

Sisäisen työyhteisöviestinnän merkitys työntekijäkokemuksen muodostumisessa

LähiTapiola Pääkaupunkiseutu alueyhtiössä

Harriet Karvonen



Tekijä(t) Harriet Karvonen	
Suuntautuminen Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen	
Opinnäytetyön nimi Sisäisen työyhteisöviestinnän merkitys työntekijäkokemuksen muodostumisessa LähiTapiola Pääkaupunkiseutu alueyhtiössä	Sivumäärä + liitesivumäärä 51 + 23
<p>Tämä opinnäytetyö on osa isompaa vuodenvaihteessa 2020–2021 toteutettua Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun yhteistä työntekijäkokemuksen kehittämishanketta. Aihe on tärkeä, koska työelämän vaatimukset ovat muuttuneet paljon vuosien varrella ja työntekijöiden odotukset työnantajia kohtaan ovat korkeammalla kuin koskaan ennen. Työntekijäkokemus on strateginen lähestymistapa, jonka avulla organisaatio voi parhaiten vastata näihin odotuksiin.</p> <p>Kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus, jonka tutkimusongelma oli selvittää miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli tarjota kohdeorganisaatiolle konkreettisia sisäisen työyhteisöviestinnän kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä olivat dokumenttianalyysi, sähköinen kysely ja puolistrukturoitu teemaryhmähaastattelu.</p> <p>Viestintä on kaiken vuorovaikutuksen perusta. Työyhteisöviestintä on strateginen johtamistoiminto, jolla tarkoitetaan ihmissuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteistyön mahdollistamiseksi. Työntekijäkokemus on strateginen menettelytapa, jossa hyödynnetään ihmiskeskeisiä linjauksia ja käytäntöjä myönteisten tunteiden sekä kokemusten esiintuomiseksi tavoitteena yhdistää organisaation tarkoitus työntekijöiden toiminnan kanssa. Koska jokainen viestii koko ajan, sisäistä työyhteisöviestintää tulee suunnitella ja organisoida. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa toimivat prosessit sekä kunnollinen ja avoin viestintä. Organisaatioilla tulee siis olla toimiva viestinnän infrastruktuuri. Esihenkilöiden vastuulla on kirkastaa, määritellä ja viestiä ymmärrettävästi työntekijöille organisaation visio, missio, kilpailuedut ja arvot sekä jalkauttaa nämä arjen työhön. Työntekijäkokemuksen kannalta valmentava esihenkilötyö on pohjimmiltaan ihmiskeskeisin tapa toimia. Valmentavassa esihenkilötyössä korostuvat yhteistyö, työn merkityksellisyys ja onnistumiset.</p> <p>Tutkimuksen tulos vahvisti, että viestinnällä on suuri vaikutus työntekijöiden kokemukseen. Näin ollen sisäistä työyhteisöviestintää pitäisi kehittää työntekijäkokemuksen näkökulmasta, jotta positiivinen työntekijäkokemus vahvistuu. Tuloksista käy ilmi, että kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota esihenkilöiltä saadun palautteen määrään ja viestinnän infrastruktuurin selkeyteen.</p>	
Asiasanat sisäinen työyhteisöviestintä, työntekijäkokemus, strateginen työyhteisöviestintä, viestinnän infrastruktuuri	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen tietoperusta	4
2.1	Viestintä	5
2.2	Sisäinen työyhteisöviestintä	6
2.3	Strateginen työyhteisöviestintä	10
2.4	Esihenkilöiden rooli sisäisessä työyhteisöviestinnässä	13
2.5	Sisäisen työyhteisöviestinnän haasteet	15
2.6	Työntekijäkokemus	17
3	Tutkimuksen toteutus	21
3.1	Tutkimusasetelma	21
3.2	Hankeprosessikuvaus	22
3.3	Tiedonkeruun menetelmät	23
3.3.1	Dokumenttianalyysi	24
3.3.2	Kysely	24
3.3.3	Ryhmäteemahaastattelu	26
4	Tutkimuksen tulokset	28
4.1	Millainen viestinnän infrastruktuuri kohdeorganisaatiolla on?	28
4.2	Mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä työyhteisöviestinnästä?	32
4.3	Mikä on esihenkilötyön osuus sisäisessä työyhteisöviestinnässä?	37
4.4	Miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen?	38
5	Pohdinta ja kehitysehdotukset	40
5.1	Kehitysehdotukset	42
5.2	Tutkimuksen validiteetti	45
5.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen	48
	Lähteet	50
	Liitteet	52
	Liite 1. Kehittämishankkeen kyselypohja, sisäinen viestintä	52
	Liite 2. Hankekyselyn sähköposti saateteksti	55
	Liite 3. Alahankkeen kyselyn tulokset	56
	Liite 4. Ryhmähaastattelun teemarunko	71
	Liite 5. Ryhmähaastattelun kutsukirje	74

1 Johdanto

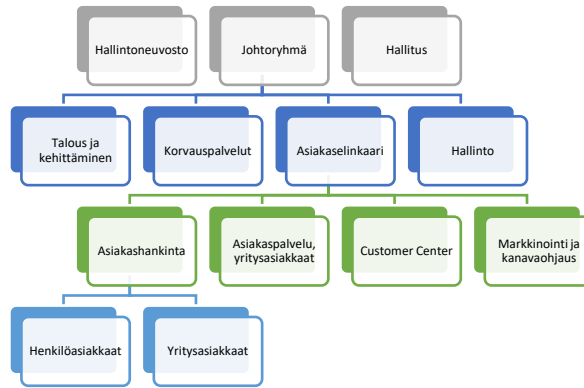
Työntekijäkokemus on tärkeä osa strategista henkilöstöjohtamista. Kyseessä on ihmislähtöinen, moniulotteinen ja kokonaisvaltainen strategisen henkilöstöjohtamisen lähestymistapa, jossa työntekijät kohdataan ensisijaisesti ihmisinä. Työntekijäkokemuksen kautta halutaan ymmärtää työntekijöitä ja luoda suhde työntekijöihin, koska ihmisillä on tapana toimia omien tarpeidensa ohjaamana. (Whitter 2019, 1, 3, 18, 20 49, 172, 173.)

Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet paljon vuosien varrella. Nykypäivänä varmaa on ainoastaan nopea tahti ja jatkuva muutos (Mikkola & Valo 2020, 41,132). Tehtävänkuvat ovat joustavia ja työtehtävät vaativat tekijältään enemmän kognitiivisesti. Tämän lisäksi Työntekijöiden odotukset työnantaja kohtaan ovat korkeammalla kuin koskaan. On organisaatioiden tehtävä vastata näihin odotuksiin houkutelakseen ja pitääkseen palveluksessaan työntekijöitä. Positiivinen työntekijäkokemus yhdistää organisaatiot ja ihmiset. (Orange Business Services 2016, 6–8, 11; Plaskoff 2017, 136, 139.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka oli osa isompaa vuodenvaihteessa 2020–2021 toteutettua henkilöstönkehittämishanketta. Kehittämishanke toteutettiin yhteistyössä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opinnäytetöiden pilottiohjelman ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kanssa. Kehittämishankkeeseen kuului kokonaisuudessaan viisi alahanketta, jotka tutkivat samaa aihetta eri näkökulmista.

Henkilöstönkehittämishankkeen kohdeorganisaatio LähiTapiola Pääkaupunkiseutu (myöhemmin LähiTapiola PKS) on suurin LähiTapiola-ryhmän itsenäisistä alueyhtiöistä. LähiTapiola PKS palvelee asiakkaitaan vahinko- ja henkivakuutus sekä sijoittamiseseen ja säästämiseen liittyvissä asioissa paikallisesti Espoossa, Helsingissä, Kauniaisissa ja Vantaalla. Asiakaskunta koostuu henkilö-, yritys-, yrittäjä-, yhteisö- ja maatala-asiakkaista. 197 000 pääkaupunkiseutulaisen asiakkaansa omistama eli keskinäiseen yhtiömuotoon perustuva LähiTapiola PKS on vakavarainen vakuutusyhtiö, jossa asiakkailla on todellinen mahdollisuus vaikuttaa valitsemalla yhtiökokouksessa hallintoneuvosto, joka puolestaan valitsee yhtiön hallituksen. (henkilöstöpäällikkö 29.10.2020; LähiTapiola 2020.)

LähiTapiola PKS:n palveluksessa toimi vuonna 2018 yhteensä yli 230 vakuutus- ja finanssialan ammattilaista, joista 180 oli työsuhteista henkilöstöä (henkilöstöpäällikkö 29.10.2020). LähiTapiola PKS on matalan hierarkian organisaatio, jossa esihenkilötasoja on ainoastaan kolme (henkilöstöpäällikkö 3.11.20). Organisaatio jakaantuu moneen eri toimintoon. Näiden kuvassa 1 nähtävien toimintojen sisällä toimii monia pienempiin ryhmiin jaettuun tiimeihin.



Kuva 1. LähiTapiola Pääkaupunkiseudun organisaatorakenne toiminnoittain (Mukaillen henkilöstöpäällikkö 3.11.2020).

LähiTapiola PKS:n missio on auttaa asiakkaitaan räätälöidysti turvaamaan elämää ja liiketoimintaa. Yhtiön arvot ovat hyväntahtoisuus, intohimo ja rohkeus. LähiTapiola PKS pyrkii olemaan vastuullinen elämänturva-yhtiö, joka kulkee arjessa asiakkaidensa kumppanina takaamassa turvallisempaa ja terveellisempää elämää. Visiona heillä on tuottaa aitoa ja henkilökohtaista asiakaskokemusta. (henkilöstöpäällikkö 29.10.2020.)

LähiTapiola PKS:n organisaatiostrategian mukaisesti LähiTapiola PKS haluaa vahvistaa elämänturvaamisen kulttuuria ja tarjota alansa parhaat palvelut. Organisaatiostrategiaan perustuva henkilöstöstrategia määrittelee miten ja mihin suuntaan osaamista, johtamista ja elämänturvakulttuuria kehitetään. Positiivinen työntekijäkokemus mahdollistaa korkean asiakaskokemuksen. LähiTapiola PKS:ssä onkin viime vuosina kehitetty johdonmukaisesti työntekijäkokemusta ja sen mittareita (henkilöstöpäällikkö 29.10.2020).

LähiTapiola PKS haluaa kehittää toimintaansa ja varmistaa, että työntekijäkokemuksesta kerätty tieto hyödynnetään käytännössä. Näin ollen työntekijäkokemuspäällikkö tulokset halutaan muuttaa käytännön arjen kehitystyöksi ja toiminnaksi. (henkilöstöpäällikkö 29.10.2020). LähiTapiola PKS määritteli hankkeen seuraavasti:

”LähiTapiola Pääkaupunkiseudun kehittämishankkeen tavoitteena on työntekijäkokemuksen syvällisempi ymmärtäminen ja tiedon hyödyntäminen toiminnan ja johtamisen kehittämisessä. Sekä selvittää, miten työntekijäkokemuksesta kerätty tieto vaikuttaa kehittämiseen ja muuttuu arjen toiminnaksi.”

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on ymmärtää kohdeorganisaation sisäistä työyhteisöviestintää sekä sen linkkiä työntekijäkokemukseen ja työntekijäkokemuksen kehittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja kysymyksiin vastaava tietoperustan teema on eriteltynä taulukossa 1.

Tutkimuskysymys	Tietoperustan teema
Millainen viestinnän infrastruktuuri kohdeorganisaatiolla on?	Viestintä, Sisäinen työyhteisöviestintä
Mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä työyhteisöviestinnästä?	Johtaminen ja esihenkilötyö Työntekijäkokemus
Mikä on esihenkilötyön osuus sisäisessä työyhteisöviestinnässä?	Johtaminen ja esihenkilötyö
Miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen?	Työntekijäkokemus

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset ja teorettinen viitekehys.

2 Tutkimuksen tietoperusta

Tutkimuksen tietoperusta kuvataan kappaleessa 2. Tietoperusta eli teoreettinen viitekehys on teoriaa, jonka avulla jäsenetään tutkimuksen aihepiiriä. Viitekehyksessä avataan käytettyä käsitteistöä ja käsitteiden välisiä vuorovaikutuksia (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 24–25, 35). Tämän alahankkeen tietoperustan keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät on koottu taulukkoon 2.

Käsite	Määritelmä
Viestintä	Viestintä on sanoja, kuvia, ilmeitä, eleitä ja tunteita. Viestinnällä tarkoitetaan myös prosessia, jossa merkitysten jakamisen kautta tulkitaan asioita ja ympäristöä. Prosessissa vuorovaikutuksen ja keskustelun avulla yhteinen tulkinta voi muuttua. Viestintä luo perustan kaikelle, koska kaikki viestivät jatkuvasti. (Juholin 2017, 15, 22–23, 25, 27, 121.)
Työyhteisöviestintä	Työyhteisöviestintä on prosessi, jossa merkitysten jakamisen kautta tulkitaan työyhteisöä ja sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa. Työyhteisöviestintä on johtamistoiminto, joka perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen, se on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteistyön mahdollistamiseksi. Työyhteisöviestintä pitää sisällään aiemmin käytetyt sisäisen viestinnän ja ulkoisen tiedotuksen käsitteet. (Juholin 2017, 33, 36, 118, 120–121, 129; Åberg 2006, 96.)
Viestinnän infrastruktuuri	Viestinnän infrastruktuuri on yhteinen järjestelmä, jossa määritetään viestintäkanavat, niiden sisällöt ja yhteiset käytännöt tiedon sijainnista, seuraamisesta ja viestinnän vastuualueet. (Juholin 2017, 48, 129; Åberg 2006, 52.)
Strateginen työyhteisöviestintä	Strateginen työyhteisöviestintä perustuu organisaation missioon, visioon, tavoitteisiin ja tarkoituksena on tukea työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Organisaation arvot määrittävät miten tai millä tyylillä organisaatio viestii. Strateginen työyhteisöviestintä voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, johdettuun keskusteluun, selkeään tiedottamiseen ja faktatiedon saatavuuteen, yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä vastuulliseen dialogiin. (Juholin 2017, 47, 55, 64, 121; Åberg 2006, 12, 96.)
Valmentava esihenkilötyö	Valmentava esihenkilötyö on osallistavaa ja arvostavaa. Tarkoituksena on innostaa oma-aloitteisuuteen ja oivalluttaa työntekijöitä toteuttamaan itseään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita. Valmentavassa esihenkilötyössä korostuvat työn merkityksellisyys, onnistumiset ja yhteistyön merkitys. Valmentava esihenkilö kuuntelee, on läsnä ja on kiinnostunut työntekijöistä. (Juholin 2017, 247; Ristikangas & Grünbaum 2018, 15–17, 19–20, 27, 33, 45–46, 64–65, 78, 88.)
Työntekijäkokemus	Työntekijäkokemus on arjessa tapahtuva työntekijän kokonaisvaltainen kokemus työnantajasta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat vuorovaikutus, mielikuvat ja tunteet. Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan myös strategista menettelyä, jossa ihmiskeskeisen toiminnan kautta yhdistetään organisaation tarkoitus ja henkilöstön toiminta. (Korkiakoski 2019, 21–22, 121–123; Whitter 2019, 1, 3, 18, 20, 49, 172–173.)

Taulukko 2. Keskeiset käsitteet.

2.1 Viestintä

Viestintä ja vuorovaikutus ovat merkittävä osa ihmisluontoa ja ne luovat perustan kaikelle. Ilman viestintää ei olisi yhteenkuuluvuuden kokemusta, yhteisöjä tai organisaatioita. Viestintä ei ole mistään erillinen asia, koska kaikki viestivät jatkuvasti. (Juholin 2017, 15, 22–23, 25, 121.)

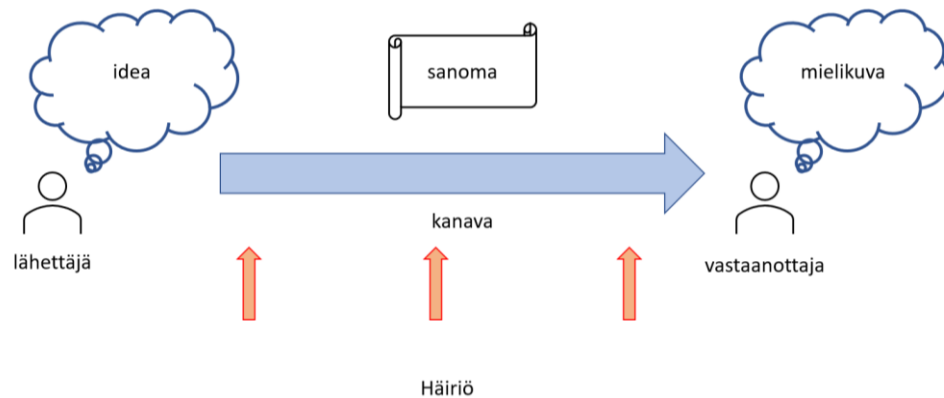
On olemassa useita eri viestinnän ajatusmalleja, jotka voivat esiintyä yhtä aikaa viestintäteoissa. Perinteisen tiedottamisen prosessiajattelun mukaan viestintä on aina onnistunut, jos viesti on teknisesti lähetetty ja saapunut perille. Tämä on rajoittava ja yksinkertaistettu ajattelumalli (Mikkola & Valo 2020, 6; Åberg 2006, 83–84). Semioottisen mallin tai merkitysjattelun mukaan yksilöt luovat täysin subjektiivisia merkityksiä ja tulkintoja oman pohdinnan sekä yhteisen vuorovaikutuksen kautta. Tulkinnat perustuvat yksilön tietoon, aiempiin kokemuksiin sekä mielikuviin (Åberg 2006, 20, 84). Rituaali- tai yhteisöllisyysmallin mukaan viesti saa ryhmäkeskustelun kautta uusia merkityksiä. (Juholin 2017, 23–26.) Viestinnän eri ajatusmalleja yhdistelemällä Juholin (2017, 27) on määrittänyt viestinnän käsitteen seuraavasti:

”Viestintä on prosessi tai tapahtuma, jossa merkitysten antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta muokkautuu kahden ja monien välisenä vuorovaikutuksena, dialogina ja kohtaamisina fyysisillä ja virtuaalisilla viestinnän foorumeilla sekä näiden yhdistelminä. Viestintä on sanoja, kuvia, ilmeitä, eleitä ja tunteita. Viestintä tapahtuu hallitusti ja hallitsemattomasti, tavoitteellisesti ja sattumalta.”

Viestinnän voi myös määritellä ihmissuhteeksi, koska viestinnässä olennaisinta on ihmisten välinen sosiaalinen vuorovaikutus. Vuorovaikutuksessa muodostetaan merkitysjattelun mukaisesti omia tulkintoja ja luodaan keskustellen yhteisiä, jaettuja merkityksiä. Merkitys on viestinnän keskeinen käsite, koska se ohjaa ensisijaisesti ihmiskäyttäytymistä. (Mikkola & Valo 2020, 5–6.) Merkitykset ja niiden eri tulkinnat ovat arvokkaita. Yhteisöllisyysmallin mukaan juuri yhteinen pohdinta ja tulkintojen jalostaminen kaikkia osapuolia kuullen tuo lisäarvoa ja monipuolisuutta lopputuloksesta huolimatta. (Juholin 2017, 27.)

Kuvassa 1 on kuvattuna viestinnän malli. Viestinnän mallin keskeinen elementti on sanoma. Sanoma on erilaisten kielen ja kehonkielen merkkien yhdistelmä, jonka avulla viestin lähettäjä voi kuvailla omia ajatuksiaan siten, että sanoman vastaanottaja tulkitsee ja ymmärtää sen alkuperäistä ajatusta vastaavalla tavalla. Sanoman tulisi olla ymmärrettävä, kiinnostava ja tilanteeseen sopivassa muodossa, koska viestinnässä on paljon häiriöitä. (Åberg 2006, 85, 87–89.)

Kanavalla tarkoitetaan vakiintunutta viestintäyhteyttä. Kanava voi olla suoraa tai välitettyä viestintää. Teknistä kanavaa, kuten verkkoa tai puhelinta kutsutaan viestimeksi. (Åberg 2006, 91.) Informatiivinen sanoma on arvokas ja yksi viestinnän tavoitteista voidaan katsoa olevan informatiivisten sanomien viestiminen. Sanoma voidaan nähdä informatiivisena, kun vastaanottajan mielikuva vastaa lähettäjän alkuperäistä ajatusta parhaalla mahdollisella tavalla. Informatiivisin sanoma ei kuormita valittua kanavaa ja se antaa vastaanottajalle lisää tietoa sekä oivalluksia. (Åberg 2006, 89–90.)



Kuva 1. Viestinnän malli (mukaillen Åberg 2006, 86).

Viestinnän professori Osmo Wiio (Åberg 2006, 91) jakaa viestinnän häiriöt neljään eri kategoriaan. Ulkoisia häiriöitä ovat este ja kohina. Esteessä sanoma ei mene perille, kun taas kohinassa sanomaan sekoittuu muita sanomia ja häiriöitä. Sisäisiä häiriöitä ovat kato ja vääristymä, näissä vastaanottaja sisäistää vain osan sanomasta tai ymmärtää ja tulkitsee sanoman lähettäjän ajatukseen peilaten väärin.

Viestintä on harvoin mutkatonta ja viestin voi helposti ymmärtää väärin, joten tärkeintä viestinnässä on erilaisten syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen. Viestinnän vaikuttavuuteen liittyy vahvasti viestin vastaanottajan odotusten tunteminen. Toisaalta suunnittelusta huolimatta viestiä ei pysty hallitsemaan kokonaan, koska kaikki viestivät ja viestintä vaikuttaa aina kaikkeen. (Juholin 2017, 15, 23–25.)

2.2 Sisäinen työyhteisöviestintä

Leif Åberg (2006, 50–51) määrittelee työyhteisön sen jäsenten puheeseen, tulkintoihin ja tarinoihin perustuvaksi sosiaalisesti konstruktiksi, joka pyrkii yhteisiin tavoitteisiin säätelemällä omia resurssejaan. Resursseilla tarkoitetaan aineellisia tai aineettomia organisaation voimavaroja. Työyhteisön jäsenien panoksella on suuri merkitys tavoitteiden saavuttamisessa. On hyvä tiedostaa, että työyhteisön jäsenyys on luonteeltaan instrumentaalista eli välineellistä ihmisten omien tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi (Mikkola & Valo 2020, 16; Åberg 2006, 52).

Leif Åberg (2006, 96) määrittelee työyhteisöviestinnän seuraavalla tavalla:

”Työyhteisön viestintä eli organisaation viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa ja jossa tämä tulkinta saavutetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

Työyhteisöviestintä on organisaation toiminnan elinehto ja avain menestykseen (Åberg 2006, 96). Uudehko käsite pitää sisällään aiemmin käytetyt sisäisen viestinnän ja ulkoisen tiedotuksen käsitteet. Työyhteisöviestintä perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen eli se on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteistyön mahdollistamiseksi (Mikkola & Valo 2020, 15, 17, 25; Vesterinen 2006, 146–147). Työyhteisöviestintä on fyysisessä tai digitaalisessa työtilassa, -alustalla tai -ympäristössä tapahtuvaa viestintää, joka tarvitsee toimivan viestinnän infrastruktuurin. Joep Cornelissen (2008) kuvaa työyhteisöviestintää johtamistoiminnoksi, joka asettaa raamit kaikelle organisaation sisäiselle ja ulkoiselle viestinnälle. Työyhteisöviestintään kuuluu viestinnän strategisen johtamisen lisäksi operatiivinen taso. (Juholin 2017, 33, 36, 118, 120–121, 129.)

Työyhteisöviestinnän sisältö koostuu viestinnän kontekstista eli suunnasta ja sisällön painopisteestä. Sanoma voi siis koskea koko työyhteisöä vai yksityiskohtaisempia asioita, kuten työtehtäviä. Nämä työyhteisöviestinnän kaksi ulottuvuutta muodostavat kokonaisviestinnän mallin, joka on havainnollistettu kuvassa 2. (Åberg 2006, 97–98.)

