimusta ja tästäkin oppaat varoittelivat (Kananen 2015, 34–36).

Olen luonteeltani päättäväinen ja sitkeä, joten periksi antaminen ei myöskään tuntunut vaihtoehdolta missään vaiheessa prosessia. Tutkimuksen toteuttamistapa tosin muuttui matkan varrella toimintatutkimuksesta (kehittämistehtävästä) laadulliseen tutkimukseen, jossa ei vielä varsinaisesti kehitetä sisäistä viestintää. Tämä selvisi itselleni, mitä enemmän tutkimusmetodi – kirjallisuutta tutkin. Kehittämisen ajankohta alkaa varsinaisesti vasta opinnäytetyön jälkeen.

Aiheen rajaus ei sinänsä tuottanut juurikaan ongelmia; halusin, että aihetta lähestytään työhyvinvoinnin näkökulmasta eikä muutos- ja kriisiviestintää oteta tutkimukseen mukaan. Olinhan vasta aloittanut työskentelyni nuorisotiimin kanssa ja ensin täytyisi saada sisäisen viestinnän perusasiat kuntoon, ennen kuin voidaan lähteä kehittämään muutos- ja kriisiviestintää. Tosin ajankohtaan sattui koronaepidemia, joka pakotti niin sanotusti lennosta ottamaan kriisiviestinnän haltuun. Sisäänsä sisäisestä viestinnästä ja työhyvinvoinnista olisi ollut runsaasti erikseen tietoa, mutta näiden yhdistävästä näkökulmasta vastaavasti tutkimuksia ja muita lähteitä oli niukalti. Tämäkin osaltaan lisäsi mielenkiintoani aihetta kohtaan ja samalla antoi työhöni haastetta. Jälkikäteen ajateltuna olisi ollut helpompi tutkia ja lähestyä työhyvinvointia itselleni tutummista aihealueista käsin, mutta samalla olen hyvin tyytyväinen siitä, että valitsin sisäisen viestinnän näkökulman, koska sen kehittämiseksi tiimissä oli ilmeinen tarve. Uskon myös, että ammatillinen kehittymiseni olisi jäänyt vähemmälle, jos olisin pysynyt niin sanotulla mukavuusalueellani.

Hyvinvointikoordinaattorin (ylempi amk) koulutuksen tavoitteena on antaa laaja-alaista osaamista hyvinvoinnin ja terveyden edistämisestä. Tutkinto-ohjelman tavoitteena on myös antaa valmiuksia kaupunkilaisten tai organisaation asiakkaiden hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen kehittämiseen ja koordinoimiseen sekä asioiden strategiseen kehittämiseen. (Savonia ammattikorkeakoulu 2020.)

Opinnäytetyöprosessi lisäsi erityisesti hyvinvoinnin laaja-alaisen edistämisen osaamistani. Työhyvinvoinnin edistämisen näkökulman laajentaminen sisäiseen viestintään oli itselleni uusi. Myös laadullisen tutkimusmenetelmäosaamiseni kasvoi. Uskon, että kasvaneesta tutkimusosaamisesta on hyötyä

strategisessa terveyden ja hyvinvoinnin edistämisen kehittämistyössä. Myös esimiestyöhön liittyvä osaamiseni syveni. Opinnäytetyöprosessin aikana mieleissäni kypsyi myös paljon muita johtamiseen, esimiestyöhön ja työhyvinvointiin liittyviä asioita, jotka eivät varsinaisesti opinnäytetyöhöni liittyneet. Monia prosessin aikana oppimiani asioita peilasin entisten ja nykyisen työpaikan käytäntöihin sekä esimiesten toimintoihin. Tätä kautta myös oppimiseni syveni ja laajeni erityisesti strategisen johtamisen osalta. Tietynlainen etäisyys omaan työhön lyhyen opintovapaan aikana avasi myös näkemyksiäni omaa työtäni ja toimintatapoja kohtaan. Lisäksi prosessi syvensi käsitystäni siitä, millaisissa työtehtävissä ja organisaatioissa haluaisin tulevaisuudessa työskennellä.