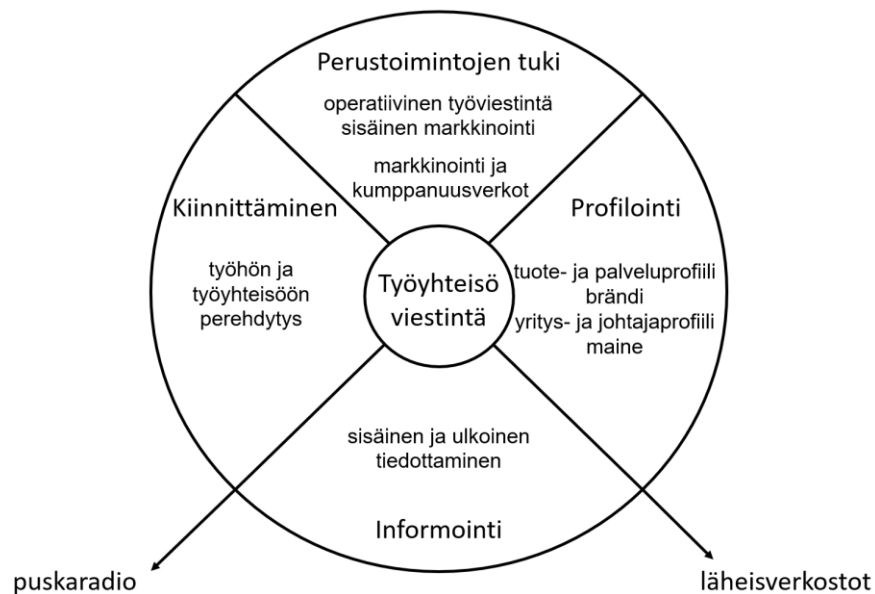
Työyhteisöviestinnän tärkein tehtävä on organisaation perustoimintojen tukeminen. Sisäisen työyhteisöviestinnän näkökulmasta perustoimintojen tukemiseen kuuluu operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi. Operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi ovat esihenkilötyön ytimessä. Operatiivinen työviestintä määrittää miten tarvittavat tehtävät saadaan hoidettua. Sisäisen markkinoinnin tavoite on puolestaan pitää henkilöstö ajan tasalla tukien samalla ulkoista markkinointia jokaisen työyhteisön jäsenen kautta. (Juholin 2017, 47; Åberg 2006, 98–100.)

Profilointi eli tavoitekuvan rakentaminen on pitkäjännitteistä mielikuvien iskostamista henkilöstön tajuntaan viestinnän, tekojen ja ilmeen kautta. Tavoitekuva muodostuu organisaation visiosta, missiosta ja historiasta sekä nykyhetken organisaatiokulttuurista. Tavoiteltujen profiiliteemojen nostaminen jokapäiväisessä sisäisessä viestinnässä saa henkilöstön toteuttamaan niitä. (Åberg 2006, 100–102.)

Informointi on suunnitelmallista tiedottamista työyhteisön tapahtumista sekä sisäisesti että ulkoisesti. Informointi vaatii onnistuakseen viestinnän infrastruktuurin eli kanavat,

vastuhenkilöt ja käytännöt (Juholin 2017, 48). Sisäinen informointi tapahtuu monilla areenoilla tai kanavilla, joista tärkein on esihenkilön ja työntekijän välinen suora tai välillinen viestintä. On myös otettava huomioon, että iso osa operatiivisesta tiedosta kulkee vaakatasossa työntekijöiden välillä. Verkkoviestintä on luonut uuden ulottuvuuden johdon tavoitettavuuteen ja tiedon ajantasaisuuteen. (Åberg 2006, 102, 108–109.)

Kiinnittämällä tarkoitetaan työyhteisöön ja työhön perehdyttämistä. Tämä kattaa muun muassa työyhteisön yleisten sääntöjen, turvallisuusasioiden ja henkilöstöpolitiikan viestimisen työyhteisön jäsenille sekä perehdyttämiskoulutukseen ja uusiin työtehtäviin liittyvän tukimateriaaliin panostamisen. (Åberg 2006, 104–105.)



Kuva 2. Kokonaisviestinnän malli (mukaiillen Åberg 2006, 98).

On hyvä muistaa, että sisäinen työyhteisöviestintä ei ole ainoastaan organisaation sisäinen asia. Työyhteisön jäsenten sosiaalista kanssakäymistä ei voida hallita, joten viestinnässä tulisi ottaa huomioon nopeasti kertautuvat läheisverkot eli jäsenten läheispiiri, joiden kanssa he ovat tekemisissä päivittäin. Läheisverkossa tieto voi kulkea passiivisesti, reaktiivisesti tai aktiivisesti riippuen tiedon merkityksestä työyhteisön jäsenen elämässä. Läheisverkoissa ja laajemmin puskaradion kautta tieto kulkee erittäin nopeasti ja se leviää eri läheisverkoista seuraavalle hallitsemattomasti. (Juholin 2017, 120; Åberg 2006, 97, 105–107.)

Koska jokainen viestii kaikkialla, työyhteisöviestintää tulee suunnitella ja organisoida. On tärkeää, että kaikki tietävät miten toimitaan (Juholin 2017, 120, 130, 139). Viestinnän infrastruktuurilla tarkoitetaan yhteistä järjestelmää, jossa on määritetty käytetyt kanavat, niiden sisällöt ja yhteiset käytännöt tiedon sijainnista, seuraamisesta ja jakamisesta sekä viestinnän vastuualueet työyhteisön sisällä. Viestinnän infrastruktuurin

tarkoitus on taata edellytykset tehokkaaseen työskentelyyn sekä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on käytössään kaikki tarvitsevansa tieto sekä mahdollisuus keskustella ja vaikuttaa työyhteisössään. (Juholin 2017, 129; Åberg 2006, 52.)

Edelleen käytössä olevia perinteisempiä kanavia ovat ilmoitustaulut, uutiskirjeet ja tiedotustilaisuudet, joskin nykyään osa näistä ovat siirtyneet sähköiseen muotoon osaksi sisäistä verkkoviestintää (Juholin 2017, 129). Viestinnän perusmuotoihin kuuluu tiedote, jonka avulla voidaan esittää tiiviisti, selkeästi ja ymmärrettävästi monimutkaisiakin asioita lähes reaaliajassa. Tiedotteen perusedellytys on sen informatiivisuus ja neutraali sekä totuudenmukainen ilmaisu. Säilyttään tiedote voi kuitenkin olla muodollinen tai rennempi. Työyhteisön käytetyimpiä kanavia on edelleen sähköposti, joka nähdään tehokkaana tapana välittää tietoa nopeasti ja laajasti. Voidaan kuitenkin olettaa, että työyhteisön arkiviestinnästä iso osa on siirtynyt uusiin verkkoviestinnän yhteisötyökaluihin ja pikaviesti-alustoille, jotka nopeuttavat viestintää ja lisäävät aitoa vuorovaikutuksellisuutta verrattuna sähköpostiviestiketjuihin. Uusien viestinnän työkalujen tarkoitus on helpottaa kommunikointia ja vähentää työyhteisön jäsenten tietotulvaa, mikä puolestaan edellyttää selkeää viestinnän infrastruktuuria. (Juholin 2017, 130.)

Nykyään sisäisessä työyhteisöviestinnässä korostuu monisuuntainen tiedonjakaminen, vuorovaikuttaminen ja uuden tiedon luominen. Vapaamuotoisempi viestintä voi nostaa esiin työyhteisölle oleellisempia tietoja ja kysymyksiä sekä rikastaa ymmärtämistä mutta se ei kuitenkaan poista muodollisen viestinnän tai selkeän vastuun merkitystä (Juholin 2017, 121; Åberg 2006, 94). Vapaamuotoisemman vertaisviestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksestä huolimatta on osattava toimia tietotulvan keskellä ja liian monien kanavien käyttäminen johtaa tiedon pirstaloitumiseen (Juholin 2017, 118, 120–121, 130).

Perinteisesti sisäinen työyhteisöviestintä on luonteeltaan suoraa ja välitöntä työpaikalla kasvokkain tapahtuvaa viestintää, joka usein täydentyy verkossa. Etätyömahdollisuuksien sekä ajasta ja paikasta riippumattoman työskentelyn myötä verkkoviestintä eli tietoverkoissa tapahtuvan viestinnän määrä on kuitenkin kasvanut viime vuosina räjähdysmäisesti ja se on korvannutkin monia muita viestinnän muotoja. Nykypäivänä organisaatiot ovat täysin riippuvaisia verkkoviestintään. (Juholin 2017, 119, 128; Mikkola & Valo 2020, 28, 96; Åberg 2006, 77, 109.)

Verkko voidaan nähdä yhteisöllisenä vuorovaikutuksen tilana, joka muistuttaa monella tapaa suoraa viestintää. Verkkoviestinnällä on monia viestinnän muotoja, keskusteluprosesseja sekä sosiaalisia rakenteita ja normeja, jotka liittyvät yhteisöllisyyteen. Verkossa kaikkien työyhteisön jäsenten on mahdollista osallistua ajasta ja paikasta riippumatta yleiseen keskusteluun. Toisin sanoen, verkkoviestintä on

asynkronista eli ei reaaliajassa tapahtuvaa viestintää. Asynkronisuus mahdollistaa myös viestien tarkemman muotoilun ja keskittyneemmän keskustelun. (Juholin 2017, 128–129; Mikkola & Valo 2020, 29, 41, 50; Åberg 2006, 113–114.)

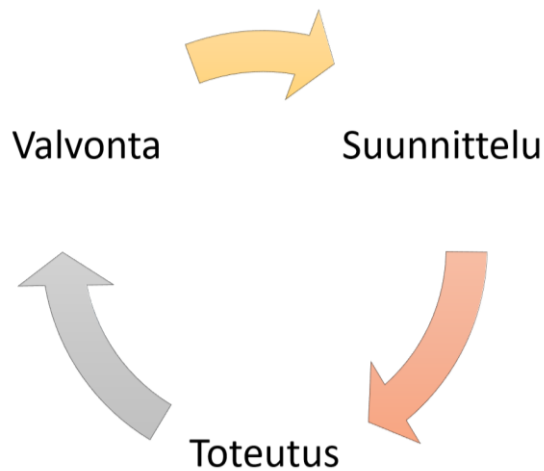
Sisäisen verkkoviestinnän alustat ovat luoneet uusia mahdollisuuksia tuottaa tietoa yhteisöllisemmin sekä rikastuttaneet työyhteisön sisäistä keskustelua. Verkkoviestinnän alustat mahdollistavat työn sujuvuuden ja tuovat työyhteisön jäseniä lähemmäs toisiaan. Verkkoviestinnän alustojen avulla syntyy uudenlaista yhteisöllisyyttä ja aitoa vuorovaikutusta, koska kaikki voivat viestiä julkisesti, avata keskusteluja, kysyä, jakaa omia kokemuksiaan sekä muokata tiedostoja yhdessä muiden kanssa tehden tiedonkulusta entistä tasa-arvoisempaa. Myös mahdollisuus tietoon perehtymiseen on parempi. Tämä kuitenkin edellyttää yhteisiä sääntöjä tiedonjakamiseen ja luottamusta, että tietoa voidaan jakaa kaikille ja sitä käsitellään yhteisten sääntöjen mukaisesti. (Juholin 2017, 115, 119, 128–129; Mikkola & Valo 2020, 29–30, 42, 103–104; Åberg 2006, 78, 80.)

Verkkoviestintä sopii hyvin arkijohtamiseen ja tarkan tiedon jakamiseen. Verkkoviestintä on vaivatonta ja avointa vuorovaikutteista monelta monelle viestintää, jossa korostuu myös vertaisviestinnän rooli (Juholin 2017, 113; Åberg 2006, 78). Työyhteisön jäsenien ihmissuhteita pystyy ylläpitämään kokonaan etänä. Luottamus jäsenten välille syntyy säännöllisen ja merkityksellisen yhteistyön kautta. (Mikkola & Valo 2020, 16, 44, 101–102.) Kuitenkin Åbergin (2006, 118) mukaan verkkoviestinnän lisäksi tarvitaan edelleen kasvotusten tapahtuvaa suoraa viestintää, sillä verkko ei ole parhaimmillaan moniulotteisten asioiden pohdintaan, ikävistä asioista tiedottamiseen, motivointiin tai sitoutumisen aikaansaamiseen. Haastavaa verkkoviestinnässä on myös sanomien altistuminen häiriöille, sisältöjen monitulkintaisuus sekä tietotulva, joka heikentää sanomien tehoa (Puro 2004, 62). Toisaalta irtautuminen ja dokumentoitavuus ovat sen tuomia etuja muihin viestinnän muotoihin verrattuna. (Juholin 2017, 113, 116–117, 119; Puro 2004, 24.) Parhaimmillaan verkkoviestintä on osa uudenlaista keskustelevaa viestintäkulttuuria, joka korostaa kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumista yhteisten asioiden käsittelyyn (Juholin 2017, 123, 128; Mikkola & Valo 2020, 47, 102).

2.3 Strateginen työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä perustuu organisaation missioon, visioon ja tavoitteisiin. Näin ollen viestintä on strateginen johtamistoiminto, joka tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Organisaation arvot konkretisoivat käytännössä organisaation tyyliin viestiä. Johtaminen ilman viestintää on mahdotonta. Viestintä onkin työyhteisön resurssi,

jota täytyy suunnitella, ohjata ja valvoa. (Juholin 2017, 47, 55, 64; Åberg 2006, 12, 96.) Tämä vastuu on viimekädessä organisaation johdolla (Juholin 2017, 87).



Kuva 3. Ohjausprosessi (mukaiillen Åberg 2006, 66).

Strateginen työyhteisöviestintä on kiinteä osa organisaation toimintakykyä ja menestymistä. Koko organisaation strategia ja tavoitteet ohjaavat strategista työyhteisöviestintää, jolle määritellään oma tarkoitus, suunta, tavoitteet ja mittarit. Erillinen viestintästrategia ei kuitenkaan ole välttämätön, mikäli koko organisaation strategiaan voidaan perustaa viestinnän operatiivinen suunnitelma ja ohjeet. Näin työyhteisöviestintä voi suunnitelmallisesti tukea ja mahdollistaa tehokkaan työskentelyn. Aidoksi kilpailueduksi viestintä nousee ainoastaan työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen kautta. Vaikka lopullinen päätös on organisaation johdolla, tulisi strategia laatia vuorovaikutteisena prosessina. Myös tämä prosessi on työyhteisöviestintää. Aito keskustelu ja vuorovaikutus ovat merkittävä osa hyvinvoivaa työyhteisöä. (Juholin 2017, 20, 29, 33, 35, 47, 65, 71–72 90, 121.)

Strateginen työyhteisöviestintä voidaan jakaa neljään ulottuvuuteen, johdettuun keskusteluun, selkeään tiedottamiseen ja faktatiedon saatavuuteen, yhteisöllisyyden rakentamiseen sekä vastuulliseen dialogiin (Juholin 2017, 121). Nämä ulottuvuudet on kuvattu kuvassa 4.

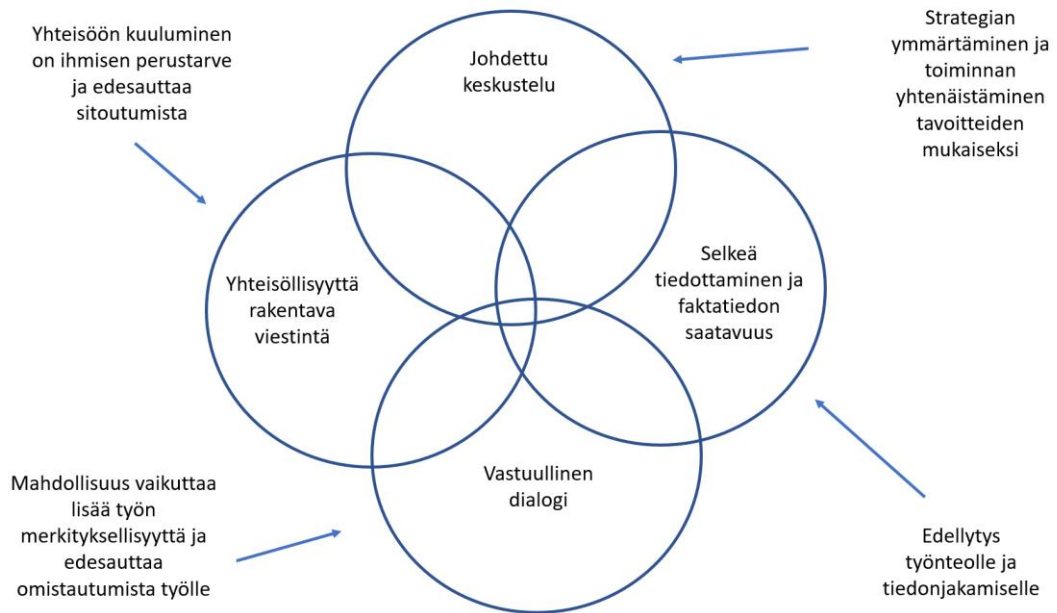
Johdettu keskustelu on johtamisen ydintehtävä. Se tukee suunnitelmallisesti organisaation strategian ymmärtämistä ja yhtenäistää toimintaa sen mukaiseksi. Johdettua keskustelua tarvitaan, kun halutaan kehittää työyhteisölle merkittäviä ja merkityksellisiä asioita osaksi työyhteisön arkea. Johdetussa keskustelussa kuunnellaan aina osallistujien näkemyksiä, sillä yhteinen, jaettu merkitys ei synny ilman sitä. Yhteisöllisesti saatu tieto ja ymmärrys

myös edesauttavat työyhteisön jäseniä näkemään itsensä, roolinsa ja sen tavoitteet merkityksellisinä. (Juholin 2017, 122–123.)

Informointi eli tiedottaminen on faktapohjaista tiedon tuottamista ja jakamista. Tiedon saatavuuteen vaikuttaa viestinnän infrastruktuuri sekä sitä täydentävät keskustelut. Työyhteisöviestinnän sisällön ja määrän vähimmäisvaatimuksia säädellään työlaissa ja työehtosopimuksissa, koska organisaatiot toimivat itseään laajemmassa kontekstissa (Juholin 2017, 41, 122; Mikkola & Valo 2020,10). Selkeän tiedottamisen perustaan kuuluu tiedottamisen vastuualueiden määrittely ja sisällön johdonmukaisuus. Olennaista tiedon saatavuudessa on myös työyhteisön jäsenten aktiivinen rooli tiedon etsinnässä ja jakamisessa. (Juholin 2017, 122–123.)

Yhteisöllisyyden rakentamisella ja vahvistamisella tarkoitetaan työyhteisön me-hengen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen ylläpitämistä. Yhtenäinen ja sitoutunut työyhteisö saavuttaa tavoitteensa paremmin ja nauttii yhdessä työskentelystä. Ideaalisti yhteisöllisyyden tunne lisää työnantajan ja työntekijöiden välistä luottamusta tasolle, jolla epäonnistumisistakin voidaan keskustella luontevasti ketään syyttelemättä. Yhteisöllisyys muodostuu pidemmällä aikavälillä, kun yhteiseen asiaan sitoutuneet henkilöt työskentelevät yhdessä. On kuitenkin hyvä huomioida, ettei tiivis yhteisöllisyys sulje pois uusia jäseniä tai erilaista ajattelua. (Juholin 2017, 122, 124.)

Vastuullinen dialogi eli vuoropuhelu vahvistaa työssä tarvittavan tiedon saatavuutta ja vaihdantaa sekä edistää työyhteisön jäsenten kokemusta työn merkityksellisyydestä. Dialogin tarkoitus on tunnistaa mahdollisuuksien lisäksi myös mahdollisia kipupisteitä ja esittää niihin ratkaisuja. Vastuullinen dialogi mahdollistaa kaikille viestinnällä vaikuttamisen organisaation identiteettiin ja maineeseen. Nämä puolestaan heijastuvat takaisin työyhteisöön, jolloin työntekijä voi omistautua työlleen. Vastuullinen dialogi tarkoittaa tasavertaista ja keskinäisen arvostuksen omaavaa vuorovaikutusta. Dialogissa osapuolet jakavat tulkintoja ja näkemyksiä merkityksistä, pääsevät yhteisymmärrykseen niistä ja luovat uutta aktiivisesti kuuntelemalla ja hyväksymällä erilaisia näkökulmia tavoitteena päätöksenteko. Aito dialogi on vastavuoroista ja se sietää kriittisyyttä, sillä arvokas tieto löytyy vastakkaisista näkemyksistä. Parhaimmillaan työyhteisön jäsenet pystyvät osallistumaan ja vaikuttamaan päätöksentekoon sekä kokevat ylpeyttä omasta työstään ja arvostuksen tunnetta. (Juholin 2017, 121–122, 125–127, 267.)



Kuva 4. Strategisen työyhteisöviestinnän neljä ulottuvuutta (Mukaiillen Juholin 2017, 122)

2.4 Esihenkilöiden rooli sisäisessä työyhteisöviestinnässä

Viestintä on erittäin iso osa esihenkilötyötä. Esihenkilö on organisaation nimeämä työntekijä, jolla on vastuu huolehtia hänelle osoitettujen alaisten työpanoksesta. Esihenkilö edustaa työnantajaa ja hänen vastuullaan on kirkastaa, määritellä ja viestiä ymmärrettävästi alaisilleen organisaation visio, missio, kilpailuedut ja arvot sekä jalkauttaa nämä arjen työhön. Esihenkilö siis viestii selkeästi organisaation linjauksista ja ohjaa alaisiaan kohti yhteisiä tavoitteita toteuttaen näin strategiaa. Tämän lisäksi esihenkilöllä on velvollisuus käydä läpi alaisensa kanssa heidän tehtäväkuvansa, työn tavoitteet ja tarkoitus sekä huolehtia esihenkilön hallinnollisista tehtävistä. Tässä opinnäytetyössä keskitytään suoraan esihenkilötyöhön eli tilanteisiin, jossa esihenkilö ja alainen ovat suorassa vuorovaikutuksessa. (Aarnikoivu 2008, 18–19, 34–35; Juholin 2017, 95; Ristikangas & Grünbaum 2018, 19, 26, 72–75, 78.)

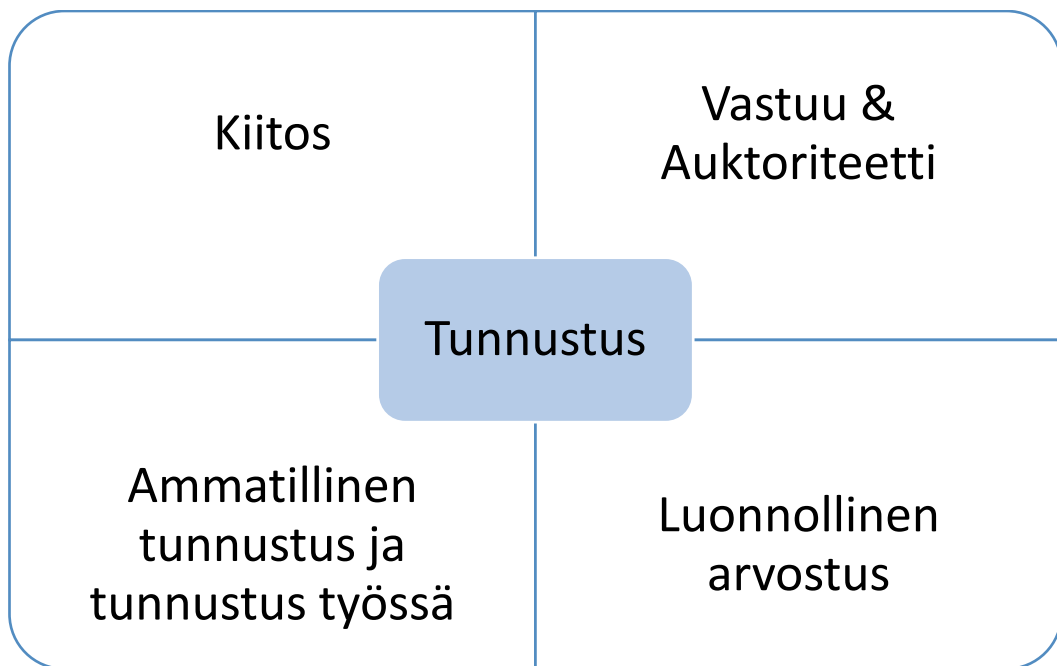
Esihenkilöllä on huomattava rooli päivittäisen tiedonkulun ja työtehtävien koordinoinnissa. Esihenkilön tehtäviin kuuluu työtehtävien suunnittelu, alaisten motivointi, erilaiset tavoite- ja kehityskeskustelut sekä palautteen antaminen. Tavoitteena on pitää kaikki ajan tasalla ja edistää alaisten työpanoksen hyödyntämistä, mikä edellyttää selkeää, jämäkkää ja motivoivaa viestintää. Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa viestinnällään alaisensa tunteisiin ja siten luoda hyvä pohja työntekijäkokemukselle (Ristikangas & Grünbaum 2018, 17; Åberg 2006, 84, 89). Kun viestintätavat ja -kanavat ovat selkeitä, luo se työyhteisössä jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Aarnikoivu 2008, 25; Juholin 2017, 95–97; Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 205; Åberg 2006, 134, 142, 145, 152–154.)

Sisäinen työyhteisöviestintä etenkin tiimeissä on vastavuoroista ja tasavertaista yhteistyötä. Tällä tarkoitetaan jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuuksien hyödyntämistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Viestinnän näkökulmasta tiimeissä käsitellään tietotulvaa, tehdään valintoja ja tulkintoja sekä tuotetaan yhdessä yhteistä ymmärrystä. Esihenkilöä kuitenkin tarvitaan aina näyttämään organisaation mukaista suuntaa ja luomaan merkityksiä alaisten sitouttamiseksi. (Aarnikoivu 2008, 15–16, 23–24; Ristikangas & Grünbaum 2018, 11, 78.)

Nykyaikana esihenkilö toimii enemmän coachina tai valmentajana, joka innostaa oma-aloitteisuuteen ja oivalluttaa alaisiaan toteuttamaan itseään kohti organisaation yhteisiä tavoitteita avoimen viestinnän kautta. Valmentava esihenkilö kuuntelee, on läsnä ja on kiinnostunut sekä kysyy asioita alaisiltaan. Tämä vaatii esihenkilöltä tilanneherkkyttä ja kykyä vastaanottaa viestejä sekä viestiä tilanteen vaativalla tavalla (Juholin 2017, 247). Toisin sanoen esihenkilö rakentaa tietoisesti keskinäistä luottamusta ja yhteisiä merkityksiä vastavuoroisesti yhteistyössä alaisensa kanssa (Conrad 2014, 109–110; Vesterinen 2016, 88–89). Valmentava asenne näkyy kaikessa esihenkilötyössä vähintäänkin taustalla. Valmentavalla asenteella tarkoitetaan osallistavaa ja arvostavaa esimiestyötä, jossa korostuvat työn merkityksellisyys, onnistumiset ja yhteistyön merkitys. Valmentavan esihenkilötyön kautta saadaan tuloksia rakentamalla hyvää ilmapiiriä. Näin työntekijät ovat tyytyväisempiä, innostuneempia ja sitoutuneempia, koska he kokevat tulevansa kuulluksi. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 15–17, 19–20, 27, 33, 45–46, 64–65, 78, 88.)

Palaute on voimakas esihenkilötyön väline, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa kohti yhteisiä tavoitteita (Nummelin 2007, 88; Ristikangas & Grünbaum 2018, 93). Palautteen avulla voidaan sitouttaa, kannustaa haasteiden edessä, vahvistaa työyhteisön me-henkeä ja antaa työyhteisön jäsenille mahdollisuus olla ylpeitä työstään. Tämä lisää työn merkityksellisyyttä. (Aarnikoivu 2008, 18; Puro 2003, 72–73, 77; Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 199–200; Åberg 2006, 81, 140.) Palautteen antoa ei kannata rajata ainoastaan vuosittaisiin keskusteluihin, vaan hyödyntää säännöllisesti monia erilaisia viestintätilanteita. Esihenkilöltä saatu toistuva ja välitön palaute takaa parhaan työntekijäkokemuksen, jossa työntekijä voi kokea olonsa tuetuksi ja ohjatuksi tekemään parhaansa. (Myers & Sadaghiani 2010, 229; Puro 2003, 68–69, 81–82; Ristikangas & Grünbaum 2018, 95; Whitter 2019, 116.) Toisaalta Mikkola & Valo (2020, 18–19, 131) ehdottavat, että nykyään kollegoilta saatu sosiaalinen tuki ja palaute on entistä tärkeämpää. Heidän mukaansa esihenkilön tehtävä on luoda positiivinen palautekulttuuri työyhteisöön.

Palaute voi olla käsitteenä monitulkinnainen ja Puro (2003, 73) mukaan palautetta voidaankin käsitellä tunnustuksen antamisena. Vuonna 1995 Harrisalo & Miettinen (Puro 2003, 73) jakoivat tunnustukset neljään osa-alueeseen, jotka ovat kuvattuna kuvassa 5. Kiitos on tunnustuksen muoto, johon kuuluu työpanoksen tukeminen ja kiittäminen työstä. Luonnollinen arvostus tarkoittaa on huomaavaisuutta, luottavaisuutta ja auttavaisuutta. Vastuulla ja auktoriteetilla tarkoitetaan palkitsemista lisäämällä henkilön päätäntävaltaa ja vapautta toimia itsenäisesti. Ammatillinen tunnustus ja tunnustus työssä ovat etäisempiä, virallisia ja julkisia tunnustuksen muotoja. Näihin kuuluu esimerkiksi todistukset, virallinen tunnustus tilaisuudessa ja nimeäminen uuteen tehtävään.



Kuva 5. Tunnustuksen neljä osa-alueita (Puro 2003, 73–76).

Palautteen antaminen, pyytäminen ja vastaanottaminen mahdollistavat oppimisen, lisäävät työyhteisön sisäistä vuoropuhelua, vahvistavat positiivista ilmapiiriä ja yhteistyötä työyhteisössä. On hyvä muistaa, että myönteistä palautetta pitäisi antaa kolme kertaa negatiivista palautetta enemmän, jottei työyhteisön vuorovaikutus heikkene. Hyvä palaute on selkeää ja ystävällistä. Esihenkilön on tärkeä tuntee viestin vastaanottaja, jottei sanomalle tule häiriötä. Valmentava asenne palautteen antoon on hyvä, koska vastaanottajasta riippuen yhteistä pohdintaa voidaan kaivata etenkin korjaavan palautteen yhteydessä. (Ristikangas & Grünbaum 2018, 93, 97, 99–100.)

2.5 Sisäisen työyhteisöviestinnän haasteet

Viestintä on luonteeltaan vaihtelevaa ja monimutkaista vaikka sen tavoitteena on luoda yhteisymmärrystä (Conrad 2014, 106). Viestinnän kehittämisessä on hyväksyttävä, että

aina tulee olemaan haasteita. Viestintä on hyvin tilannekohtaista ja on otettava huomioon sanoman lähettäjän ja vastaanottajan inhimillisuus (Mikkola & Valo 2020, 181). Esimerkiksi viestinnän tyyli, jotka ovat kuvattuna taulukossa 3 eivät ole joko-tai vaihtoehtoja vaan tarvitaan kykyä arvioida tilanteeseen sopiva tyyli ja sisältö. (Puro 2003, 88, 91–95.)

suorasukaisuus	kiertelevyys
asialähtöisyys	ihmissuhdelähtöisyys
päämäärätietoisuus	tilannelähtöisyys

Taulukko 3. Milton Bennetin Viestinnän tyylien vastaparit 1998 (Puro 2004, 34; Puro 2003, 85).

Sisältöä voidaan tarkastella ja kehittää rakenteellisten ratkaisujen näkökulmasta eli missä järjestyksessä asiat kerrotaan sekä sisältövalintojen näkökulmasta, jolloin analysoidaan keskeistä viestiä ja miksi kyseisestä sisällöstä halutaan viestiä (Puro 2003, 88).

Jokainen työyhteisön jäsenistä viestii, joten viestinnän taito on tärkeä jokaiselle. Työyhteisön jäsenten kannalta oleellista on toimia itseohjautuvasti ja seurata sekä jakaa tietoa. Sisäisen työyhteisöviestinnän päämäärä on käsitellä arjen asioita ottaen huomioon kaikki työyhteisön jäsenet sekä heidän tulkintansa mahdollisimman hyvin, sillä jokaisen tulkinta on osa yhteisöllistä kokonaisuutta. Monesti haastavaksi koetaan nimenomaan esihenkilön epäselvä viestintä, joka lisää mahdollisia väärinkäsityksiä ja olettamuksia. Näistä syistä organisaation avoin keskustelukulttuuri ja toisien kuunteleminen ovat elintärkeitä työkaluja sujuvampaan viestintään. (Juholin 2017; 131, 138; Puro 2003, 17–18; Åberg 2006, 24, 64, 143.)

Sisäistä työyhteisöviestintää kehittäessä tulee tiedostaa, että hyvinvoivassakin työyhteisössä esiintyy kielteisiä viestintätilanteita ja -tapahtumia. Ristiriitaisuus on viestinnälle ominaista, eikä haastavia tilanteita ei voi välttää. Toimiakseen sisäinen työyhteisöviestintä vaatii säännöllistä arviointia. Sisäisen työyhteisöviestinnän kohdalla tietoa voi olla liikaa, on tehokasta selvittää millaista tietoa työyhteisön eri jäsenet tarvitsevat työntekeä varten. (Mikkola & Valo 2020 179, 181, 183–184.) Haastavia tilanteita voidaan hallita analysoimalla niitä kahdesta eri näkökulmasta, jotka on kuvattu taulukossa 4. Tärkeintä viestinnän kehittämisessä on siitä keskusteleminen. (Puro 2003, 84, 105–107.)

Johdon ja esihenkilöiden vastuulla	Perinteinen näkökulma tarkastelee viestin sisältöä
Vastuu kaikilla	Tarkastellaan kokonaisuutta: Mitä tapahtuu? Mitä tietoa tarvitaan? Miksi tehdään näin? Miksi tieto ymmärretään väärin?

Taulukko 4. Haastavien viestintätilanteiden ja -tapahtumien analysointi (Puro 2003, 108).

2.6 Työntekijäkokemus

Organisaatiot ovat riippuvaisia henkilöstöstään, koska ihmiset ovat organisaatioiden merkittävin strateginen voimavara. Toisaalta on muistettava, etteivät ihmiset ole organisaation vapaasti käytettävissä olevia voimavaroja (Armstrong 2016, 6; Plaskoff 2017, 141; Whitter 2019, 172). Hyvinvoiva, sitoutunut, motivoitunut ja tuottava henkilöstö on kilpailuetu, jota johdetaan strategisella henkilöstöjohtamisella. Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa henkilöstöhallinnon kehittämistä ja toimia, joilla organisaation visio, missio ja tavoitteet saavutetaan. (Armstrong 2016, 36–37, 39, 174; (Vesterinen 2006, 117, 131.)

Sitoutuneisuus tarkoittaa innostuneisuutta omaa työtään kohtaan, mikä näkyy työntekijän oma-aloitteisuutena, määrätietoisena ja sinnikkyyttenä toteuttaa organisaation yhteiset tavoitteet. Sitoutuneisuuden voi myös määrittellä tyytyväisyytenä omaan työhön sekä tiiviinä yhteyden tunteena organisaation tarkoitukseen ja arvoihin. (Armstrong 2016, 162; Åberg 2006, 30.) Vuonna 2004 Crawford ym. (Armstrong 2016, 163) mukaan sitoutuneisuuden tasoon vaikuttaa henkilön yhteensopivuus organisaation ja työympäristön kanssa, sekä henkilökohtaisten arvojen, tahtotilan ja oman käytöksen johdonmukaisuus. Myönteisellä työntekijäkokemuksella on suora vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen (Whitter 2019, 2, 11).

Työntekijäkokemus on strateginen menettelytapa, jossa hyödynnetään ihmiskeskeisiä linjauksia ja käytäntöjä myönteisten tunteiden sekä kokemusten esiintuomiseksi. Työntekijäkokemuksen tavoitteena on yhdistää organisaation tarkoitus työntekijöiden toiminnan kanssa. Jokainen kokemus on merkityksellinen ja kaikki kokemukset muokkaavat työntekijöiden toimintaa. Myönteinen kokemus inspiroi ja motivoi työntekijöitä kohti onnistumisia. Myönteisen työntekijäkokemuksen ydin on keskinäisen luottamuksen luominen. (Whitter 2019, 1, 3, 49, 172, 173.)

Korkiakoski (2019, 21–22, 121–123) määrittelee työntekijäkokemuksen arjessa tapahtuvaksi työntekijän kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi omasta työnantajastaan. Plaskoffin (2017, 137) mukaan mielipiteet muodostuvat eri kohtaamispisteiden kautta läpi työntekijäpolun. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat vuorovaikutus, mielikuvat ja tunteet.

Positiivinen työntekijäkokemus on riippuvainen organisaation tarkoitusta ja arvoja heijastavasta organisaatiokulttuurista, teknologiasta ja työympäristöstä. Työntekijöiden tarpeisiin soveltuvat työympäristöt, toimiva teknologia ja työvälineet saavat aikaan positiivisia kokemuksia työntekijöille (Korkiakoski 2019, 126, 128, 130–131).

Whitter (2019, 18, 20) puolestaan määrittelee työntekijäkokemuksen moniulotteiseksi ja kokonaisvaltaiseksi konstruktioksi, joka yhdistää ihmiset ja organisaatiot. Toisin sanoen työntekijäkokemus voidaan määrittellä myös organisaatioksi kokonaisuutena. Työntekijäkokemuksessa ei ole kyse erillisestä henkilöstöhallinnon toiminnosta, vaan se on ihmiskeskeisen menettelytavan toteuttamista läpi organisaation kaikessa mitä organisaatio tekee.

Whitterin (2019, 55, 77, 89, 126–127) luoma kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen malli (myöhemmin HEX-malli) on linssi, jonka läpi organisaation toimintaa tulee tarkastella. HEX-malli koostuu organisaation vahvasta totuusperustasta ja sitä ympäröivistä työntekijäkokemuksen kuudesta eri elementistä, joiden on oltava yhteneviä totuuden kanssa työntekijäkokemuksen kehittämiseksi. HEX-malli on johdon työkalu, jonka avulla fokusoidaan organisaation toimintaa ja voidaan löytää mahdolliset kehitysalueet. Kaikki elementit ovat HEX-mallissa tärkeitä ja jokaisen osa-alueen mahdolliset haasteet heijastuvat suoraan työntekijäkokemukseen.

HEX-malli on havainnollistettu kuvassa 6. HEX-mallissa työntekijäkokemuksen keskiöstä löytyy totuus. Totuudella Whitter (2019, 13, 56–57, 59–60, 74, 77, 134) tarkoittaa organisaation toiminnan ydintä eli sen tarkoitusta, missiota ja arvoja. Organisaation koko toiminta pohjautuu sen totuuteen. Organisaation tarkoitus tuo johdon ja työntekijät yhteen, millä on suora vaikutus tulokseen. Arvoperustan mukainen toiminta on tärkeää, koska ilman sitä toiminta ja päätökset ovat epäaitoja eikä organisaation totuus ole luotettava. Kun keskiössä oleva totuus ohjaa organisaation toimintaa, voivat työntekijät sitoutua näihin luoden kestäviä tuloksia.

On tärkeää ymmärtää johtamisen suuri merkitys työntekijäkokemuksen muodostumisessa. HEX-mallin mukaan ihmiskeskeisen johtamisen tarkoitus on edistää työntekijäkokemusta kaikilla tasoilla. Työntekijäkokemuksen johtaminen lähtee toimitusjohtajasta ja lähiesihenkilöt ovat merkittävä osa arjen työntekijäkokemusta. Esihenkilöt ovat vastuussa arvojen tuomisesta työn arkeen. Valmentava johtajuus on luonnostaan ihmiskeskeinen johtamisen muoto. Johtajan rooli on kuunnella, tukea ja mahdollistaa työntekijöitä saavuttamaan potentiaalinsa, jotta he pystyvät menestymään työssään ja tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden eteen. Jos yhteys johdon tai

esihenkilön ja työntekijöiden välillä on huono, eivät mitkään kehitystoimet auta organisaatiota. (Whitter 2019, 33, 57, 63–64, 134, 170.)

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa yhteisöllisyys eli syvä sitoutuminen eri yhteisöihin. Yhteenkuuluvuuden tunne on yksi ihmisen hyvinvoinnin perustarpeista joka, lisää arjessa koettua sitoutumista ja turvallisuuden tunnetta. On organisaation tehtävä fasilitoida yhteenkuuluvuutta ja me-henkeä tukeva kulttuuri. Yhteisöllisyyteen vaikuttaa toimiva työyhteisö, toisista välittäminen ja yhdessä toisiaan tukevan, energisen työyhteisön luominen. Yhteisöllisyyttä rakennetaan tietoisten tekojen kautta. Aidot ja näkyvät teot arjessa lisäävät keskinäistä luottamusta, kunnioitusta ja positiivista työntekijäkokemusta. Työyhteisössä voidaan rohkaista yhteisöllisyyteen myös suunnittelemalla yhteisesti jaettuja kokemuksia, kuten yhdessä saavutetun menestyksen juhlistamista. Yhteenkuuluvuuden tunteen ja aitojen kokemusten kehittäminen ja jalkauttaminen toimintaan on Whitterin mukaan tärkeämpää kuin organisaation kehittäminen. Yhteisöllisyyden elementtiin kuuluu myös yhteisöllisyys yhteiskuntatasolla ja organisaation vastuullisuus. (Whitter 2019, 2, 12, 22–23, 38, 46, 53, 58, 74, 76, 83, 85–86, 134.)

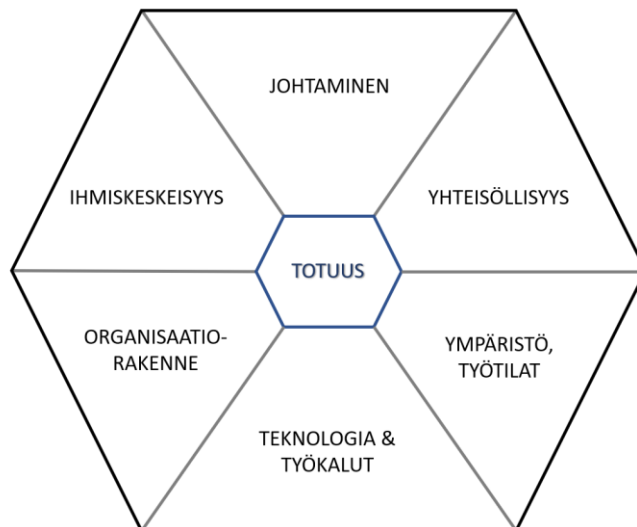
HEX-mallin ihmiskeskeisyys näkyy kaikissa työntekijäkokemukseen vaikuttavissa elementeissä. Ihmislähtöinen johtaminen luo perustan luottamukselle. HEX-mallissa otetaan huomioon ihmistarpeet, ihmisten odotukset ja luodaan näin parhaat lähtökohdat menestykselle. Ihmiskeskeisyydellä tarkoitetaan toimintaa, joka mahdollistaa monipuolisen vuorovaikutuksen työntekijöiden välille. HEX-mallissa ihmiskeskeisyyteen liittyy vahvasti organisaation yhteiskehittäminen ja työntekijöiden aktiivinen rooli kehittämistyössä sen alusta saakka. Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen lisää kokemusta työn merkityksellisyydestä, vastuusta ja rakentaa keskinäistä luottamusta. Yhteiskehittäminen on käytännöllinen tapa varmistaa arjen vastaavan työntekijöiden odotuksia ja tarpeita. Yhteiskehittämisen tuloksena on aina korkealaatuinen ja positiivinen työntekijäkokemus. (Whitter 2019, 23 50–51 57, 61–62, 119, 135.)

HEX-mallissaan Whitter (2019, 50, 53, 57, 65, 66) painottaa ketterän organisoitumisen ja yrittämisen kulttuurin tärkeyttä. Työntekijäkokemuksen kannalta matala organisaatio ja pienet tiimit ovat merkityksellisiä, koska niissä voidaan kannustaa kokeilukulttuuria ja yrittämistä. ”Epäonnistu nopeasti ja voita isosti.” on Whitterin mukaan tärkeä osa kehittämistä ja yhteisten kokemusten jakamista.

Organisaation fyysisen tilan suunnittelulla voidaan osoittaa mikä on organisaatiolle tärkeää. Työnantajan tehtävä on mahdollistaa ja kehittää yhdessä työntekijöiden kanssa oppiva ympäristö ja parhaiten toimivat fyysiset työtilat kuhunkin työtehtävään. Hyvällä ympäristöllä ja työtiloilla voidaan tukea positiivisten tunteiden syntyä sekä lisätä

yhteisöllisyyden, auttamisen, yhteistyön ja innovatiivisuuden kulttuuria organisaatiossa. (Whitter 2019, 57, 70–73, 77, 146.)

Kuudes HEX-mallin elementti on teknologia ja työvälineet. Tähän elementtiin kuuluvat myös toimivat prosessit sekä kunnollinen ja avoin viestintä. Ilman kaikkia näitä eivät työntekijät pysty sitoutumaan organisaation toimintaan ja menestymään työssään. Viestinnän osalta työntekijäkokemukseen vaikuttaa monesti tietotulva ja useiden järjestelmien yhtäaikainen käyttäminen. On tärkeää keskittää toimintaa olennaiseen tai muuten työntekijäkokemus ja tulos kärsivät. Teknologian ja datan hyödyntämisessä tulee ottaa huomioon ihmiset ja organisaation totuus, jotta digitaalinen työntekijäkokemus on saumaton. Kun teknologia, työvälineet, prosessit sekä viestintä ovat kohdillaan ja niitä yhteiskehitetään työntekijöiden kanssa, yhteys organisaation ja työntekijän välillä kasvaa. (Whitter 2019, 57, 67–69, 127, 146.)



Kuva 6. Whitterin HEX-malli (mukaillen Whitter 2019, 57).

3 Tutkimuksen toteutus

Kappaleessa 3 käydään läpi tutkimusasetelma, joka koostuu tutkimusongelmasta ja tutkimuskysymyksistä. Tässä kappaleessa käsitellään myös hankeprosessia ja tutkimuksen toteuttamisen osa-alueet eli tutkimusmenetelmät, aineistonkeruu sekä aineiston analysointi.

Tutkimus LähiTapiola PKS:n sisäisestä työyhteisöviestinnästä toteutettiin joulukuussa 2020 ja tammikuussa 2021. Valittu lähestymistapa on kvalitatiivinen case study eli laadullinen tapaustutkimus, koska tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvastaisesti sekä kuvailla sen piirteitä nimenomaan kohdeorganisaatiossa (Moilanen ym. 2014, 37, 52–53; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156).

Kohdeorganisaatiossa työskentelee 180 työsuhteista työntekijää sekä 55 yrittäjäsuhteista edustajaa (henkilöstöpäällikkö 29.9.2020). Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäävät henkilöstön yrittäjäsuhteiset edustajat. Kohdeorganisaation sisäistä työyhteisöviestintää tarkastellaan rajatusti hallinto, customer center ja korvauspalvelut toiminnoissa mutta tutkimuksen ryhmähaastattelut syventyvät erityisesti korvauspalvelut toimintoon (Kuva 1).