7.4 Hyödynnettävyys ja jatkotutkimusideat

Tutkimuksen tarpeellisuutta tukee kehitys- ja muissa keskusteluissa ilmi tulleet henkilöstön maininat sisäisen viestinnän sen hetkisestä tilasta. Tutkimus oli hyödyllinen myös omaa esimiestyötäni ajatellen. Sain tarkempaa tietoa tiimin sisäisen viestinnän tilasta ja siitä, miten sitä tulisi jatkossa kehittää. Ajankohta oli sopiva; olin ehtinyt jo työskennellä tiimin kanssa useamman kuukauden, mutten kuitenkaan niin pitkään, että urautuneita viestintä käytänteitä olisi ehtinyt syntyä. Toisaalta koronavirusepidemia muutti käytänteitä voimakkaasti juuri sisäisen viestinnän näkökulmasta, joten tutkimustulokset olisivat voineet olla toisenlaiset niin sanottuna normaalina ajankohtana. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös muutoin organisaatiossa. Tutkimuksessa on tietoa sisäisestä viestinnästä ja työhyvinvoinnista, jolloin näitä tietoja voi hyödyntää koko organisaation sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vastaavan tutkimuksen voisi toteuttaa myös vaikka koko henkilöstölle.

Olisi ollut mielenkiintoista vertailla vastauksia Viitasaaren kaupungin ja Pihtiputaan kunnan työntekijöiden välillä. Olisiko taustaorganisaatiolla ollut vaikutusta tutkimustuloksiin? Tähän olisi tarvittu isompi tutkimusjoukko, jotta anonymiteetti olisi säilynyt. Isompaa joukkoa tutkittaessa olisi voinut tehdä myös muita vertailuja taustatietojen perusteella. Tämä olisi hyvä huomioida, jos organisaatiossa toteutettaisiin vastaava tutkimus koko henkilöstölle.

Jatkossa olisi hyvä tehdä suunnitelmat ja ohjeistukset myös muutos- ja kriisiviestintään. Työelämässä on nykyään paljon muutoksia ja niistä viestiminen henkilöstölle hyvissä ajoin ja rehellisesti on erittäin tärkeää. Myös organisaatiota voi kohdata äkillinen kriisi, kuten nyt koronaepidemian aikana huomattiin. Tähän olisi hyvä varautua ennakkoon viestinnän näkökulmasta.

Osa tutkimustuloksista vaatisi vielä tarkempaa selvitystä, mitä maininta tarkalleen ottaen tarkoittaa. Erityisesti minua jäivät mietityttämään lauseet, joissa ei ollut määritelty tarkemmin mitä tai ketä toteamuksessa tarkoitetaan. Tästä esimerkkinä toteamus: ”Päällekkäistäkin tiedottamista tapahtuu usein koska vastualueet viestinnässä ei aina selvillä.” Tarkoitetaanko lauseella tiimiä vai koko organisaatiota, keiden taholta päällekkäistä viestintää tapahtuu jne. Uskon, että sisäisen viestinnän kehittämistyössä käymme näitä tutkimuksessa heränneitä lisäkysymyksiä läpi yhteisesti.

LÄHTEET

Aaltio, iiris & Puusa, Anu 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020 (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 177–188.

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685030>. Viitattu 6.9.2020

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf-tiedosto. Julkaistu 9.1.2020. <http://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULUJEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 19.8.2020.

Buljat, Karmen, Ivankovic, Jadranka 2019. Effectiveness on managerial communication – employees' point of view. Economic and Social Development: Book of Proceedings; Varazdin, Pages 159–167. Varazdin: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency (VADEA). (Oct 24/Oct 25, 2019).

Çetin, Münevver, Karabay, Erdilek & Efe, Mehmet Naci 2012. The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency of Bank Managers on the Employee's Job Satisfaction: The Case of Turkish Banks. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 58, 12 October 2012, Pages 227–235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.996>. Viitattu 13.6.2020.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Verkkokirja. Tampere: Vastapaino. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>. Viitattu 8.10.2020.

Hagerlund, Tony & Kaukopuro-Klemetti, Hanna (toim.) 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Hakkarainen, Minna 2017. Sisäisen viestinnän merkitys henkilöstön työhyvinvoinnille muutostilanteessa. Yhteisöviestinnän maisterintutkielma. Kieli- ja viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/55190/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201708283580.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.6.2020.