3.1 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Kehittämistehtävänä eli tavoitteena on tarjota kohdeorganisaatiolle konkreettisia sisäisen työyhteisöviestinnän kehitysehdotuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi.

Tutkimuksessa vastataan useampaan tutkimusongelmaa tarkentavaan tutkimuskysymykseen, jotka on menetelmineen kuvattu alla olevassa taulukossa 5.

Tutkimuskysymys	Tutkimusmenetelmä	Aineisto
Millainen viestinnän infrastruktuuri kohdeorganisaatiolla on?	Dokumenttianalyysi Ryhmähaastattelu	Sisäisen viestinnän esimerkit lokakuulta 2020, yhteyshenkilön taustahaastattelut, sisäisen viestinnän vastuudokumentti ja strategia. Korvauspalvelut toiminnosta yht. 8hlö
Mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä työyhteisöviestinnästä?	Kysely Ryhmähaastattelu	Hallinto, Customer Center ja Korvauspalvelut. Vastauksia 40kpl.

	Dokumenttianalyysi	Korvauspalvelut toiminnosta yht. 8hlö Henkilöstökyselyt 2019 & 2020.
Mikä on esihenkilötyön osuus sisäisessä työyhteisöviestinnässä? Miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen?	Ryhmähaastattelu Kysely Dokumenttianalyysi	Korvauspalvelut toiminnosta yht. 8hlö Hallinto, Customer Center ja Korvauspalvelut. Vastauksia 40kpl. Henkilöstökyselyt 2019 & 2020

Taulukko 5. Tutkimusasetelma.

3.2 Hankeprosessikuvaus

Kyseessä on Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja LähiTapiola Pääkaupunkiseudun yhteinen kehittämishanke, joka alkoi syyskuussa 2020. Hankkeessa oli mukana viisi Haaga-Helia ammattikorkeakoulun YAMK-opiskelijaa. Alahankkeet tai opinnäytetyöt lähestyivät kohdeorganisaation hankkeelle asettamaa perustehtävää eri näkökulmista.

Taulukon 6 mukaisesti opinnäytetyön tekeminen tapahtui pitkälti kehittämishankkeen aikataulun mukaisesti yhdessä opinnäytetyöryhmän kanssa. Ryhmä aloitti hankkeessa 29.9.2020 järjestetyn kick off –tapaamisen merkeissä. Syksyn edetessä opiskelijat tapasivat kohdeorganisaation yhteyshenkilöä muutamaa otteeseen taustatietojen ja valmiin aineiston läpikäymiseksi. Opiskelijaryhmä tapasi myös säännöllisin väliajoin läpi hankkeen. Opinnäytetyöryhmän tapaamisissa ryhmä tuki jokaisen tutkimusten muodostumista ja opiskelijoiden kirjoittamisen edistymistä. Tapaamisissa jaettiin myös ideoita ja käytiin läpi omia tuntemuksia prosessista.

Aineiston tiedonkeruun toteutettiin 12/2020–01/2021 välisenä aikana. Opinnäytetöiden tutkimushavainnot ja kehitysehdotukset käytiin läpi LähiTapiola PKS:n johtoryhmän sekä asiakkuusjohtajien kanssa osallistavassa työpajassa 2.2.2021. Työpajan tarkoituksena oli käydä läpi tutkimuksista saatuja tuloksia ja kehitysehdotuksia, sekä mahdollisesti vielä täydentää niitä osallistujien kanssa yhteisen keskustelun kautta.

Osana kehittämishanketta opiskelijaryhmä tuotti kohdeorganisaatiolle myös lyhennetyn videoversion työpajassa esitetyistä tuloksista ja kehitysehdotuksista jaettavaksi henkilöstölle. Näin kohdeorganisaation henkilöstö sai myös kehittämishankkeen johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia ennen opinnäytetöiden virallista julkaisemista.

Ryhmätapaamiset	Kehittämishanke	Yksilötavoitteet
	Kick-Off 29.9.2020	Opinnäytetyön tavoitteen kirkastaminen
Ryhmäohjaus 26.10.2020 Teoria, opinnäytetyön rakenne ja tiedonhakuinfo	Taustatietojen kartoittaminen ja valmiin aineiston läpikäynti yhteyshenkilön kanssa	Opinnäytetyön sisällysluettelo
Ryhmäohjaus 12.11.2020		Teorian aloittaminen ja tutkimusmenetelmien suunnittelu omaan työhön
Hankekyselyn suunnittelu 20.11.2020 Hankekyselyn läpikäynti 27.11.20		Ensimmäinen versio opinnäytetyöstä
Ryhmäohjaus 1.12.2020 Tutkimusmenetelmät	Hankkeen kysely avoimna 02.12-16.12.2020	Toinen versio opinnäytetyöstä
Ryhmäohjaus 17.12.2020 Palaute opinnäytetöistä		Yksilöohjaus 5.1.2021
		Ryhmähaastattelut 7-8.1.2021
Työpajan suunnittelu ja läpivienti 19.1.21, 27.1.21, 29.1.21 ja 1.2.2021	Osallistava työpaja hankkeen tuloksista ja kehityskohteista 2.2.2021	Kolmas versio opinnäytetyöstä
Työpajan reflektointi 8.2.2021		
16.2.21 Videotallenteen nauhoitus henkilöstölle		Yksilöohjaus 23.2.21, 16.6.21 ja 15.9.2021

Taulukko 6. Hankeprosessi.

3.3 Tiedonkeruun menetelmät

Tapaututkimukselle tyypillisesti tutkimukseen on valittu useampia tutkimusmenetelmiä mahdollisimman monipuolisen tilannekuvan saamiseksi. Laadullisilla menetelmillä saadaan kerättyä paljon tietoa juuri tutkittavasta kohteesta. Karkeasti ajateltuna määrälliset menetelmät tuottavat pinnallista mutta luotettavaa tietoa kun taas laadullisilla menetelmillä saadaan syvällistä tietoa, jota ei voida kuitenkaan yleistää. Tärkeintä on kerätä tietoa monenlaisin menetelmin ja muistaa, että laadulliset ja määrälliset tutkimusmenetelmät täydentävät toisiaan. (Moilanen ym. 2014, 40, 104–105.)

Valittuihin tiedonkeruumenetelmiin sisältyvät dokumenttianalyysi, sähköinen kysely ja puolistrukturoitu teemaryhmähaastattelu.

3.3.1 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjallista ja kommunikatiivista aineistoa analysoimalla. Tavoitteena on analysoida materiaalia järjestelmällisesti ja luoda selkeä, tiivis sanallinen kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä aiheesta. Näin tutkimus saa informaatioarvoa, jonka jälkeen voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on herkkyys asiayhteydelle eli sille, miten ilmiö esiintyy luonnollisesti ympäristössään. (Moilanen ym. 2014, 43, 136,139.)

Dokumenttianalyysin avulla saadaan tietää tarkemmin, miten kohdeorganisaatio viestii. Tarkastelun kohteena olivat lokakuun 2020 aikana koko henkilöstölle lähetetyt sisäisen viestinnän esimerkit sekä vuosien 2019 ja 2020 Roihu-henkilöstökyselyiden (myöhemmin Roihu) tulokset, organisaation strategia ja sisäisen viestinnän vastuudokumentti.

Tässä tutkimuksessa tehtiin sisällön analyysi, koska haluttiin tunnistaa tekstien merkityksiä ensisijaisesti ilmi sisällöstä (Moilanen ym. 2014, 137). Havainnot ilmi sisällöstä jaoteltiin viestinnän infrastruktuurin eri osa-alueisiin eli kanaviin, niiden sisältöihin ja viestinnän vastuuhenkilöihin. Tämän lisäksi tulokset kirjattiin yhteenvetona Juholinin (2017, 98–99) esittelemään työyhteisön päivittäisviestintää havainnollistavaan taulukkoon (Taulukko 7).

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän esimerkit ovat lokakuulta 2020. Niihin kuuluvat yksi kuukausittainen kaksi viikkofiiliskyselysähköpostia ja kaksi sähköpostiuutiskirjettä. Teams-sovelluksen kautta tarkastelukuukauden aikana julkaisuja lähetettiin koko työsuhteiselle henkilöstölle yhteensä 22 kappaletta.

Roihu on väittämöpohjainen henkilöstökysely, johon vastaavat sekä työsuhteiset työntekijät, että kohdeorganisaation yrittäjäsuhteiset edustajat. Viimeisin Roihu toteutettiin marraskuussa 2020 ja siihen saatiin 202 vastausta. Roihun 2020 vastausprosentti oli 87,8 %. Vastausprosentti nousi vuodesta 2019 1,2 %. Molempina vuosina Roihun People Power-luokitus oli AAA, vaikka se nousikin vuodessa 0,3 yksikköä. Molempina vuosina tulos on ollut huomattavasti Suomen toimihenkilönormia korkeampi.

3.3.2 Kysely

Kyselyn suurin etu on menetelmän tehokkuus, sillä saadaan tarvittaessa laajakin tutkimusaineisto nopeasti. Koska kysely on pääasiassa kvantitatiivinen eli määrällinen

tutkimusmenetelmä, pyrkii se kuvailemaan ja selittämään tutkimuskohdetta. Kysely on oivallinen menetelmä selvittämään kehittämiskohteen lähtötilannetta. (Fink 2003, 37; Moilanen ym. 2014, 40, 121–122.) Osana kehittämishanketta toteutettiin kaikille alahankkeille yhteinen sähköinen kyselylomake. Tässä tutkimuksessa kyselyä käytettiin selvittämään henkilöstön mielipiteitä sisäisestä viestinnästä. Kyselyn avulla haluttiin saada laajemmin palautetta nykyhetkestä dokumenttianalyysin tueksi sekä teemaryhmähaastattelun perustaksi.

Sähköinen kysely kohdennettiin kohdeorganisaation omasta suosituksesta hallinto-, customer center- ja korvauspalvelut -toiminnoille, koska kyseisissä toiminnoissa tehdään monipuolisesti erilaisia työtehtäviä asiakaspalvelusta tukitoimintoihin (henkilöstöpäällikkö 3.11.2020).

Kyselylomakkeeseen (Liite 1) sisällytettiin vain sellaiset kysymykset, joita tarvittiin kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi. Lomaketta suunnitellessa mietittiin potentiaalista vastaajaa ja sisäisen viestinnän kysymykset pidettiin mahdollisimman selkeinä ja yksiselitteisinä ymmärtää. (Moilanen ym. 2018, 130–132.)

Kysely oli täytettävissä Webropol-palvelun kautta. Linkki kyselyyn lähetettiin saateviestin (Liite 2) kanssa sähköpostitse 02.12.2020 ja vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa. Kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vielä muistutus vastausajan puolivälissä 09.12.2020, koska kiireisessä työympäristössä päivittäisistä työtehtävistä eriävät asiat unohtuvat helposti (Stopher 2012, 385, 443).

Kyselyn tulokset teemoitettiin strategisen työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen eli johdettuun keskusteluun, informointiin, vastuulliseen dialogiin sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen. Tulokset koottiin opinnäytetyöhön vertaillen tuloksia toiminnoittain, jos eroavaisuuksia ilmeni.

Hankkeen kyselyyn vastauksia saatiin 40/123 eli 33 % perusjoukosta vastasi lähetettyyn kyselyyn. Kyselyyn vastanneista puolet kuuluivat Customer Center toimintoon ja loput vastauksista jakautuivat tasan kahtia hallinto ja korvauspalvelut toimintojen välillä. Enemmistö vastaajista, 78 % oli työntekijöitä, jotka eivät toimi esihenkilöasemassa. Pääosa vastaajista kertoi olleensa työsuhteessa LähiTapiola PKS:llä 1–5 vuotta. Kyselyn tulokset ovat koottuna liitteessä 3.

3.3.3 Ryhmäteemahaastattelu

Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmä, koska ainoastaan vain itse organisaatiossa toimivat henkilöt voivat kuvata ja selittää ilmiötä sekä siihen johtaneita syitä. Haastattelulla saa nopeastikin syvällistä tietoa kehittämisen kohteesta. (Moilanen ym. 2014, 55, 106.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu pohjautuu tarkasti suunniteltuihin teorialähtöisiin teemoihin mutta ennakkoon määriteltyjen apukysymysten järjestys ja tarkempi muoto voivat vaihdella, koska vastaajia ei haluta ohjata liikaa. Tutkimuksen ryhmähaastatteluiden teemarunko pohjautuu strategisen työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen, sekä sisäisen viestinnän kehittämisteemaan. Teemarunko löytyy liitteestä 4. Ryhmähaastattelun etu on, että ryhmädynamiikka vie usein keskustelun uudelle tasolle. Tutkimuksessa kuitenkin hyödynnettiin myös nominaaliryhmämenetelmää, jossa osallistujat saivat toimia myös yksilöinä. Tämä toteutettiin digitaalisella Flinga-valkotaululla. Näin varmistettiin, että kaikki osallistujat saivat mahdollisuuden kertoa mielipiteensä vapaasti. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori 2017, 21–23, 113, 124; Moilanen ym. 2014, 41, 106–109, 111–112.)

Tutkimuksen ryhmähaastattelu keskittyi korvauspalvelut toimintoon (Kuva 1) kohdeorganisaation ehdotuksesta. Korvauspalvelut toiminto on viime vuosina huomattavasti kasvanut ja se on iso 35 henkilön, kuutta eri nimikettä sekä erilaisia tehtävänkuvia sisältävä toiminto (henkilöstöpäällikkö 3.11.2020). Ryhmähaastatteluiden tavoitteena oli koota korvauspalvelut toiminnon työntekijöiden näkemys sisäisestä työyhteisöviestinnästä ja sen vaikutuksesta heidän työntekijäkokemuksiensa sekä tunnistaa mahdollisia sisäisen viestinnän kehityskohteita.

Ryhmähaastattelut tehtiin kahdelle neljän hengen ryhmälle tammikuussa 2021. Etänä Teams-sovelluksella toteutetut ryhmähaastattelut nauhoitettiin litterointia varten. Tutkimukseen valittu nauhoitusten litterointitarkkuus oli pääsisällön purkava yleislitteraatio, jossa ei kuitenkaan oltu sanatarkkoja puheessa esiintyvien täytesanojen osalta. Ryhmähaastatteluista analysoitiin vain puhuttuja pääsisältöjä. (Hyvärinen ym. 2017, 427, 430, 435.)

Pääsisältö haastatteluista koottiin kirjoittamalla molempien haastatteluiden litteraatioista tiivistetty yhteenveto teemarungon mukaiseen jaotteluun. Yhteenvedon pohjalta infrastruktuuriin liittyvät tulokset kirjattiin Juholinin (2017, 98–99) esittelemään työyhteisön päivittäisviestintää havainnollistavaan taulukkoon, jonka avulla kohdeorganisaation viestinnän nykytilasta saa selkeämmän kokonaiskuvan. Muut tulokset teemoitettiin strategisen työyhteisöviestinnän neljään ulottuvuuteen eli johdettuun keskusteluun,

informointiin, vastuulliseen dialogiin sekä yhteisöllisyyden rakentamiseen.
Tutkimustuloksiin kirjattiin samaa mieltä olevien haastateltavien määrä merkinnällä (n 8).
Merkinnässä numero vastaa samaa mieltä olleiden henkilöiden määrää.

Haastattelukutsun (Liite 5) saaneista 67 % osallistui haastatteluun. Molempiin haastatteluihin osallistui 4/6 haastateltavaa. Tästä huolimatta esihenkilötaso sekä johto olivat edustettuna haastatteluissa. Kukaan haastateltavista ei hyödyntänyt tarjottua anonymia Flinga-valkotaulun kommentointimahdollisuutta.

4 Tutkimuksen tulokset

Kappaleessa 4 käydään läpi tutkimusaineistosta saadut tulokset tutkimuskysymyksittäin.

4.1 Millainen viestinnän infrastruktuuri kohdeorganisaatiolla on?

LähiTapiola PKS:llä on monia eri kanavia viestintään. Viestintäkanavat on esitelty taulukossa 7. Kuukausittain pidetään PKS Live -nimisiä puolen tunnin live-lähetystyksiä koko organisaatiolle ja toimintokohtaisia kokouksia. Viikoittain pidetään lyhyitä tiimipalavereita. Näiden lisäksi LähiTapiola PKS viestii myös kahden intra sivuston kautta.

Päivittäisessä viestinnässä on käytössä Teams-sovellus ja sähköposti.

Ryhmähaastatteluissa kerrottiin palveluyhtiön käyttävän enemmän Teams-sovellusta ja sen lajikohtaisia Teams-kanavia, kun taas LähiTapiola PKS käyttää edelleen paljon intraa ja sähköpostiviestintää. Ainakin korvauspalvelut toiminnon tiimit pitävät yhteyttä myös vapaamuotoisemmin vapaaehtoisella WhatsApp-sovelluksella.

Työntekijäkokemuksen, avoimen viestintäkulttuurin, henkilöstön osallistamisen ja säännöllisen palautteen hakemisen merkitys on kirjattu LähiTapiola PKS:n strategiaan. Henkilöstöpäällikkö (29.10.2020) kertoikin, että työntekijäkokemusta mitataan aktiivisesti sen ymmärtämiseksi sekä yhteistyön, fiiliksen ja prosessien kehittämiseksi.

Haastatteluissa kerrottiin (n 2), että organisaatiossa kerätään henkilöstöltä aktiivisesti palautetta ja työntekijöillä on monia mahdollisuuksia kertoa avoimen palautteen kautta omia ajatuksiaan. Työntekijäkokemuksen mittaaminen ja palautteen saaminen henkilöstöltä tapahtuu vuosittaisen laajan henkilöstökyselyn, Roihun sekä kaksi kertaa kuussa toteutettavan lyhyemmän Viikkofiilis-kyselyn avulla. Viikkofiilis-kyselyissä on vaihteleva teema ja tarkoituksena on saada henkilöstöltä nopea NPS-arviointi työyhteisöstä sekä kerätä avointa palautetta ja antaa mahdollisuus kiittää työkaveria. (henkilöstöpäällikkö 3.11.2020.) Haastatteluissa kerrottiin (n 4), että Roihun tulokset käydään läpi tiimipalavereissa ja mietitään yhdessä tarkemmin, mikä on hyvin, mitä kehityskohteita on ja kehitetään yhdessä niihin ratkaisuja. Viikkofiilis-kyselyn tuloksia käydään läpi kuukausipalavereissa.

Haastatteluissa kerrottiin (n 2), että LähiTapiola PKS:n elämänturvayhtiö-brändiajattelu on viestinnässä vahvasti esillä ja organisaation arvot korostuvat kaikessa selkeästi. Yleisesti viestintää kuvailtiin (n 5) täsmälliseksi ja asiakaskeiseksi.

PKS Live -lähetykset sisältävät yleisiä, koko organisaatiota koskettavia asioita. PKS Live -lähetykset ovat kohdeorganisaation yhteyshenkilön mukaan sävyltään

vuorovaikutuksellisia. Haastatteluissa kerrottiin (n 2), että toimintojen omissa kuukausikokouksissa aiheet ovat vaihtelevia ja yhteisiä asioita käydään läpi kohdennetummin. Tiimipalavereissa taas (n 6) käydään läpi menneen viikon tuloksia, tulevaan viikkoon liittyviä käytännön asioita ja muistutellaan uudistuksista.

Ryhmän intrassa on kaikki ryhmän yhteiset asiat, esimerkiksi ajankohtaisia asioita, LähiTapiolalaisen käsikirja ja henkilöstöasioita. Henkilöstöpäällikön (12.11.2020) mukaan kaikkia näitä ohjeita ja käytäntöjä ei kuitenkaan sovelleta sellaisenaan LähiTapiola PKS:n työntekijöihin. Ne ovat käytännössä suosituksia itsenäisille alueyhtiöille. LähiTapiola PKS alueyhtiön omalta alasivulta, PKS intrasta voi tarkistaa oman alueyhtiön linjaukset ja ajankohtaiset uutiset.

Teams-sovelluksen kautta työntekijät saavat tietoa eri Teams-kanavien kautta, joita seurataan oman tehtävänkuvan mukaisesti. Teams-sovellus on myös ensisijainen kanava yleisistä ja henkilöstöhallinnollisista asioista tiedottaessa.

Haastatteluissa kerrottiin (n 4) WhatsApp-sovelluksen olevan epävirallinen työyhteisöä yhdistävä ja me-henkeä nostattava kanava etenkin nyt etätyöaikana. WhatsApp-sovellusta käytetään pääasiassa lähettämällä kuvia ja videoita vitsaillen työkavereiden kanssa mutta siellä viestitään myös kevyemmistä arkea sujuvoittavista työasioista, kuten esimerkiksi poissaoloista, myöhästymisistä ja parkkipaikoista.

Sisäisen viestinnän esimerkeissä olevat Teams-julkaisujen aiheet olivat työhyvinvointi (8), työterveys (3), työsuojelu ja -turvallisuus (3), uusi järjestelmä (2), sekä markkinointiviestintä (6).

Esimerkeissä uutiskirje asiakkuuksista oli sisällöltään osallistava. Dokumentin alussa kysyttiin organisaation missiosta ja strategiasta herätellen lukijaa pohtimaan toimintaa. Vastaus alussa esitettyyn kysymykseen löytyi uutiskirjeen lopusta. Molemmat esimerkkikuukauden uutiskirjeet olivat sävyiltään asiallisia ja ne kertoivat missä mennään ja mitä tavoitellaan. Uutiskirje osavuositarkastuksesta sisälsi myös ohjeistuksia, nimityksiä ja osion vain työsuhteiselle henkilöstölle, jossa aiheet olivat päällekkäisiä Teams-julkaisujen kanssa. Uutiskirje asiakkuuksista sisälsi asiakaspalautteita ja dokumentin loppukaneetti oli tsemppaava. Uutiskirje osavuositarkastuksesta sisälsi kiitosta henkilöstölle.

Muissakin viestinnän esimerkeissä korostui asiallinen ja asialähtöinen sisältö mutta viestintään liittyi aina keventävä loppupöytäkirja ja hymiöitä. Uuden järjestelmän päivityksistä viestittiin tekstin lisäksi myös visuaalisesti kahden ruudun sarjakuvamuodossa. Työhyvinvointiviestinnän esimerkeissä korostui työnantajan tuki ja

välittävä sävy. LähiTapiola PKS tarjosikin esimerkkijulkaisuissa henkilöstölleen viikoittaisia hyvinvointitallenteita keventämään työviikkoa, etätööhäky-webinaarin, luontovinkkejä ja ohjasi heitä tarvittaessa työterveyshuoltoon.

LähiTapiola PKS on määritellyt ylätasolla sisäiseen viestintäänsä vastuuhenkilöitä. Vastuujaoitteludokumentissa määritellään PKS uutiskirjeen kokoamisen ja lähettämisen vastuuhenkilöksi johdon assistentti, mutta uutiskirjeen sisältämille eri aihealueille on määritetty eri vastuuhenkilöitä. Muita määriteltyjä sisäisen viestinnän vastuualueita dokumentissa on kirjattuna ainoastaan koronaviestinnälle, PKS live-lähetykselle, puolivuositaiselle strategiaviestinnälle Teams-sovellukseen sekä HR-asioille. Korvauspalvelut toiminnon haastatteluiden mukaan (n 1) tiedonsaannista vastaavat tiimien esihenkilöt ja korvauspalvelut toiminnon korvausjohtaja. PKS Live -lähetykset vetää toimitusjohtaja yhdessä vaihtelevien henkilöiden kanssa. Kuukausikokouksen vetävät korvauspalvelut toiminnossa korvausjohtaja ja palvelupäälliköt. Tiimipalaverit puolestaan pitävät esihenkilöt.

	Luonne	Aiheet	Kenelle	Kuinka usein	Vastuhenkilöt
Ryhmän intra	Virallinen	Ryhmän käytännön asiat, uutiset, linjaukset	Kaikki	Tarvittaessa	Ryhmä
PKS intra	Virallinen	PKS omat käytännön asiat ja uutiset, linjaukset	Kaikki	Tarvittaessa	Henkilöstöpäällikkö johdon assistentti
PKS live	Virallinen, vuorovaikutuksellinen	PKS yhteisiä ajankohtaisia asioita	Kaikki	Kuukausittain	Toimitusjohtaja, johdon assistentti
Sähköposti	Asiakeskeinen myös päivittäiset asiat	Viikkofiilis, uutiskirjeet, tehokkuusasiat, päivittäiset työasiat	Kaikki	Päivittäin	Riippuu aiheesta
PKS Uutiskirje	Asiallinen, asiakeskeinen	Johtoryhmäviestintä mittarit, strategiateemat, uudistukset, markkinointi, työhyvinvointi ja HR asiat	Kaikki	Pääasiassa kuukausittain	Riippuu aiheesta, koonti johdon assistentti
Teams	Arkinen, rento, myös asiakeskeinen	HR asiat, yleisiä ajankohtaisia asioita, esihenkilön viestintä, tiimien sisäinen viestintä	Riippuu, eri kanavia	Päivittäin	Kaikki
Toiminnon palaveri	Asiallinen, asiakeskeinen	Ajankohtaiset asiat kohdennetusti toiminnolle	Toiminto	Kuukausittain	Toiminnon johtaja ja palvelupäälliköt
Tiimipalaveri	Asiallinen, asiakeskeinen	Menneen viikon tulos, tulevan viikon käytännön asiat, uudistuksien kertaaminen	Tiimi	Viikoittain	Palvelupäälliköt
WhatsApp	Vapaamuotoinen, vapaaehtoinen	Sosiaalinen kanssakäyminen, vitsailu, arkiset, kevyet työasiat	Tiimi	Päivittäin	Kaikki

Taulukko 7. Sisäinen työyhteisöviestinnän infrastruktuuri (Mukaillen Juholin 2017, 99).

4.2 Mitä mieltä henkilöstö on sisäisestä työyhteisöviestinnästä?

Enemmistö kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä organisaation viestintään. Puolet vastanneista kertovat olleensa osittain tyytyväisiä organisaation viestintään. Tyytyväisin toiminto oli korvauspalvelut, jossa vastanneista 60 % oli täysin ja 30 % osittain tyytyväinen. Customer center toiminnon henkilöstöstä 70 % oli osittain tyytyväinen organisaation viestintään. Tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä oli oikea aikainen ja tasaisin väliajoin tapahtuva, selkeä, läpinäkyvä sekä miellyttävä ja osallistava viestintä. Myös monikanavaisuus, monipuolisuus, Teams-sovellus, sähköposti, esimiehen uutiskirjeet ja viikkopalaverit, kuukausikokoukset, PKS livet sekä PKS Intra oli mainittuna positiivisina asioina.

Myös vuoden 2020 Roihun positiivisin tulos oli väittämään ”Tieto kulkee tiimissämme hyvin” indeksillä 0,46 vaikka tulos oli laskenut edellisvuodesta hieman. Muita viestintään liittyviä väittämiä Roihussa oli ”Saan tarvittavan tiedon hoitaakseni työni hyvin”, jonka indeksi oli parantunut edellisvuodesta jonkin verran indeksiin 0,31. Väittäjä ”Yhtiömme elämänturvastrategia / strategia ja tulevaisuuden näkymät on viestitty henkilöstölle hyvin” oli myös hieman laskenut edellisvuoteen verrattuna.

Vastanneista 15 % oli osittain eri mieltä ja 3 % koki olevansa täysin tyytymättömiä organisaation viestintään. Tyytymättömyys korostui hallinnon toiminnossa, jossa puolet vastanneista olivat tyytymättömiä. Osittaista tyytymättömyyttä esiintyi myös vähän korvauspalvelut (10 %) ja customer center (5 %) toiminnoissa. Mainittuja syitä tyytymättömyyteen avoimissa vastauksissa olivat tiedonpuute, ylhäältä alaspäin yksisuuntainen viestintä, ongelmat tiedonkulussa eri toimintojen välillä sekä yhtäaikainen tietotulva, joka koettiin vaikeaksi tai jopa mahdottomaksi seurata. Esille nousi myös, ettei asiakasrajapinnassa tarvittavaa tietoa muutoksista ole saatavilla tarpeeksi aikaisin palvelun laadun turvaamiseksi. Roihussa väittäjä ”pystymme tuottamaan asiakkaillemme ylivertaista elämänturvaa / palvelua” laski huomattavasti indeksiin 2,97, kun se oli ollut vuonna 2019 3,10. Kyseinen väittäjä on Roihun heikoin ja ainoa tulos alle Suomen toimihenkilönormin.

Korvauspalvelut toiminnon haastatteluissa selvisi (n 1), että johtoryhmä on ihmeissään siitä, miksi henkilöstö kokee kyselyiden perusteella, ettei viestintä toimi. Toisaalta ymmärretään, että tiedon jakamista voitaisiin karsia keskittyen olennaisimpaan mutta taas esimerkiksi ison projektin alkaessa viikoittainen viestintä vain lisääntyy. Tietotulva koetaan johdon puolella joka organisaation normaaliksi haasteeksi.

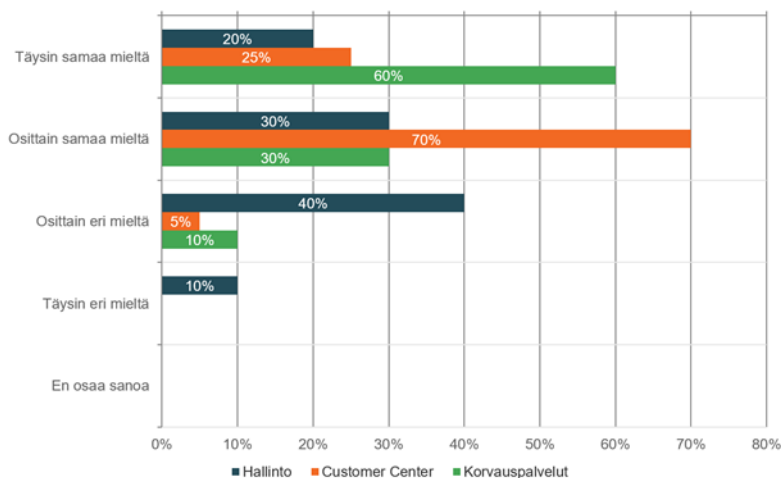
Haastateltavat (n 7) kokevat viestien määrän ja tärkeän tiedon seuraamisen sekä ajan tasalla pysymisen haastavaksi. Tietotulvaa voi hallita esimerkiksi mykistämällä Teams-sovelluksen kanavia. Muissa kanavissa on helpompi otsikoinnin kautta priorisoida mitä lukee. Yksi haastateltava mainitsi myös online-koulutuksiin liittyvät vaikeudet. Hän kertoi, ettei pysty katsomaan videoita työpäivän lomassa vaan katsominen pitää aikatauluttaa kalenteriin. Pahimmassa tapauksessa varatut ajat työkalenterissa siirtyvät aina eteenpäin muiden työtehtävien takia. Vastaavissa tilanteissa korostuu haastateltavien mukaan työkaverilta kysymisen tärkeys. LähiTapiola PKS:n kokoisessa organisaatiossa pitäisi järjestää aikaa työntekijöille tärkeimpien ja ajankohtaisten uutisten seuraamiseen. Varsinkin näin etäaikana erilaisien palaverien ja live-lähetysten tärkeys korostuu haastateltavien mielestä (n 3).

Tietotulvan kanssa selviämistä voitaisiin yhden haastateltavan mielestä edistää helposti hyödyntämällä toiminto- ja osastokohtaisia jakelulistoja ja yksinkertaisesti kohdentamalla osa viestinnästä paremmin. Kyselyssä oli ehdotettu viestinnän selkeyttämistä vähentämällä viestintäkanavia ja tarkentamalla selkeämmin viestinnän vastuita. Vastauksissa oli myös mainittu, että ei tiedetä mistä viimeisin päivitetty tieto löytyy. Myös viestintää ylhäältä alaspäin pitäisi hallinnon toiminnossa vastanneen mielestä sujuvoittaa, niin että asiakasrajapinnassa tiedetään uudistuksista ajoissa.

Toinen haastateltavan käytännönläheinen idea oli tarjota tukea joidenkin työkavereiden haasteisiin Teams-sovelluksen käytössä. Hänen mukaansa voitaisiin ottaa mallia palveluyhtiöltä ja miettiä ”Teams-vastaavia”, koska kaikki eivät osaa mykistää kanavia tai muita häiriöitä aiheuttavia ominaisuuksia.

4. Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.)

Vastaajien määrä: 40

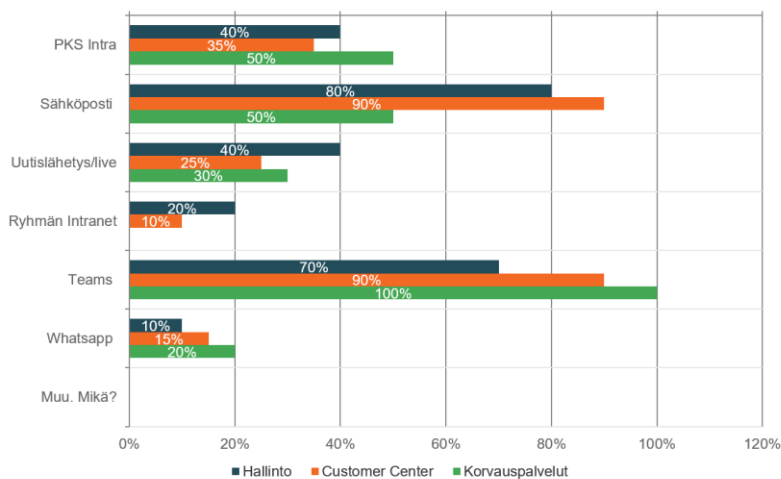


Kuva 7. Kehittämishankkeen kyselyn kysymys 4.

Kaikista kyselyyn vastanneista 88 % kertoi Teams-sovelluksen mielestään parhaaksi viestintäkanavaksi. Toiseksi parhaaksi kanavaksi organisaation viestinnässä nousi 78 %:lla sähköposti. Kolmanneksi ja neljänneksi parhaaksi kanavaksi nousi PKS Intra (40 %) ja PKS live (30 %). Nämä samat kanavat nousivat suosituimmiksi organisaation viestinnässä myös eri toimintoja tarkastellessa kuten kuvassa 8 näkyy. Isoin ero toimintojen välillä nähdään sähköpostin kohdalla. Korvauspalvelut toiminnosta vain 50 % vastanneista koki sähköpostin yhdeksi toimivimmista kanavaksi, missä luku muiden toimintojen kohdalla oli huomattavasti korkeampi. Korvauspalvelut toiminnossa kukaan vastanneista ei näe ryhmän intranetin kuuluvan parhaiden viestintäkanavien joukkoon.

5. Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!)

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 104

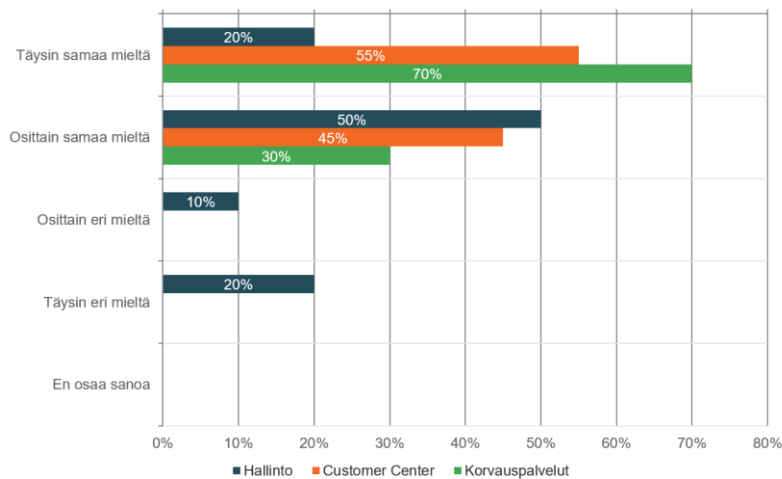


Kuva 8. Kehittämishankkeen kyselyn kysymys 5.

Oman tiimin sisäiseen viestintään puolelta kaikista kyselyyn vastanneista oli täysin tyytyväisiä ja osittain tyytyväisiä oli 42 %. Kuvassa 9 on jaoteltu vastaukset toiminnoittain. Avoimissa vastauksissa nostettiin esille matalan kynnyksen tiedon jakaminen ja säännölliset palaverit, joissa osallistetaan kaikkia ”kyselykierroksilla”. Korvauspalvelut ja hallinto toimintojen avoimista vastauksista nousi tarve lisätä aikaa tulevien asioiden läpikäymiseen ja selkeyttää miten tavoitteet saavutetaan ja miten käytännössä asiat tulisi hoitaa. Yhteensä vain 8 % kaikista vastanneista oli osittain tai täysin tyytymättömiä tiimensä sisäiseen viestintään. Heistä kaikki kuuluivat hallinto toimintoon. Tyytymättömyyttä hallinnon henkilöstö avasi kertomalla tiimin sisäisestä siiloutumisesta eri asiakasryhmiin, sekä kokemuksista tiedon pimittämisestä esihenkilöiden osalta.

6. Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.)

Vastaajien määrä: 40



Kuva 9. Kehittämishankkeen kyselyn kysymys 6.

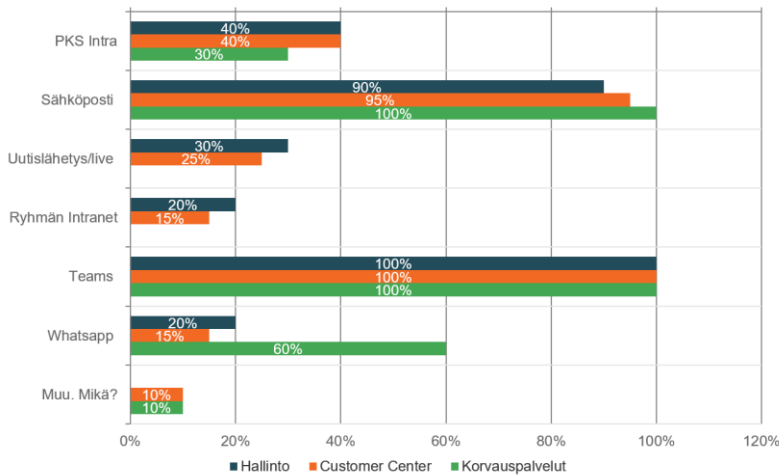
Korvauspalvelut toiminnon haastatteluissa viestintä sai kaikilta keskiarvoisen arvosanan 8,44/10 keskihajonnalla 0,42. Kaikkien haastateltavien mukaan viestintä organisaatiossa toimii, tieto kulkee hyvin ja työnteolle tarpeellinen tieto on pääsääntöisesti saatavilla. Järjestelmiä ja viestintäkanavia on kuitenkin monia ja pirstaloitunut tietotulva nähtiin todellisenä ongelmana. Tietotulvan seuraaminen ja tarvittavan tiedon suodattaminen koettiin ajoittain työlääksi ja haasteelliseksi, koska työpäivät menevät pääasiassa työtehtävien parissa. Esimerkiksi yksi haastateltavista kertoi organisaation yleisten asioiden löytyvän melko lailla intran ja kuukausipalavereiden kautta mutta omaan työhön tarvittava tieto löytyy epävirallisemmista kanavista. Kaikista hyödyllisimmäksi haastateltavat (n 3) kokivat oman tiimin sisällä liikkuvan tiedon. Tiimipalaverien merkitys koettiin (n 3) merkittäväksi, koska tärkeimmät asiat käydään yhdessä läpi eikä niistä mikään mene ohi ja kaikki ymmärtävät asiat oikein. Iso osa oleellisen tiedon poimimisesta on työntekijän omalla vastuulla (n 7). Yksi haastateltavista koki, että myös tiedon lähettäjällä olisi vastuu olla lähettämättä kaikille tietoa, jos se ei koske kaikkia. Toisaalta vaihtoehtoinen tiedonpuute nähtiin haastateltavien (n 3) kesken myös huonona asiana. Yksi haastateltavista mainitsi haluavansa enemmän oman lajin sisäisiä palavereita ja lisää lajien sisäistä tiedottamista. Yksi haastateltavista mainitsi strategiaviestinnän kehittämiskohteeksi eri tilanteissa. Toinen haastateltavista totesi, että kultainen keskitie viestinnässä ja oikea tapa viestiä on yllättävän hankalaa löytää.

Kuvan 10 mukaisesti kaikki kyselyyn vastanneista valitsivat Teams-sovelluksen kolmen käytetyimmän sisäisen viestinnän kanavan joukkoon. Sähköpostin valitsi kaikista 95 % ja kolmanneksi parhaan paikalle nousi kaikkien vastausten mukaan PKS Intra 38 %:lla. Korvauspalvelut toiminnon sisällä taas kolmantena 60 % ääniä oli saanut WhatsApp-

sovellus ja PKS Intra sai ainoastaan 30 %. Korvauspalvelut toiminnon haastateltavat (n 4) mielsivät me-hengen ylläpidon toimivaksi WhatsApp-sovelluksella etenkin etätyöaikoina. Kyselyn muu, mikä? -vaihtoehdossa 8 % kaikista vastaajista nostivat esille Teams-keskusteluryhmät, tiimi- ja osastokokoukset sekä kasvotusten tapahtuvan viestinnän.

7. Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 120



Kuva 10. Kehittämishankkeen kyselyn kysymys 7.

Kaikki haastateltavat kokivat Teams-sovelluksen hyväksi työvälineeksi, koska tiedonkulku on toimivaa ja on helppoa käydä keskustelua työkavereiden kanssa ajankohtaisista asioista. Työasioiden selvittäminen on nopeutunut, kun Teams-sovelluksen käyttö on lisääntynyt. Haastateltavien (n 3) mielestä pandemia on ehdottomasti tehnyt tiedonsaannista avoimempaa, sillä Teams-sovellus on korvannut päivittäisiä työpaikkakeskusteluja ja kaikki pääsevät osallistumaan keskusteluun. Teams-sovelluksen käyttöön siirtyminen ja tietojen keskittäminen samaan paikkaan ovat helpottaneet tiedon löytämistä. Esimerkiksi jos on ollut poissa tiimipalaverista, niin samat asiat löytyvät kootusti Teams-sovelluksen kautta. Tärkeä tieto myös leviää kahden haastateltavan mielestä paljon paremmin Teams-sovelluksen kautta ja kehitys on ollut selkeästi parempaan suuntaan verrattuna muihin kanaviin.

Teams-sovelluksen käyttö on vähentänyt saapuvien sähköpostien määrää huomattavasti ainakin yhden haastateltavan mukaan. Haastateltavat (n 6) kokivat sähköpostin edelleen muita kanavia virallisemmaksi ja tärkeät tiedot haluttiin edelleen lähettää sähköpostitse. Erityisesti jos oli kyse henkilökohtaisesta tai arkaluontoisemmasta asiasta. Sähköpostin etuina koettiin arkistointi, eritellyt aiheketjut ja helpommat hakutoiminnot verrattuna kyselyn mukaan toimivampaan Teams-sovellukseen. Teams-sovelluksen heikkoutena pidettiin tiedon hukkimista useiden keskusteluiden joukkoon. Luontevasti nopeiden

asioiden hoitaminen ja kysymyksen hoidetaan Teams-sovelluksella ja tärkeiden sekä pidempään kestävien tapauksien hoitaminen tapahtuu sähköpostitse.

4.3 Mikä on esihenkilötyön osuus sisäisessä työyhteisöviestinnässä?

Korvauspalvelut toiminnon haastateltavat (n 4) kokivat asioiden sujuvan hyvin, minkä vuoksi esihenkilön rooli voidaan kokea monessa asiassa varsin huomaamattomana.

Johtoryhmän kerrottiin viestivän yleisistä asioista selkeästi ja asiallisesti. Yksi haastateltavista luonnehti korvausjohtajan viestintää konkreettisemmaksi ja niukaksi mutta riittäväksi tilanteisiin nähden. Esihenkilöiden viestintää luonnehdittiin haastatteluissa taas pääasiassa Teams-sovelluksen välityksellä tapahtuvaksi ajankohtaisten asioiden ja ohjeistusten läpikäymiseksi. Haastatteluissa mainittiin (n 3) myös esihenkilöiden kokoavan hyvin uusia käytäntöjä ja käyvän niitä läpi tiimin kanssa. Yksi haastateltu esihenkilö kertoi käyttävänsä virallisempien tehokkuusasioiden tiedottamiseen paljon sähköpostia ja tykkää käyttäen puhelinta työasioiden hoitamisessa, koska äänensävyt vähentävät mahdollisia väärinkäsityksiä. Haastateltavat (n 4) kuvailivat esihenkilöiden viestintää lähtökohtaisesti kannustavaksi aiheesta riippumatta. Pääasiassa esihenkilön viestintä koettiin sävyiltään neutraaliksi ja asialliseksi. Kaikkiaan viestintä koettiin persoonallisempaan ja rennompaan mitä lähempänä omaa toimenkuvaa se on. Esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut nähtiin myös tärkeänä kanavana. Esihenkilöille voidaan aina jutella, jos mieltä painaa jokin aiheesta riippumatta. Vuoden 2020 Roihussa väittämä ”Esimieheni pitää minut hyvin ajan tasalla tärkeistä asioista, uudistuksista ja muutoksista” laski edellisvuodesta -0,10 yksikköä indeksiin 3,26 tehden väittämästä yhden koko Roihun heikoimmista.

Yksi haastateltu esihenkilö kertoi, että alaisten kanssa puhutaan useimmiten työhön liittyvistä, yhdessä selvitettävistä asioista mutta myös tavallisia arjen kuulumisia ja vitsaillaankin jonkun verran. Työntekijöiltä häneen kohdistuvaa viestintää hän piti asiallisena ja ystävällisenä.

Nykyisiä esihenkilöitä pidetään (n 4) erittäin hyvinä tyyppeinä ja heidät tunnistetaan tärkeinä yhteishengen luojina. Haastateltavien mukaan nykyiset esihenkilöt viestivät käskemättä ja lämpimään sävyyn. Esihenkilöt myös välittävät muustakin kuin numeroista, kysyvät kuulumisia ja ovat kiinnostuneita työntekijöiden jaksamisesta. Esihenkilön rooli yhteisöllisyyden rakentamisessa nähtiin (n 4) merkittävänä. Hyvän esihenkilön kuvailtiin olevan läsnä, helposti lähestyttävä ja kannustava.

Onnistumisia käydään tietoisesti läpi vain tiimitasolla viikoittain. Haastateltavat (n 6) kokivat, että esihenkilöiltä pitäisi saada enemmän palautetta, etenkin onnistumisista. Yksi haastateltavista kertoi, että isompien tapauksien kohdalla saadaan kehuja

korvausjohtajalta mutta toivottaisiin kaikennäköistä palautetta enemmän, myös pienemmistäkin asioista. Myös Roihussa väittämät ”Saan riittävästi palautetta toiminnastani” ja ”Esimieheni antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksesta” laskivat molemmat edellisvuodesta. Jälkimmäinen väittäjä oli yksi Roihun heikoimmista. Yksi haastateltavista ehdotti kuukausittaisia asiakaspalautteiden yhteenvetoja lähetettäväksi kaikille. Hankkeen kyselyssä myös alleviivattiin panostusta esihenkilön läsnäoloon ja aktiiviseen rooliin etenkin etätyöaikana.