Heinonen, Noora 2017. Yrityksen sisäisen viestinnän yhteys työhyvinvointiin. Case: Yritys X. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201703303902>. Viitattu 10.6.2020.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 1997. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Juholin, Elisa 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Kehittämöraportteja 1/2007. Haaga-Helina julkaisusarja. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYPro.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.

- Juuti, Pauli & Salmi, Pontus 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, Jorma 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143.
- Kananen, Jorma 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202.
- Kananen, Jorma 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234.
- Karanges, Emma, Johnston, Kim, Beatson, Amanda & Lings, Ian 2015. The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public Relations Review*, Volume 41, Issue 1, March 2015, Pages 129–131. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>. Viitattu 11.6.2020.
- Koivisto, Marja 2011. Johtaminen, johtamisviestintä ja työhyvinvointi. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011092713286>. Viitattu 18.6.2020.
- Kortejärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuntalaki 2015/410. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150410>. Viitattu 1.7.2020.
- Kuntaliitto 2017. Kuntien viestintäkysely 2017. Verkojulkaisu. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Kuntien%20viestint%C3%A4kysely%202017%20tulokset_0.pdf. Viitattu 1.7.2020.
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007/449. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449>. Viitattu 1.7.2020.
- Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta 1999/621. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>. Viitattu 1.7.2020.
- Leskinen, Tomi & Hult, Hanna-Maria 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoitua toimintasi. Saatavata tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, Marja-Liisa, Bordi, Laura & Heikkilä-Tammi, Kirsi 2013. Perusasioista pieniin ihmeisiin – Kuntajohtamisen kuva. Kunnallisuuden kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 88. Pole-Kuntatieto Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Moilanen, Pentti & Rähkä Pekka 2018. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin, 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Verkkokirja. Jyväskylä 2018: PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518758>. Viitattu 5.9.2020.

Muhonen, Paula 2019. Työyhteisön työhyvinvoinnin tukeminen sisäistä viestintää kehittämällä. Opinnäytetyö. Sairaanhoidaja YAMK, terveyden edistäminen. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201905037394>. Viitattu 8.6.2020

Oksanen Tuula (toim.) 2012. Hyvinvointihavaintoja->tutkimustietoa kunta-alalta. Helsinki: Työterveyslaitos.

Opinnäytetyö/Kun aloitat työsi 2020. Reppu, opiskelijoiden intranet. Savonia ammattikorkeakoulu. <https://amksavonia.sharepoint.com/sites/reppu-opinnaytetyo/SitePages/Kun-aloitat-ty%C3%B6si.aspx>. Viitattu 14.7.2020.

Pakka, Jaana & Rätty, Tarja 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.

Pappinen, Katja 2015. Työyhteisöviestintä osana työhyvinvoinnin edistämistä Wiitaunionissa. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma, terveydenhoitotyön suuntautumisvaihtoehto. Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2015060812798>. Viitattu 8.6.2020.

Pappinen, Katja 2020. Sairaanhoidaja, vastaanottopalvelut. Viitasaaren terveyskeskus. Haastattelu 9.6.2020.

Pekkarinen, Laura & Pekka, Toni 2015. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveys-yhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015.

Pekkarinen, Laura 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 1/2018.

Pihtiputaan kunta 2020. Pihtiputaan kunnan ja Viitasaaren kaupungin hallintosääntö 2020. Verkkojulkaisu. <https://pihtipudas.fi/wp-content/uploads/2020/05/Pihtiputaan-kunnan-ja-Viitasaaren-kaupungin-hallintosaanto-voimassa-28.4.2020-alkaen.pdf>. Viitattu 1.7.2020.

Pihtiputaan kunta 2020. Verkkosivut. Organisaatorakenne. <https://pihtipudas.fi/kunta-ja-hallinto/paatoksenteko/organisaatio/>. Viitattu 8.6.2020.