Tiimin jäsenten rooli on merkittävä onnistumisten käsittelyssä. Tiimeissä pyritään kehumaan ja tsemppaamaan työkavereita tuomalla kehuja tiimikeskusteluihin muista kanavista, jotta vastuu ei olisi ainoastaan esihenkilöillä (n 2). Yksi haastateltavista kertoi aina välittävänsä positiiviset asiakaspalautteet eteenpäin tiedoksi kyseisen viestin saajalle ja kopion hänen esihenkilölleen, mutta tämä ei ole yleinen käytäntö. Toinen haastateltavista taas ei osannut sanoa onko hän koskaan saanut hyvää tai huonoa asiakaspalautetta.

Haasteita ja epäonnistumisia käsitellään hyvässä hengessä, rakentavalla tavalla ja yhdessä pohtien tapahtumien kulku läpi tuomitsematta ketään. Haastateltavat (n 5) kertoivat, että virheiden tekeminen on sallittua, kunhan niistä yritetään ottaa opiksi. Esihenkilöt koetaan helposti lähestyttäväksi virheen sattuessa ja he ovat auttavaisia sekä ymmärtäväisiä. Epäonnistumiset uskalletaan sanoa ääneen ja vertaistukea on aina saatavilla. Työkavereilta voi aina pyytää apua, jos ei tiedä miten joku pitäisi tehdä. Epäonnistumisten käsittely nähtiin tärkeänä, koska sitä kautta voidaan oppia ja pystytään kehittämään toimintoja.

4.4 Miten sisäinen työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijäkokemukseen?

Viestinnän vaikutus omaan kokemukseen koetaan erittäin merkittäväksi. Korvauspalvelut toiminnon ryhmähaastateltavat arvioivat vaikutuksen tasoksi keskiarvoisesti 9,06/10 keskihajonnalla 0,18. Ilman viestintää ei ole tiimin me-henkeä (n 2). Me-henki syntyy tiimin välisissä keskusteluissa ja sen vuoksi viestintä ylläpitää me-henkeä ja parantaa sitä. Me-henki ja yhteisöllisyys nähtiin tiimistä itsestään lähtöisenä asiana. Työntekijät osallistuvat tiedonjakamiseen ja tietoa kulkee paljon niin sanotusti vertaistuen kautta (n 4). Tiimeissä pidetään huolta, että työkaverit tietävät heitä koskettavista tärkeistä asioista esimerkiksi vinkkaamalla yhteisessä Teams-keskustelussa uutisista ja keskustelemalla niistä yhdessä. Teams- ja WhatsApp-sovelluksen viestittelyllä ja muulla keskustelulla luodaan tiimin me-henkeä. Haastateltavat (n 6) kertoivat, että arkinen työkavereiden välinen viestintä ei ole aina vakavaa vaan mennään aika paljon huumorilinjoilla, vaikka keskitytäänkin työntekoon. Tällaiset kevennykset luovat hyvää yhteishenkeä ja ilmapiiriä.

Kaikki haastateltavat kuvailivat tiimin me-henkeä todella hyväksi, jopa täydelliseksi. Työkaverit osaavat puhaltaa hyvin yhteen hiileen ja apua saa aina tarvittaessa. Töitä tehdään yhdessä ja asiakkaiden ongelmat ratkotaan porukalla. Kaikesta voidaan puhua ja työyhteisöön liittyminen on uusimmille haastateltaville ollut helppoa ja nopeaa. Työkaverit ovat mukavia ja työkavereiden kanssa on hauskaa. Pilke silmäkulmassa toimimisen koettiin tuovan kevennystä työpäiviin. Pandemiasta aiheutuneen etätyöskentelyn myötä me-henki voisi olla vieläkin parempi (n 2).

Tutkimuksessa kerrottiin (n 1) johdon olevan kiinnostuneita henkilöstön mielipiteistä ja palautteesta. Haastateltavat (n 2) kokivat tulevaisuuden kuulluksi, koska kaikki toimii hyvin ja viime vuosina on panostettu nimenomaan työhyvinvointiin. Heidän mukaansa LähiTapiola PKS on elämänturvayhtiönä joustava ja ottaa huomioon henkilöstön erilaiset elämänvaiheet tukien ja kannustaen henkilöstöä erilaisista haasteista eteenpäin oman strategiansa mukaisesti. Myös Røihun 2020 väittäjä ”yhtiössämme panostetaan henkilöstön työhyvinvointiin” on parantunut edellisvuoden indeksistä 3,25 huomattavasti indeksiin 3,57. Tämä muutos on Røihun suurin.

Johto (n 2) haluaa osallistaa ja ottaa henkilöstöä mukaan keskusteluun. Työyhteisön jäsenien mielipiteitä arvostetaan haastatteluiden perusteella (n 4). Osallistamisella koettiin olevan positiivinen vaikutus omaan kokemukseen työpaikalla ja oma mielipide tuntuu siten tärkeältä ja arvostetulta. Organisaatiossa myös kannustetaan henkilöstöä tekemään aloitteita hyvinvointityöryhmälle (n 1).

Haastateltavat (n 3) kokivat voivansa esittää mielipiteitä ja kritiikkiä avoimesti, eikä työntekijöitä vaimenneta. Jokainen saa ja uskaltaa olla omaa mieltänsä, eikä aina voidakaan olla samaa mieltä. Kun ollaan eri mieltä, niin voidaan miettiä asioita eri näkökulmista ja sitten päätyä yhteisesti ratkaisuihin. Tästä huolimatta Røihun väittäjä ”Voin vapaasti esittää näkemykseni esimiehelle, vaikka olisinkin eri mieltä hänen kanssaan” oli edelleen yksi Røihun heikoimpia tuloksia.

5 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Kappaleessa 5 pohditaan tutkimustuloksia suhteessa teoriaan ja käydään läpi kehitysehdotuksia. Tässä kappaleessa käsitellään myös tutkimuksen validiteettia sekä omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä.

Kohdeorganisaation tutkimustuloksien perusteella voidaan todeta, että sisäisen työyhteisöviestinnän osuus työntekijäkokemuksen muodostumisessa koetaan erittäin merkittäväksi. Kun sulautetaan yhteen Whitterin HEX-mallin elementit, Juholinin strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet sekä Åbergin kokonaisviestinnän malli voidaan todeta, että työntekijäkokemus ja sisäinen työyhteisöviestintä rakentuvat täsmälleen samojen teemojen ympärille.

Johdettu keskustelu ja tavoitteiden suunnitelmallinen nostaminen arjen viestinnässä on tärkeää, jotta kaikki voivat työskennellä parhaansa mukaan kohti yhteisiä tavoitteita. HEX-mallissa tähän liittyy nimenomaan työntekijäkokemusta edistävä ihmiskeskeisen johtaminen kaikessa toiminnassa. Organisaation perustoimintoihin liittyy teorianmallien mukaan vahvasti tiedottaminen ja tiedon saatavuus. Nämä ovat riippuvaisia selkeästä viestinnän infrastruktuurista sekä sitä täydentävistä työyhteisön jäsenten välisistä keskusteluista. HEX-mallissa vastaavasti avoin viestintä ja toimivat prosessit nähdään sitoutumisen sekä onnistumisen edellytyksinä.

Tuloksien mukaan LähiTapiola PKS:n elämänturvayhtiö-brändiajattelu on vahvasti esillä ja organisaation arvot korostuvat viestintätavoissa. Mielestäni tämä on hyvä esimerkki johdetun keskustelun ulottuvuudesta. Tuloksien perusteella LähiTapiola PKS:n viestintää kuvailtiin täsmälliseksi ja asiakeskeiseksi. Esimerkeissä kuitenkin sekoittui kevyempi tyyli viestiä. Esimerkeissä nähtiin tsemppauksia, toivotuksia ja hyymiöitä. Etenkin työhyvinvointiviestinnän esimerkeissä korostui työnantajan välittävä sävy, minkä näen tärkeänä osana kohdeorganisaation arvojen toteutumista. Kaikkiaan viestintä koettiin tuloksien mukaan persoonallisempaan ja rennompana mitä lähempänä omaa toimenkuvaa ollaan. Kun tarkastellaan Bennetin viestinnän tyylien vastapareja, niin tulosten perusteella tulkitaisin LähiTapiola PKS:n viestinnän tasapainoilevan taidokkaasti asialähtöisyyden ja ihmissuhdelähtöisyyden välillä.

Tuloksien mukaan tieto kulkee kohdeorganisaatiossa melko hyvin ja sisäinen työyhteisöviestintä koetaan pääsääntöisesti toimivaksi. Tuloksista näkee selkeästi, että parhaimmiksi kanaviksi määritettiin nimenomaan työtehtävien toteuttamiselle merkityksellisimmät kanavat kuten Teams-sovellus ja sähköposti. Teams-sovellus on tuloksien mukaan parantanut tiedon löydettävyyttä sekä tiedonsaannin avoimuutta. Syy

tähän voi olla Juholinin ja Åbergin mukaan vertaisviestinnän vapaamuotoisuus, mikä nostaa esiin oleellisempia tietoja ja kysymyksiä sekä rikastaa niiden ymmärtämistä. Silti tarvitaan ehdottomasti selkeää viestintää ja vastuujakoa. Minkä vuoksi palaan viestinnän infrastruktuuriin kappaleessa 5.2.

Esihenkilön rooli on Åbergin mukaan operatiivisen viestinnän ytimessä. Tuloksissa esiinnoussut negatiivisempi tulos 2020 Roihussa esihenkilön kyvystä pitää työntekijät hyvin ajan tasalla on minun mielestäni enemmän infrastruktuuriin liittyvä kuin esihenkilötyön kehityskohde. Tulkitsen näin, koska esihenkilöiden vetämien palaverien merkitystä tiedonsaataavuudessa korostettiin tuloksissa. Ristikankaan & Grünbaumin sanoin, esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa viestinnällään työntekijöiden tunteisiin ja siten vaikuttaa arjen työntekijäkokemukseen.

On selkeää tuloksien perusteella, että kohdeorganisaation johto ja esihenkilöt pyrkivät valmentamaan esihenkilötyöhön, joka on luonnostaan ihmislähtöinen tapa toimia Whitterin mukaan. Esihenkilöt saivat tuloksissa paljon positiivista palautetta lähestyttävyydestä, lämpimästä sävystä viestiä ja aidosta kiinnostuneisuudesta työntekijöitä kohtaan. Nämä ominaisuudet heijastavat mielestäni hyvin LähiTapiola PKS:n arvoja arjessa. Tuloksia läpikäydessä sain selkeän mielikuvan siitä, että epäonnistumisia käsitellään kohdeorganisaatioissa valmentavalla asenteella. Inhimillisyys sallitaan ja haasteet käsitellään hyvässä hengessä, rakentavalla tavalla sekä pohditaan yhdessä tapahtumien kulkua tuomitsematta ketään. Tämä lisää ehdottomasti työyhteisön vastavuoroisuutta ja vastuullista keskustelua työyhteisössä.

Kaikille mainitsemilleni teorialleille on yhteistä myös organisaation työyhteisön me- hengen ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen tietoinen ylläpitäminen. Tämä voidaan myös nähdä osana valmentavaa esihenkilötyötä. Tuloksissa tunnistettiin esihenkilöt tärkeinä yhteishengen luojina. Kohdeorganisaation tulokset tukevat teoriaa tiedon vaihdannan vaikuttavan yhteenkuuluvuuden tunteeseen, koska haastatteluissa puhuttiin paljon työkaverien välisen viestinnän merkityksestä. Tärkeää on myös työyhteisön jäsenien mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tuloksissa on selkeää, että työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja tuetuksi. Syyksi tähän he ovat maininneet strategisen työhyvinvoinnin kehittämisen. Mielestäni tuloksissa mainitut mielipiteiden arvostus ja mahdollisuus olla eri mieltä vaikuttavat tähän myös todella paljon. Pääsääntöisesti kohdeorganisaatioissa kerätään työntekijöiltä palautetta ja nähdään kehityskohteet sekä erimielisyydet mahdollisuutena kehittyä yhdessä. Silmäni kuitenkin osui, ettei Roihun tuloksissa koettu eriävien mielipiteiden esittämisen esihenkilölle olevan mahdollista. Tämä ei ryhmäteemahaastattelun mukaan pitänyt ollenkaan paikkaansa korvauspalvelut

toiminnossa, joten syitä on vaikea arvata. Itselleni tulee ensimmäiseksi mieleen, että kyseessä on iso organisaatio, johon mahtuu paljon erilaisia esihenkilöitä ja kirjavia tiimejä. Mahdollisesti myös työsuhteen luonteella voi olla merkitystä negatiiviseen kokemukseen.

Korvauspalvelut toiminto oli muutenkin hankkeen kyselyn perusteella tyytyväisin toiminto. Haastatteleminen muita toimintoja voin vain olettaa syynä olevan haastattelutulosten perusteella lähes täydellisen me-hengen vaikuttaneen tähän. Korvauspalvelut toiminnolle ainutlaatuisista tuloksista oli maininta WhatsApp-sovelluksesta tiimihenkeä nostattavana kanavana. Sen lisäksi haastatteluissa korostettiin paljon työkavereiden roolia tarpeellisen tiedon jakamisessa ja toisten auttamista sekä tiimin jäsenten omaa roolia onnistumisten käsittelyssä. Esimerkiksi keuhataan ja tsemptataan työkavereita tuomalla positiivista palautetta muista kanavista tiimikeskusteluihin. Mielenkiintoisen ilmiöstä tekee myös se, että isossa korvauspalvelut toiminnossa oli pitkään vain yksi esihenkilö ja esihenkilöitä lisättiin vasta tutkimuksen toteutuksen aikana. Tulkitsisin asian niin, että korvauspalvelut toiminnon esihenkilö on onnistunut yhteishengen luomisessa ja toiminnon tiimien käytänteitä kannattaisi tarkastella jatkossa tarkemmin ja verrata niitä muihin toimintoihin.

Mielestäni merkittävää on ymmärtää, että työyhteisön jäsenyys on välineellistä. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi peilata kaikkea toimintaansa työntekijäkokemukseen menestyäkseen ylivertaisen palvelun tuottamisessa paremmin. Kun tarkastellaan sisäistä työyhteisöviestintää, on täysin mahdoton kiistää sen suoraa yhteyttä työntekijäkokemukseen. Näin ollen sisäistä työyhteisöviestintää pitäisi kehittää työntekijäkokemuksen näkökulmasta, jotta positiivinen työntekijäkokemus vahvistuu.

5.1 Kehitysehdotukset

LähiTapiola PKS:n asiat ovat pääasiassa hyvällä mallilla. Kehityskohteiksi olen tunnistanut kaksi teemaa, esihenkilöltä saadun palautteen määrän ja selkeä viestinnän infrastruktuurin. Tutkimustuloksissa on jo työyhteisöstä saatuja hyviä käytännön kehitysehdotuksia. Tässä kappaleessa keskityn muutamaankin kehitysehdotukseen, joiden avulla kohdeorganisaation työntekijäkokemus mielestäni paranisi.

Selkeästi isoimmaksi kehityskohteeksi nousi kohdeorganisaation monikanavaisuudesta (taulukko 7) johtuva tietotulva ja tiedon pirstaloituminen, tuloksien mukaan ajankohtaisin tarvittava tieto on vaikeasti löydettävissä. Voidaan siis todeta, että viestinnän infrastruktuuria pitäisi kehittää toimivammaksi työntekijäkokemuksen nimissä.

Tutkimustuloksissa oli mielenkiintoinen maininta siitä, miten johtoryhmä ei välttämättä tiedä miksi viestintä ei toimi. Minun mielestäni tähän vaikuttaa verkkoviestinnän lisääntyminen, monikanavaisuus ja epäselvä viestinnän vastuujako operatiivisen

viestinnän tasolla. Juholin, Mikkonen ja Valo esimerkiksi edellyttävät, että selkeä tiedottaminen vaatii vastuualueiden määrittelyä ja viestinnän sisällön johdonmukaisuutta. Sekä Whitter, että tutkimustulokset vahvistavat työntekijäkokemuksen kärsivän tietotulvasta ja useiden järjestelmien yhtäaikaisesta käytämisestä. Onnistunut, yhteisöllisyyttä vahvistava verkkoviestintä edellyttää Aarnikoivun, Juholinin ja Åbergin mukaan selkeitä yhteisiä sääntöjä tiedonjakamiseen sekä luottamusta, että tietoa käsitellään yhteisten sääntöjen mukaisesti.

Verkkoviestinnässä haastavaa on häiriöille altistuminen. Tietotulva heikentää myös sanomien tehoa ja siksi on tärkeää Whitterin mukaan keskittää toimintaa olennaiseen tai muuten työntekijäkokemus kärsii. Ehdottaisinkin kohdeorganisaatiolle sisäisen työyhteisöviestinnän kokonaisuuden linjauksien kirkastamista. Minun mielestäni johdonmukaista olisi luoda strategiaan perustuva sisäisen työyhteisöviestinnän suunnitelma.

Merkittävä haaste kohdeorganisaatiolle on mielestäni viestintäkanavien määrän mahdollinen vähentäminen ja tietotulvan hallinta ilman, että niistä johtuisi tietokatoa. Tämä on hyvä esimerkki Puron mainitsemasta viestinnälle ominaisesta monimutkaisuudesta ja haastavuudesta. Merkittävintä on minun mielestäni selvittää miksi LähiTapiola PKS viestii näin ja mitä tietoa oikeasti tarvitaan. Mielestäni tämä edellyttää viestinnän analysointia yhdessä työntekijöiden kanssa. Whitterin mukaan yhteiskehittäminen on iso osa organisaation työntekijäkokemusta. Viestinnän yhteiskehittäminen on työyhteisöviestinnän prosessi, jossa Juholinin, Mikkolan, Puron, Valon ja Åbergin mukaan tärkeintä on kuuntelu ja avoin keskustelu.

Taustahaastatteluiden perusteella tiedän, että kohdeorganisaatiossa henkilöstöhallinto hoitaa sisäisen työyhteisöviestinnän tehtäviä muiden töiden ohella. Suosittelisin kuitenkin palkkaamaan sisäiselle työyhteisöviestinnälle oman vastuuhenkilön. Tämä on tärkeää minun mielestäni, koska sisäinen työyhteisöviestintä on laaja, monia muuttujia sisältävä kokonaisuus. Sisäisen työyhteisöviestinnän vastuuhenkilö voisi keskittyä viestinnän suunnitteluun, koordinointiin, yhteiskehittämiseen, arviointiin ja toteuttamiseen organisaation sisällä. Tämä tehtäväkuva tukee mielestäni täysin kohdeorganisaation strategiaa ja visiota ratkaisemalla viestinnän infrastruktuuriin liittyviä haasteita pidemmällä aikavälillä.

Riippumatta siitä halutaanko sisäiseen työyhteisöviestintään resursoida täysipäiväistä työntekijää, LähiTapiola PKS tarvitsee ”sisäisen viestinnän ministrategian” ja ”elämänturvaajien sisäpiirin käsikirjan”. ”Sisäisen viestinnän ministrategia” olisi tuotos, jossa käydään läpi sisäisen työyhteisöviestinnän linjauksia. Mitä viestitään, miten, millä

tavalla ja ennen kaikkea miksi. Olisi hyvä selventää myös kuka on vastuussa eri kanavista, tiedon saatavuudesta ja sisällöistä.

Kun linjaukset ovat kehitetty olisi hyvä tuottaa niiden pohjalta työntekijöille helppokäyttöinen arjen työkalu. ”Elämänturvaajien sisäpiirin käsikirja” voisi olla lyhyt visuaalinen tuotos, josta käyttäjä näkee helposti mitä kanavia on käytössä, mitä tietoa eri kanavilta löytyy, miten tiedot päivittyvät, keneltä saa tarvittaessa lisätietoa ja mitä kanavia heidän odotetaan seuraavan aktiivisesti.

Toiseksi kehityskohteeksi ilmeni tuloksien mukaan esihenkilöiltä saatavan palautteen puute. Kaikenlaista palautetta toivottiin enemmän, myös pienemmistäkin asioista. Roihussakin väittämät ”Saan riittävästi palautetta toiminnastani” ja ”Esimieheni antaa tunnustusta hyvästä työsuorituksesta” laskivat molemmat edellisvuodesta, joten voidaan olettaa ongelman olevan korvauspalvelut toimintoa laajempi.

Kohdeorganisaatiossa tulisi pohtia tapoja arjen palautekulttuurin lisäämiseksi, koska palaute on voimakas esihenkilötyön väline. Käytännössä tämä tarkoittaa rutiininomaista palautteen antamista työn tekemisen ohella aina tarvittaessa. Sekä työntekijäkokemuksen, että avoimen viestinnän kannalta toistuva ja välitön palaute erilaisissa viestintätilanteissa on tärkeää. Kun tarkastellaan Harrisalon ja Miettisen tunnustuksen osa-alueita, ovat kiitos ja luonnollinen arvostus enemmän arjen positiivista palautekulttuuria. Korvauspalvelut toiminnon haastattelutuloksien mukaan näitä tunnustuksen muotoja käytettiin jo paljon tiimin kesken. On kuitenkin huomioitava, että esihenkilöltä saatu palaute takaa parhaan työntekijäkokemuksen Puron, Ristikankaan, Grünbaumin ja Whitterin mukaan.

Tämän vuoksi ehdottaisin, että tuloksissa esitettyjen työntekijöiden ehdotuksien lisäksi LähiTapiola PKS ottaisi mallia jo olemassa olevasta Viikkofiiliksen kehu kollegaa -osiosta. Mielestäni ”kuukauden parhaan elämänturvaajan” palkitseminen olisi hyvä käytäntö. Toinen täydentävä vaihtoehto olisi tiimeille annettava säännöllinen ja avoin tunnustus esimerkiksi PKS livelähetyksissä. Kehittämishankkeen työpajan osallistujat nostivat huolen siitä, että tiimien kokoerot vaikuttaisivat siihen, että tunnustusta saa toistuvasti ainoastaan samat tiimit ja henkilöt. Mielestäni avoimen tunnustuksen tasa-arvoiseen antamiseen voitaisiin hyödyntää työkavereiden kehujen ja asiakaspalautteiden lisäksi vaihtuvia erilaisia teemoja tai kriteereitä työnantajalta. Nämä teemat voisivat liittyä vahvasti organisaation strategiaan ja arvoihin.

5.2 Tutkimuksen validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa käytettyjen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mihin ne on tarkoitettu (Hirsjärvi & Hurme 2009, 231). Kehittämishankkeen tutkimusaineisto kerättiin sekä määrällisin että laadullisin menetelmin, koska tarkoituksena oli saada kohdeorganisaatiolle luotettavia sekä heille yleistyskelpoisia tutkimustuloksia.

Tutkimuksen kohderyhmä on vaikea määritellä. Kehittämishankkeen kyselyyn valittiin kahdeksasta toiminnosta kolmen toiminnon työsuhteiset työntekijät. Ryhmähaastattelu keskittyi yhteen toimintoon. Kun taas ryhmähaastatteluun poimittiin korvauspalvelut toiminnosta satunnaisesti henkilöitä eri tiimeistä. Kyselyyn saatiin vastauksia kaikista kolmesta toiminnosta ja ryhmähaastatteluiden otanta oli monipuolisesti kaikkia toiminnossa työsuhteisesti työskenteleviä edustava, koska se sisälsi henkilöitä eri tiimeistä. Silti pienen otannan vuoksi kehittämishankkeen tutkimustulokset ja niiden tulkinnat ovat suurelta osin kohdeorganisaatioon päteviä yleistyksiä.

Tutkimustulosten luotettavuutta vahvistaa aikaisempien tutkimustulosten hyödyntäminen. Roihun tulosten perusteella samankaltaisia ilmiöitä esiintyi koko kohdeorganisaatiossa. Roihun tulokset eivät kuitenkaan ole täysin vertailukelpoisia, sillä niihin on kerätty myös yrittäjäsuhteisen henkilöstön mielipiteet. Tuloksia voidaan pitää varsin luotettavana niiden yhdenmukaisuuden vuoksi.