Pekkola, Pasi, Pedak, Maarit & Aula, Pekka 2013. Hyvinvointiviestintä. Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Helsingin yliopisto, Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Sosiaalitieteiden laitos. Viestinnän tutkimusraportteja 1/2013. Verkkojulkaisu. http://www.helsinki.fi/crc/Julkaisut/OSVI_raportti.pdf. Viitattu 18.6.2020.

ProCom ry 2019. Yhteisöviestinnän periaatteet. Verkkojulkaisu. <https://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>. Viitattu 18.6.2020.

Puusa, Anu 2020. Näkökulmia laadullisen aineiston analyysiin. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020 (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 145–156.

Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, Anu & Juuti, Pauli 2020 (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy, 75–85.

Rauramo, Päivi 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 2. painos. Edita Publishing Oy.

Salminen, Erja 2019. Sisäisen viestinnän merkitys Swerock Oy:n työntekijöiden hyvinvointiin. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019121025783>. Viitattu 10.6.2020.

Savonia ammattikorkeakoulu 2020. Sosiaali- ja terveysala (ylempi AMK), hyvinvointikoordinaattori, monimuotototeutus, hakijalle: Opinnäytetyö. <https://portal.savonia.fi/amk/fi/hakijalle/amk-ja-yamk-tutkinnot/kevaan-yhteishaku/sosiaali-ja-terveysala-ylempi-amk>. Viitattu 20.5.2020.

Sieppi, Maija 2020. Wiitaunionin viestintäohje. Yksityinen sähköpostiviesti. 11.7.2020. Viestin saaja: Kati Laine-Rissanen.

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Viitattu 1.7.2020.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Tilastokeskus 2020. Kuntien avainluvut 2019. Verkkojulkaisu. <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2020&active1=601>. Viitattu 20.5.2020.

Tkalac Verčič, Ana & Pološki Vokić, Nina 2017. Engaging employees through internal communication. Public Relations Review, Volume 43, Issue 5, December 2017, Pages 885-896. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.04.005>. Viitattu 11.6.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 2018. Verkkokirja. Kustannusosakeyhtiö Tammi. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Viitattu 5.9.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi 2018. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työhyvinvointi. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>. Viitattu 1.7.2020.

Työterveyslaitos julkaisuaikatuntematon. Työ ja terveys haastattelututkimuksen aineisto on saatavana avoimena datana. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyo-ja-terveys-haastattelututkimuksen-aineisto-saatavana-avoimena-datana/>. Viitattu 1.7.2020.

Työterveyslaitos julkaisuaika tuntematon. Työn imu. Verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>. Viitattu 1.7.2020.

Työterveyslaitos 2019. Kuntasektorin henkilöstön seuranta tutkimus. Tieteellisen tutkimuksen tietosuojailmoitus. Pdf-tiedosto. Julkaistu 20.2.2019. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Tietosuojailmoitus_FPS_2019.pdf. Viitattu 1.7.2020.

Valli, Raine & Aaltola, Juhani (toim.) 2018. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Verkkokirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524515160>. Viitattu 5.9.2020.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Vilka, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Verkkokirja. Jyväskylä: PS-Kustannus. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>. Viitattu 5.9.2020.

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Virtanen, Petri & Sinokki, Marjo 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Wiio, Osmo A. 1994. Johdatus viestintään. 6. painos. Weilin + Göös.

Wiitaunionin henkilöstöraportti 2019. Sijainti: Wiitaunionin Dynasty -asianhallintaohjelma. Pihtipudas: Pihtiputaan kunta. Viitattu 8.6.2020.

Wiitaunionin tutkimuslupa julkaisuaika tuntematon. Sijainti: Wiitaunionin Dynasty -asianhallintaohjelma: Pihtiputaan kunta. Viitattu 13.8.2020.

Wiitaunionin viestintäohje 2018. Pdf-tiedosto. Julkaisuaika tuntematon. https://pihtipudas.fi/wp-content/uploads/2019/06/Wiitaunionin_viestintaohje_Pdas.pdf. Viitattu 20.5.2020.

Wirén, Katarina 2012. Työhyvinvointia edistävän työyhteisöviestinnän kehittäminen Kaarinan kaupungissa. Opinnäytetyö. Bioalat ja liiketalous, Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Turun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2012112416281>. Viitattu 18.6.2020.

Yeunjae, Lee & Cen April, Yue 2020. Status of internal communication research in public relations: An analysis of published articles in nine scholarly journals from 1970 to 2019. *Public Relations Review*, Volume 46, Issue 3, September 2020. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101906>. Viitattu 12.6.2020.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Infoviestintä Oy.

Österberg, Maritta 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.4. painos. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

LIITE 1: TUTKIMUSKUTSU

Pihtiputaan nuorisotiimin sisäinen viestintä

Kartoitan Pihtiputaan nuorisotiimin sisäistä viestintää. Se on osa Savonia ammattikorkeakoulussa suorittamaani Sosionomi YAMK -opintojeni opinnäytetyötä. Tutkimus tehdään organisaation suostumuksella ja se on suunnattu Pihtiputaan nuorisotiimin työntekijöille. Työhyvinvointi on laaja käsite ja sen kokeminen on subjektiivista. Työhyvinvointia voidaan tarkastella organisaation sisäisen viestinnän näkökulmasta, ns. hyvinvointiviestinnän mallin mukaisesti. Tämä tutkimus pyrkii selvittämään Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän tämänhetkistä tilaa ja sitä, miten sisäistä viestintää tulisi kehittää, jotta se tukisi henkilöstön työhyvinvointia.

Tutkimuksen tulokset tullaan julkaisemaan syksyn 2020 aikana ja esiin nousseita asioita hyödynnetään osana Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän kehittämistä.

Vastaukset ovat luottamuksellisia eikä tutkimuksessa kerätä henkilötietoja. Lisätietoa Savonia ammattikorkeakoulun [tietosuojaselosteesta](#). Kerätty aineisto hävitetään tuhoamalla se aineiston käsittelyn ja raportoinnin jälkeen.

Ohjeet vastaamiseen:

Kirjoita vapaamuotoisesti alla olevista sisäisen viestinnän teemoista. Kerro kokemuksistasi, mitä hyvää ja mitä kehittämistä kyseisiin teemoihin liittyy sisäisen viestinnän näkökulmasta. Toivon, että käsittelet tekstissäsi kaikkia **boldattuja** teemoja. Suluissa on avattu näkökulmia, joiden kautta voit halutessasi lähestyä teemaa. Voit kirjoittaa myös muusta teemaan liittyvästä näkökulmasta käsin. Kuitenkin niin, että lähestyt asiaa Pihtiputaan nuorisotiimin sisäisen viestinnän kautta.

Toivon vastauksesi 14.9.2020 mennessä, tietokoneella kirjoitettuna. Vastaukset voi toimittaa anonymisti suljetussa kirjekuoressa Pihtiputaan kunnantalolle postilokerooni. Vaihtoehtoisesti voit toimittaa vastauksesi Viitasaa-
ren ja Pihtiputaan välisessä sisäisessä postissa tai kirjepostina osoitteeseen: Pihtiputaan kunta/Kati Laine-Rissanen, PL 36, 44801 Pihtipudas. Jos lähetät tekstisi sähköpostitse kati.laine-rissanen@pihtipudas.fi, tulostan vastauksesi lukematta sitä, laitan sen suljettuun kirjekuoreen ja hävitän sähköpostisi.

Kiitos jo etukäteen kaikista vastauksista!

Kati Laine-Rissanen

Luottamus (saadut tiedot, työtoverit, esimies, kunnan ylin johto, työtovereiden välinen keskustelu ja ajatusten vaihto)

Motivaatio ja Sitoutuminen (ideointi ja kehittäminen, oma työ suhteessa kunnan kokonaistavoitteisiin, henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet ja näkemysten huomioiminen)

Hyvä ilmapiiri (kannustus, ristiriitojen ratkaiseminen, palautteen antaminen ja saaminen, työntekijöiden välinen kilpailu, johdon päätöksenteko, kateus ja juoruilu)

Avoin tiedonkulku (kannustus vuorovaikutukseen, tiedonkulku, oma-aloitteisuus, huhut ja juorut, viestinnän vastuiden määrittäminen)

Eri viestintävälineet ja niiden tärkeys

Eri tietolähteet ja niiden tärkeys