Kehittämishankkeen kyselylomakkeen toimivuus tarkistettiin ennen tutkimuksen aloittamista. Tämän alahankkeen kyselyosio oli lyhyt ja nopea täyttää. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi kyselyosio sisälsi sekä määrällisiä että laadullisia kysymyksiä. Kyselyn alhaiseen vastausprosenttiin on saattanut vaikuttaa mahdollisesti juuri pidetystä Roihusta aiheutunut vastausväsymys.

Teemaryhmähaastatteluiden kysymykset lisäkysymyksineen eli teemarunko (liite 5) valmisteltiin etukäteen (Hyvärinen ym. 2017, 36; Moilanen ym. 2014, 111). Kaikkia haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan kysytty teemahaastattelulle ominaisesti molemmissa haastatteluissa samalla tavalla tai samassa järjestyksessä. Kaikki haastateltavat eivät vastanneet jokaiseen kysymykseen keskustelun edetessä luonnollisesti aiheesta toiseen. Kaikkien teemojen kohdalla haastateltavat olivat lähestulkoon samaa mieltä ja he täydensivät toistensa vastauksia. Tähän on voinut vaikuttaa mielipiteitä asettavat ensimmäiset puheenvuorot, nopea keskustelutahti tai vahvojen mielipiteiden puuttuminen (Hyvärinen ym. 2017, 117, 144). Johdon tai esihenkilön läsnäolo haastatteluissa tuskin on vaikuttanut tulosten luotettavuuteen, koska kukaan haastateltavista ei halunnut hyödyntää tarjottua mahdollisuutta kommentoida teemoja anonymisti.

Valittu litteroinnin tarkkuus ja analysointitapa riippui tutkimuskysymysten lisäksi myös tutkimukseen käytettävissä olevasta ajasta (Hyvärinen ym. 2017, 435). Voidaan todeta, että haastatteluaineisto litteroitiin tutkimuksen tarpeisiin nähden riittävän tarkasti, koska tutkimuksessa analysoitiin vain puhuttuja pääsisältöjä. Aineisto analysoitiin tietoperustasta tuotujen teemojen mukaisesti, jotta voitiin vastata tutkimuskysymyksiin parhaalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että koko tutkimuksen teki alusta loppuun sama henkilö, eikä olennaista tietoa kadonnut tutkimuksen aikana. On kuitenkin hyvä tiedostaa, että tutkijan tulkinta ja valinnat perustuvat omaan esiyymmärrykseen tutkittavasta aiheesta sekä rajalliseen havainnointikykyyn. Haastattelemisen ja ryhmähaastattelun ohjaaminen vaatii taitoa, tilanneherkkyyttä ja kokemusta. (Hyvärinen ym. 2017, 36, 125, 437–439.) En ole ennen tätä tutkimusta haastatellut, joten sillä saattaa olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Haastattelutulosten analysoinnin luotettavuuteen vaikuttaa paljon myös se, ettei haastatteluissa esiintynyt toisistaan eriäviä mielipiteitä tai selkeää vastakkainasettelua. Tuloksiin kirjattujen vastausmäärien perusteella on mahdoton olettaa, että esimerkiksi kahden haastateltavan ollessa tätä mieltä muut haastateltavista olisivat olleet asiasta eri mieltä. Kaikki vastaukset lähinnä täydensivät toisiaan keskustelunomaisesti.

Kohdeorganisaation ulkopuolisena henkilönä tutkimus toteutettiin ja tulokset raportoitiin objektiivisesti. On kuitenkin myös huomioitava, että kohdeorganisaation halukkuudesta ja yhteistyökyvystä huolimatta saatu taustatieto ja -aineisto ovat yleistasoja ja hieman pinnallista tapaustutkimukseen nähden. Ilmiöiden ymmärtämiseksi voitiin luotettavasti hyödyntää ainoastaan kerättyä tutkimusaineistoa, mikä saattoi puolestaan heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämishankkeen tutkimuksessa kuvattiin työntekijäkokemuksen muodostumista viestinnän näkökulmassa. Opinnäytetyön tietoperustassa avattiin aiheeseen liittyvät käsitteet sekä näiden käsitteiden välisiä vuorovaikutuksia. Opinnäytetyön pohdinta kappaleessa sovellettiin teoriaa tutkimustuloksiin, jotta tuloksia voitaisiin hyödyntää paremmin kohdeorganisaation kehittämisessä.

Kehittämishanke syntyi kohdeorganisaation tarpeesta selvittää, miten työntekijäkokemuksesta kerätty tieto muuttuu arjen toiminnaksi. Tutkimus oli siis työelämälähtöinen ja tarpeellinen. Opinnäytetyön tavoitteet täyttyvät ja teoria on liitettävissä tutkimustuloksissa ilmeneviin ongelmiin. Kohdeorganisaatio sai opinnäytetyöstä kattavan yhteenvedon sisäisen työyhteisöviestinnän infrastruktuurista sekä siihen liittyvistä haasteista. Sen lisäksi työssä on tuotu esille käytännönläheisiä ja

toteuttamiskelpoisia kehittämissuhteita työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Uskon, että kohdeorganisaatio sai tästä opinnäytetyöstä myös paljon pohdittavaa kehittämiseen tulevaisuudessakin. Kuvien 11–13 mukaisesti myös kehittämissuhteiden työpajaan osallistuneet kohdeorganisaation edustajat pitivät kehittämissuhteiden hyödyllisenä ja viestintä aiheena oli merkittävä, vaikka viisi alasuhteiden tutkimista työntekijäkokemusta eri näkökulmista.

Mitä ajatuksia sisäisen työyhteisöviestinnän havainnot ja kehittämissuhteiden herättivät?

Selkeytetään mitä kanavia käytössä ja miksi
Enemmän pieniä avoimia muistamisia.
Ministrategiaan teemat, jotka vaihtuvat.
Selkeyttäminen

Kuva 11. Kehittämissuhteiden työpajan osallistujien mielipide alasuhteiden toimenpiteistä.

Mitä sinä viet päivän teemasta mukana omaan arkeesi?

Viestinnässä skarppaaminen
Tutustutan tekijöitä muihin tiimeihin.
Hyvä startti sille, että yksilön ääni saadaan kuuluviin
Henkilöstön osallistaminen
Palkitsen useammin, annan palautetta.
Pienet muistamiset tärkeitä
Viestintä, kommunikointi
Ymmärryksen kasvattaminen kollegan työstä

Kuva 12. Kehittämissuhteiden työpajan osallistujien mielipide tärkeimmistä aiheista.

Mikä on mielipiteesi tämäntapaisesta yritys-ammattikorkeakoulu yhteistyöstä?

Hyödyllinen
Erittäin hyvä konsepti, motivoiva varmasti myös opiskelijoille!
Mukavaa ja inspiroivaa Aivan loistava
Erinomainen konsepti
Kehittää toimintansa

Kuva 13. Kehittämishankkeen työpajan osallistujien mielipide kehittämissankkeesta.

5.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi Haaga-Helian pilottiohjelmassa, jossa tutkittiin kohdeorganisaation kehittämissanketta ryhmässä, on ollut ainutlaatuinen kokemus. Tiesin jo edellisen tutkintoni opinnäytetyöprosessista, että kirjoittaminen ei ole vahvuuteni. Halusin ehdottomasti osallistua pilottiohjelman kehittämissankkeen ryhmämuotoisen opinnäytetyöprosessin takia.

Kehittämissankkeen aikataulu oli melko tiukka ja tämä korostui etenkin hankkeen alkuvaiheessa, kun opinnäytetyön tavoite ja tutkimuskysymykset olivat vasta kehittelyvaiheessa. Samanaikaisesti piti suunnitella tutkimuksen toteutusta ja tutustua teoriaan. Vauhdikas alku saattoi tuntua ajoittain haastavalta, koska ei ollut niin sanotusti valmista tietoperustaa ennen aineistonkeruuta. Tutkimuksen toteutus eteni hyvin kehittämissankkeen aikataulun raamien mukaisesti. Minun kohdallani iso osa opinnäytetyön kirjoittamisesta tapahtui oikeastaan vasta kehittämissankkeen päätyttyä. Tästä huolimatta sain ryhmämuotoisesta prosessista paljon irti. Opinnäytetyöohjaajan, opiskelijaryhmän ja kohdeorganisaation yhteyshenkilön tuki oli tarpeellista. Erityisesti opiskelijaryhmän tarjoama vertaistuki itselle vaikean kirjoitusprosessin aloittamisessa oli merkittävä.

Opinnäytetyön kirjoittamisprosessi pysähtyi työn tutkimusosan valmistuttua, minkä vuoksi kehittämissankkeen mukainen aikataulutuksen opinnäytetyön valmistumisen suhteen ei toteutunut kohdallani. Kirjoittaminen oli minulle erittäin haastavaa, koska olen luonteeltani kaikki tai ei mitään -tyyppinen ihminen ja koen vaikeaksi, ettei tietoperustaan voi lukea kaikkea. Opin, että minulle toimivin tapa kirjoittaa oli jakaa työ pienempiin osiin ja työstää tuotettua tekstiä useaan kertaan. Vaikka en edelleenkään osaa kirjoittaa tehokkaasti niin koen, että olen oppinut paljon itsestäni ja tavastani työskennellä.

Halusin haastaa itseäni tutkimusaineiston keräämisessä ja valitsin yhdeksi menetelmäksi tapaustutkimukseen sopivan haastattelun, tai tässä tapauksessa ryhmähaastattelun. Ryhmähaastatteluun liittyvän teorian sisäistäminen ja tutkimuksen kannalta merkittävien haastattelukysymysten määrittelemisen tuntui hieman vaikealta. Haastatteluiden jälkeen minulle heräsi paljon epäilyksiä taidoistani haastattelijana. Pelkäsin erityisesti, että oma jännitys ja mahdollisesti epäselvät kysymykset vaikuttivat osallistujiin ja saatuihin tuloksiin. Oman kokemattomuuden hyväksyminen osoittautui yllättävän vaikeaksi.

Kehittämishankkeen aihe, työntekijäkokemus oli minusta mielenkiintoinen ja olin alusta asti kiinnostunut yhdistämään aiempaa osaamistani henkilöstöhallinnon tehtävistä uuteen viestinnän tutkimuksen osaamiseeni. Edellinen opinnäytetyöni käsitteli työhyvinvointia. Silloin puhuttiin työtyytyväisyydestä motivoinnin ja sitoutumisen välineenä. Työntekijäkokemus on kuitenkin paljon enemmän, se on täysin uusi tapa toimia läpi organisaation. Opinnäytetyötä tehdessä käsitykseni työntekijäkokemuksen kokonaisvaltaisuudesta on konkretisoitunut. Koska viestintä ei ole mistään erillinen asia vaikuttaa se merkittävästi työntekijäkokemukseen. Näin tapahtuu riippumatta siitä, kehitetäänkö niitä yhteiseen suuntaan. Viestinnän ollessa vahva arjen työkalu, kannattaisi kehittää sisäistä työyhteisöviestintää työntekijäkokemuksen ihmiskeskeisestä näkökulmasta yhdessä henkilöstön kanssa. Tämä on tärkeää, koska positiivinen työntekijäkokemus on edellytys hyvän palvelun tuottamiselle.

Tähän kehittämishankkeeseen osallistuminen on ollut erityinen mahdollisuus tutustua organisaatioon, jossa työntekijäkokemus nähdään jo todellisena strategisena etuna. Kohdeorganisaatio on ymmärtänyt hyvin, että visio aidosta asiakaskokemusta toteutuu ainoastaan työntekijäkokemuksen kautta. Kehittämishankkeen kohdeorganisaatiossa on mietitty ja tehty paljon, mikä näkyy tutkimuksen tuloksissa. On kuitenkin ollut hienoa päästä näkemään työtä tehdessä, kuinka moniulotteinen asia työntekijäkokemus käytännössä on. Työntekijäkokemuksen jalkauttaminen kaikkeen toimintaan, kuten tässä esimerkissä sisäiseen työyhteisöviestintään on pitkä prosessi. Odotan innolla, että pääsen jakamaan lisää osaamista aiheesta urallani. Vaikka opinnäytetyön valmistuminen on ollut odotettua pidempi prosessi, on se kaiken kaikkiaan ollut mielenkiintoinen, haastava ja opettavainen.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WS Bookwell Oy. Juva

Armstrong, M. 2016. Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management. Kogan Page Limited. Lontoo. Luettavissa: <https://login.ezproxy.haaga-helia.fi/login?url=https://www.vlebooks.com/vleweb/product/openreader?id=Haaga&acclid=9147905&isbn=9780749476830&uid=^u>. Luettu: 12.02.2021

Conrad, D. 2014. Workplace Communication Problems: Inquiries by Employees and Applicable Solutions. Journal of Business Studies Quarterly 5, 4, s. 105–116.

Fink, A. 2003. How to ask survey questions. 2nd Edition. Sage Publications. United States.

Henkilöstöpäällikkö. 29.10.2020. Dudley, T. LähiTapiola Pääkaupunkiseutu. Kehittämishankkeen Kick-Off esitys. Helsinki.

Henkilöstöpäällikkö. 3.11.2020. Dudley, T. Zoom-palaveri. Kohdeorganisaation dokumenttien läpikäynti. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Oy Yliopistokustannus, HYY-yhtymä. Helsinki.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hyvärinen, M. Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Vastapaino. Tampere.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Infor. Hansa Print Oy. Turenki.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja Henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oy. Helsinki.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. 2015. Esimiestyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana, s.199–212. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

LähiTapiola 2020. Tietoa LähiTapiolasta Pääkaupunkiseutu. Luettavissa: <https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/paakaupunkiseutu/esittely>. Luettu: 27.10.20

Mikkola, L. Valo M. 2020. Workplace Communication. Routledge Taylor & Francis Books. New York

Moilanen, T. Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki

Myers, K. Sadaghiani, K. 2010. Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. The Journal of Business and Psychology, 25, s. 225–238.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö – opitaan kokemuksesta. WS Bookwell Oy. Juva.

Orange Business Services 2016. What role for HR in 2020-2025? Luettavissa: <https://www.orange-business.com/en/library/white-paper/what-role-for-hr-2020-2025>.
Luettu: 16.2.2021

Plaskoff, J. 2017. Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review, 16, 3, s. 136-141.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy. Juva.

Puro, J. 2003 Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy. Tampere.

Ristikangas M-L. Grünbaum L. 2018. Valmentava esimies. Onnistumista palvelevat positiot. 3. painos. Alma Talent Oy.

Stopher, P. 2012. Collecting, Managing, and Assessing Data Using Sample Surveys. Cambridge University Press. United Kingdom.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. WSOY. Juva

Whitter B. 2019. Employee Experience. Develop a happy, productive, and supported workforce for exceptional individual and business performance. Kogan Page Limited. Lontoo.

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

Liitteet

Liite 1. Kehittämishankkeen kyselypohja, sisäinen viestintä

SIVU 1 Henkilöstökysely

Kiitos, että osallistut kyselyyn. Tämä kysely on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavaa henkilöstönkehittämishanketta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista työntekijäkokemuksen, yrityskulttuurin ja sisäisen viestinnän osalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää maksimissaan 15 minuuttia. Kysely tehdään täysin nimettömänä eivätkä yksittäiset vastaukset ole näkyvissä tulosten yhteenvedossa.

Mielipiteesi ovat meille tärkeitä, sillä niiden avulla pystymme ymmärtämään ja kehittämään työyhteisöämme. Vain kertomalla mielipiteesi pystyt vaikuttamaan!

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa kyselystä, voit ottaa yhteyttä henkilöstöpäällikkö Taru Dudleyyn.

- Kuulun seuraavaan toimintoon. *

Korvauspalvelut

Customer Center

Hallinto

- Olen esihenkilöasemassa. *

Kyllä

Ei

- Olen ollut Lähitapiola PKS:n palveluksessa. *

Alle vuoden

1–5 vuotta

yli 5 vuotta

SIVU 2 Sisäinen viestintä

- Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.) *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Jos vastaaja valitsee vaihtoehdoista osittain tai täysin eri mieltä, hän näkee lisäkysymyksen

- Miksi et ole tyytyväinen organisaationne sisäiseen viestintään?

Jos vastaaja valitsee vaihtoehdoista osittain tai täysin samaa mieltä, hän näkee lisäkysymyksen

- Mikä mielestäsi tekee organisaationne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

- Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!) *

- PKS Intra
- Sähköposti
- Uutislähetys/live
- Ryhmän Intranet
- Teams
- Whatsapp
- Muu. Mikä?

- Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.) *

- Täysin samaa mieltä
- Osittain samaa mieltä
- Osittain eri mieltä
- Täysin eri mieltä
- En osaa sanoa

Jos vastaaja valitsee vaihtoehtoista osittain tai täysin eri mieltä, hän näkee lisäkysymyksen

- Miksi et ole tyytyväinen tiiminne sisäiseen viestintään?

Jos vastaaja valitsee vaihtoehtoista osittain tai täysin samaa mieltä, hän näkee lisäkysymyksen

- Mikä mielestäsi tekee tiiminne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

- Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa. *

- PKS Intra
- Sähköposti
- Uutislähetys/live
- Ryhmän Intranet
- Teams
- Whatsapp
- Muu. Mikä?

SIVU 5

- Onko sinulla kehitysehdotuksia tai muita avoimia kommentteja sisäiseen viestintään, työntajakuvaan, esihenkilötyöhön, henkilöstökokemukseen tai arvoihin liittyen? Sana on vapaa!

Liite 2. Hankekyselyn sähköposti saateteksti

Hei!

Tämä kysely on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavaa henkilöstön kehittämishanketta. Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista henkilöstökokemuksen, yrityskulttuurin ja sisäisen viestinnän osalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää maksimissaan 15 minuuttia. Kysely tehdään täysin nimettömänä eivätkä yksittäiset vastaukset ole näkyvissä tulosten yhteenvedossa. Mielipiteesi ovat meille tärkeitä, sillä niiden avulla pystymme ymmärtämään ja kehittämään työyhteisöämme. Vain kertomalla mielipiteesi pystyt vaikuttamaan!

Jos sinulla on kysyttävää tai kommentoitavaa kyselystä, voit ottaa yhteyttä henkilöstöpäällikkö Taru Dudleyyn.

Tämä hanke on samalla kokeilu uudenlaisesta korkeakouluyritysyhteistyöstä. Hankkeen vetäjä Haaga-Helian puolella on Minna-Kaarina Forssén, joka toimii myös PKS LähiTapiolan hallituksen jäsenenä. Molemmissa rooleissa hän näkee henkilöstökokemuksen ja sen kehittämisen erottamattomana osana hyvin toimivaa työyhteisöä.

Katso täältä video henkilöstökokemuksen merkityksestä organisaatiossa.

Voit vastata kyselyyn viestin lopussa näkyvästä linkistä. Vastausaikaa on keskiviikkoon 16.12.2020 asti.

Kiitos, että osallistut kyselyyn.

Ystävällisin terveisin,

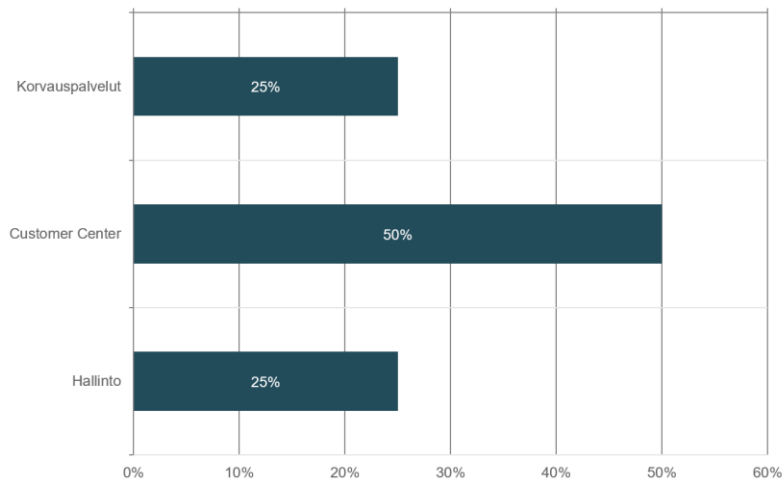
Elina, Harriet, Leena, Noora & Tanja

Haaga-Helian master-opiskelijat.

Liite 3. Alahankkeen kyselyn tulokset

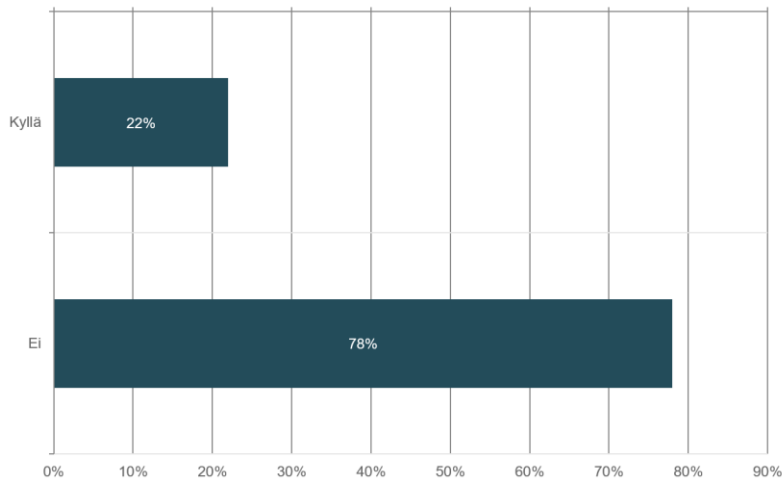
1. Kuulun seuraavaan toimintoon.

Vastaajien määrä: 40



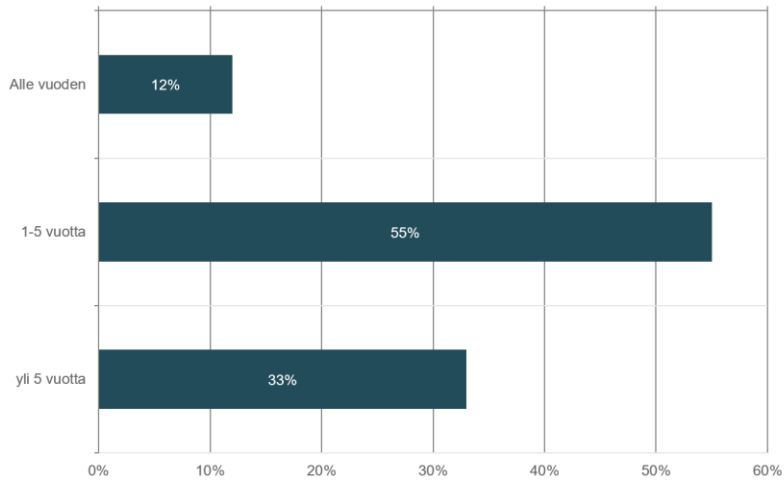
2. Olen esihenkilöasemassa.

Vastaajien määrä: 40



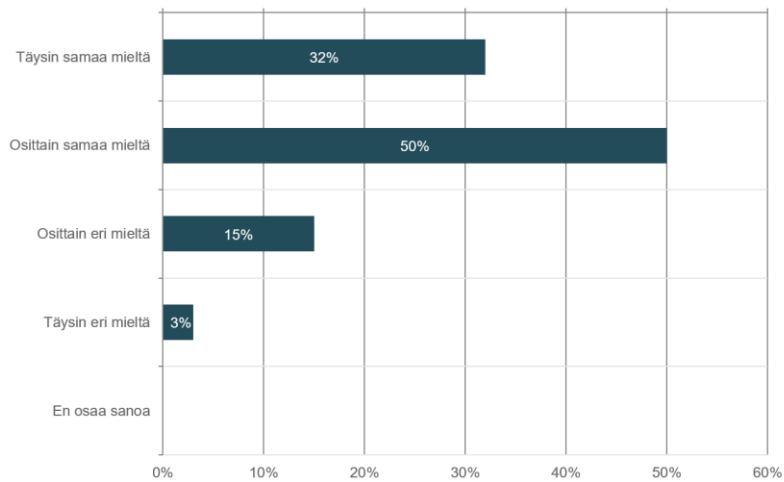
3. Olen ollut Lähitapiola PKS:n palveluksessa.

Vastaajien määrä: 40



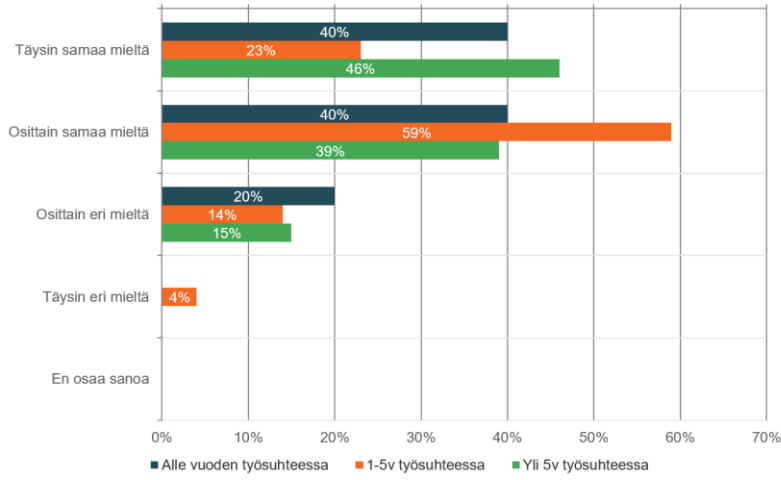
4. Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.)

Vastaajien määrä: 40



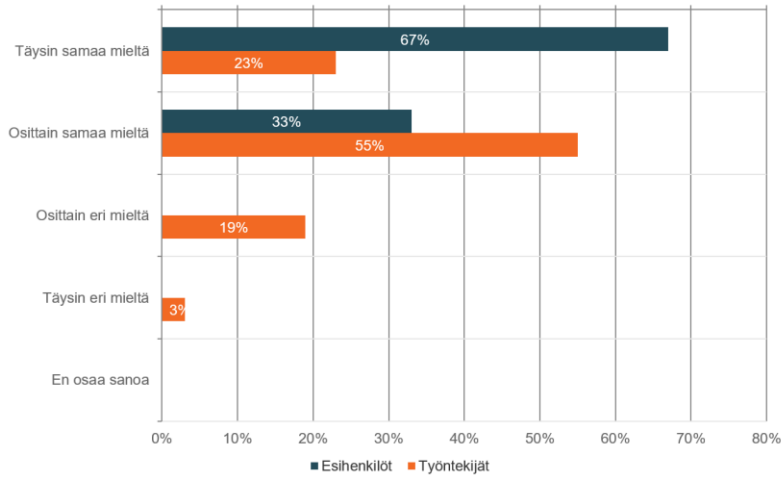
4. Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.)

Vastaajien määrä: 40



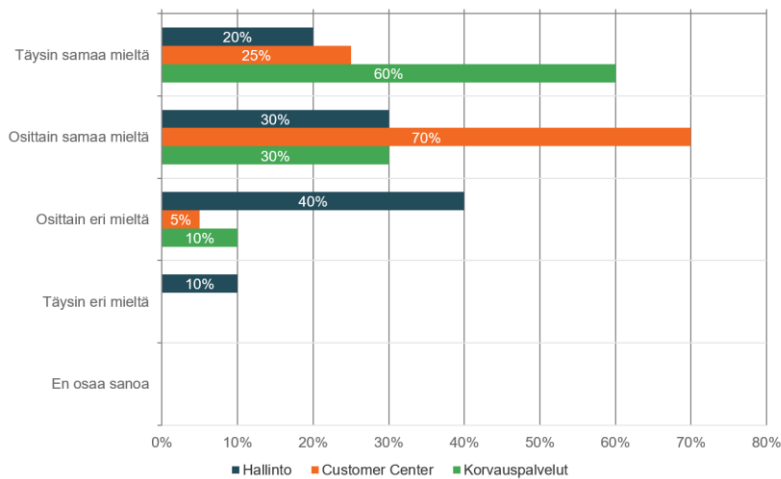
4. Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.)

Vastaajien määrä: 40



4. Olen tyytyväinen organisaatiomme sisäiseen viestintään. (Organisaatiolla tarkoitetaan pääkaupunkiseudun alueyhtiötä.)

Vastaajien määrä: 40



- Miksi et ole tyytyväinen organisaationne sisäiseen viestintään?

Hallinto

Tieto eri osastojen välillä ei kulje saumattomasti esimerkiksi asiakkuuksien osalta.

Sitä ei juurikaan ole. Tarvitsisimme tähän vastuutetun henkilön, ja siitä pitäisi tehdä systemaattisempaa ja sitä pitäisi olla useammin.

Jopa oman toiminnon sisällä tieto ei kulje, saati sitten yleisesti "talon sisällä".

Tällä hetkellä tapahtuu niin paljon ja viestivälineitä on liikaa on vaikea pysyä kärryillä.

Viestinnän tulee olla avointa, rehellistä ja ehdottoman tasapuolista.

Customer Center

Uusia ohjeita tulee päivittäin ei voi mitenkään pysyä perässä näissä

Korvauspalvelut

Yhtiömme käyttää Teamsia viestintäkanavana. Teamsissa eri keskusteluryhmiä, joita pitäisi seurata, on hyvin paljon. Tämän vuoksi jotkut asiat saattavat mennä ohi.

- Mikä mielestäsi tekee organisaationne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

Hallinto

Ajantasaista ja läpinäkyvää. Syyt ja taustat kertovaa.

Viestintää voisi vielä enemmän kehittää, niin että tulevat muutokset ja linjaukset olisivat kaikilla mahdollisimman aikaisessa vaiheessa tiedossa. Etenkin heillä jotka joutuvat selvittämään teknisesti tai palvelumallin mukaisesti asiakasrajapintaan eri prosessit ja ohjeet. Kun tulevista linjauksista ja toteutuksista tiedetään mahdollisimman aikaisin ehtii henkilöstö käydä asiat perin pohin lävitse sekä löytää myös ne heikot sekä vahvat kohdat menettelystä, ja näin löydämme parhaat keinot asiakkaan asian hoitamiseen nopeasti.

Henkilöstöstä välitetään ja jaetaan tietoa avoimesti

Organisaatiotasolla muutoksista tiedotetaan aina yhteisesti heti kun mahdollista teamsin tai pks intran kautta.

Customer Center

Viestintä on selkeää ja miellyttävässä muodossa

erilaiset keskusteluryhmät teamsissa helpottaa kommunikointia. Myös yleinen viestintä s-postitse yms.

On monet kanavat käytössä esim s-postiti ja tems ryhmät.

Monikanavaisuus ja ajankohtaisuus

Viikoittaiset esimiehen uutiskirjeet ja viikkopalaverit

Teams yhteydet ja suhteellisen pieni työyhteisö LähiTapiola PKS alueyhtiönä.

Sen tuottamisessa mukana myös henkilöstö.

Läpinäkyvyys, tietoa jaetaan laajasti

Intra, joka on uutisten osalta ainakin ajantasalla sekä ehdottomasti live.

Korvauspalvelut

Säännölliset infotilaisuudet henkilöstölle

Sitä saa eri kanavista

Kun koko organisaatiota tiedotetaan tasaisin väliajoin, miten organisaatiolla menee, mitä henkilöstömuutoksia on tullut ja jos organisaatiossa on asiakkaille tai henkilöstölle osoitettuja tapahtumia/tempauksia, niin niihin tarjotaan jokaiselle mahdollisuus osallistua ilmoittamalla asiasta tarpeeksi ajoissa ja kattavasti.

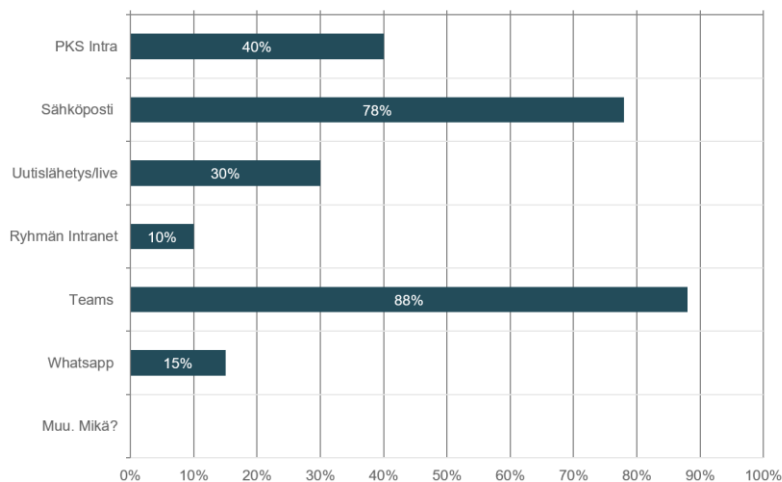
Aktiivinen ja avoin viestintä Teamsissä, PKS livet.

Monipuolisuus: tiimien viikkopalaverit, osaston kk-kokoukset, yhtiötason PKS-live kuukausittain, suorat Teams-kanavat vahinkolajeittain, PKS yhteiset Teams-kanavat, käytäväkeskustelut

toimivat järjestelmät näin etäaikana

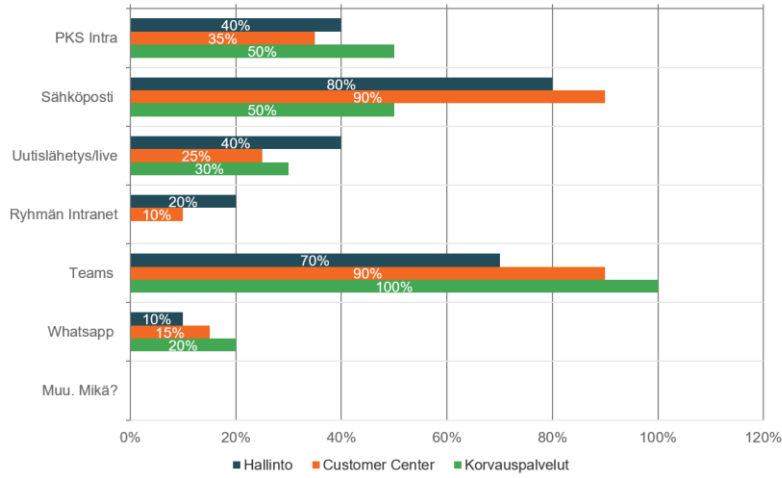
5. Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!)

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 104



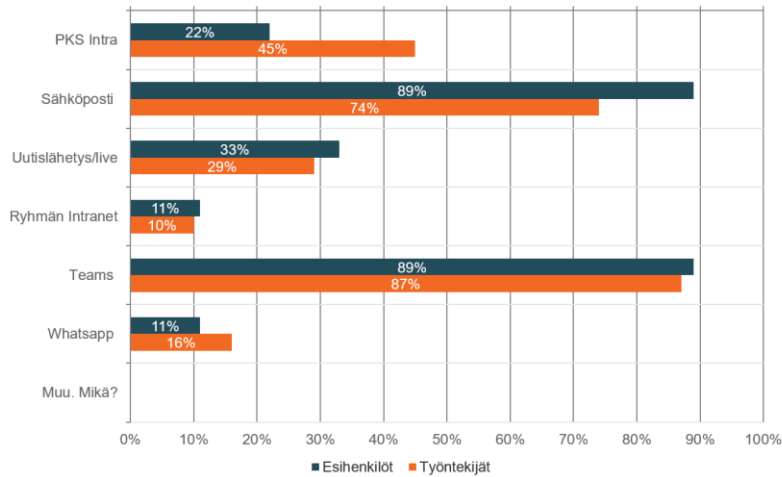
5. Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!)

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 104



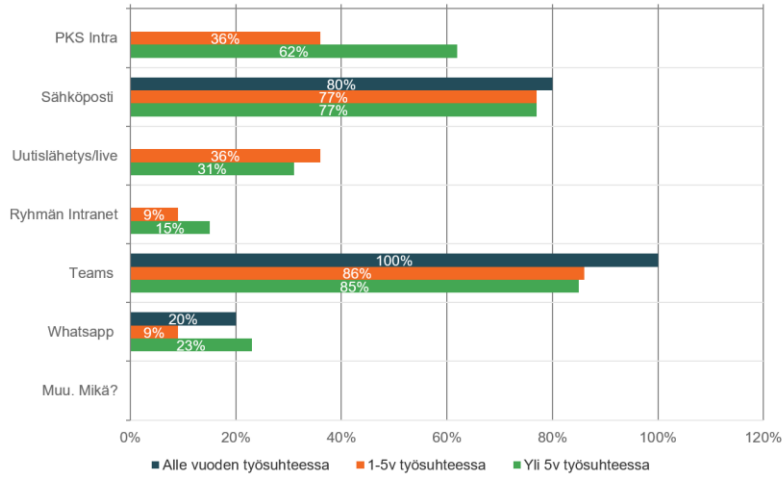
5. Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!)

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 104



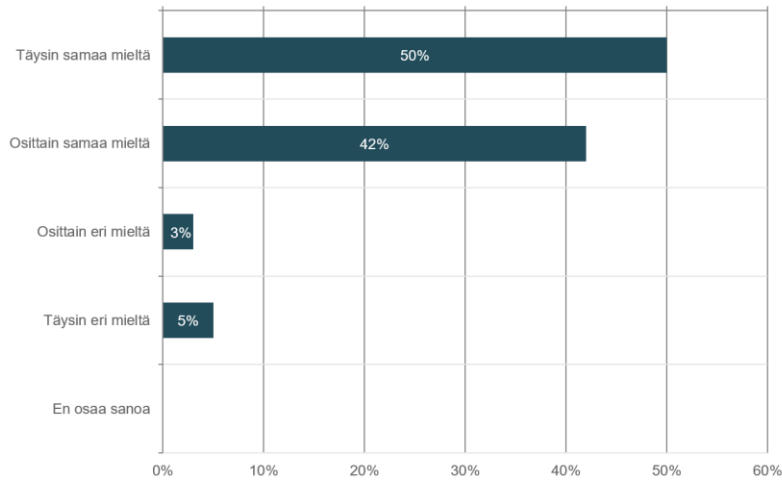
5. Valitse mielestäsi parhaat ja toimivimmat sisäisen viestinnän kanavat. (Voit valita useamman vaihtoehdon!)

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 104



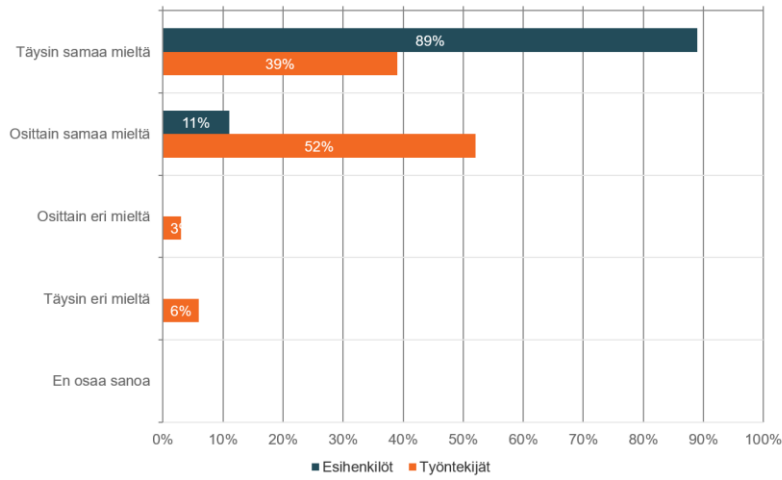
6. Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.)

Vastaajien määrä: 40



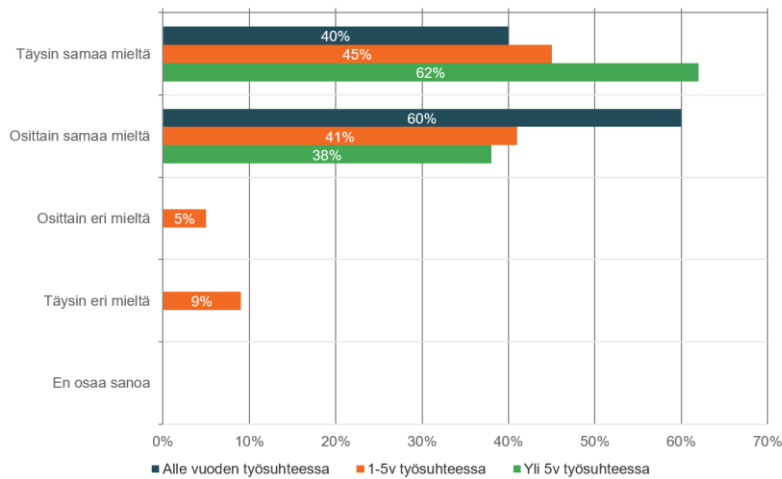
6. Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.)

Vastaajien määrä: 40



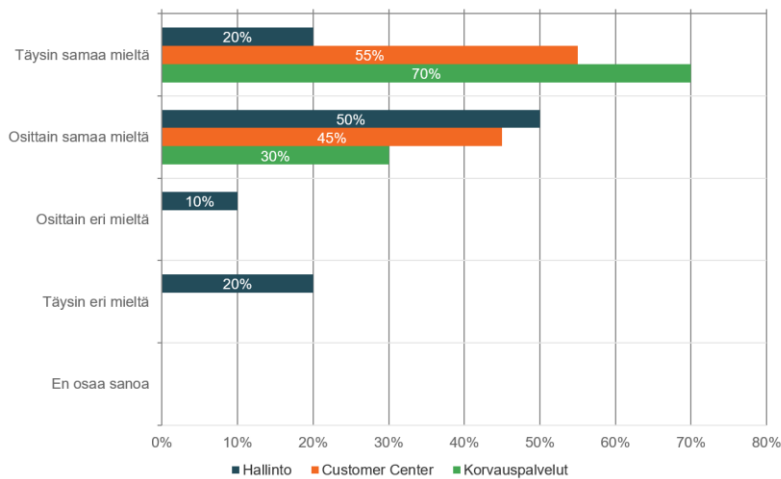
6. Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.)

Vastaajien määrä: 40



6. Olen tyytyväinen tiimini sisäiseen viestintään. (Arvioi tässä kyselyn alussa valitsemaasi toimintoa, johon kuulut.)

Vastaajien määrä: 40



- Miksi et ole tyytyväinen tiiminne sisäiseen viestintään?

Hallinto

Oma tiimi liian "ryhmytynyt" asiakasryhmien mukaan. Ajatellaan, että tämä tieto ei kuulu tuolle ryhmälle ja näin on monta asiaa, jotka jäävät kaikilta tiimin jäseniltä kuulematta. Vaikka on pienempiä ryhmiä, silti pitäisi olla kuin yksi kokonainen tiimi. Nyt se ajattelu ei täysin toimi.

Asioista ei kerrota avoimesti kaikille, vaan pimitetään tietoa viimeiseen asti ja yleensä on joltain asianosaiselta sitten saanut kuulla jostain asiasta, kun esimies tai palveluvastaava ei ole kertonut mitään.

- Mikä mielestäsi tekee tiiminne sisäisestä viestinnästä onnistunutta?

Hallinto

Tietoa jaetaan pienemmällä kynnyksellä. Etätyö vaikeuttanut ajatustenvaihtoa.

Voisimme käyttää jonkin verran enemmän aikaa siihen mitä on tulossa ja mihin olemme menossa. Miten tavoitteet saavutetaan ja jokin asia meillä hoidetaan.

Viikottaiset ja säännölliset livepalaverit, joissa vetäjä "kyselykierröksellä" osallistuttaa kaikki mukaan.

Customer Center

On monet kanavat käytössä esim s-postiti ja tems ryhmät.

viikopalaverit, kuulumiset hetket, teamsin ryhmät, esimiehen päivittäinen sähköposti päivän tapahtumista

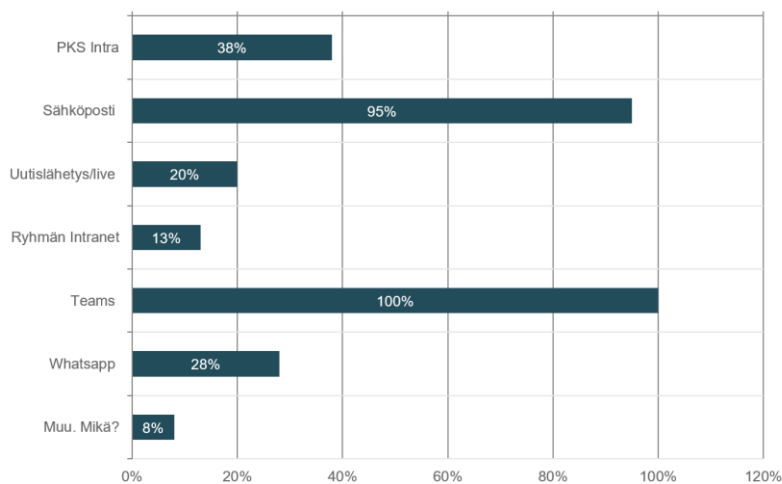
Korvauspalvelut

Melkein aina muistetaan kertoa asioita eteenpäin

Palvelupäällikkömme pitää joka tiistai tiimipalaverin, jossa käydään tiimiimme liittyviä ajankohtaisia asioita läpi.

7. Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämääsi kanavaa.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 120



Muu. Mikä?

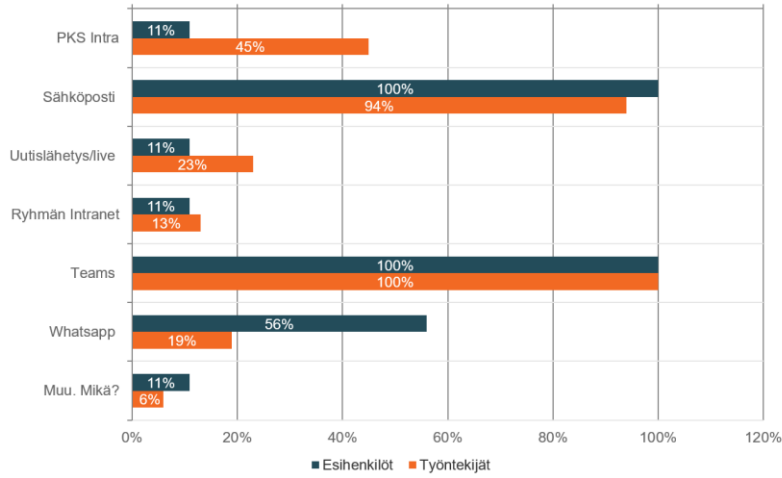
Teams keskusteluryhmät

suu - sanallinen kun siihen on mahdollisuus face to face

Yhteiset tiimin ja osaston kokoukset

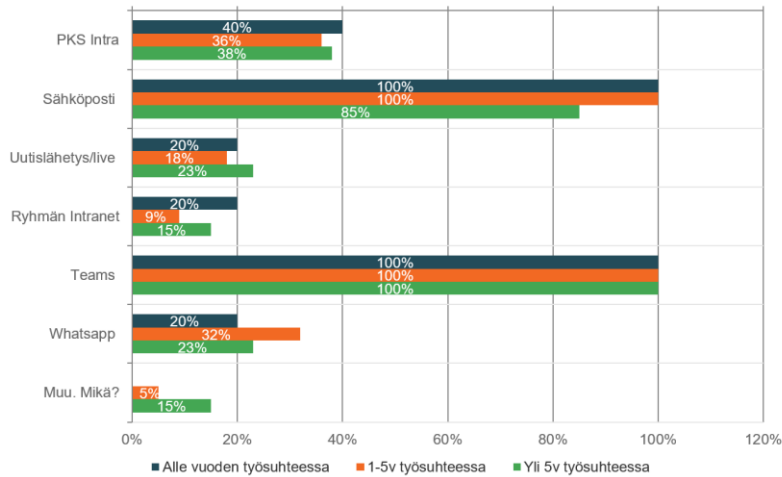
7. Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 120



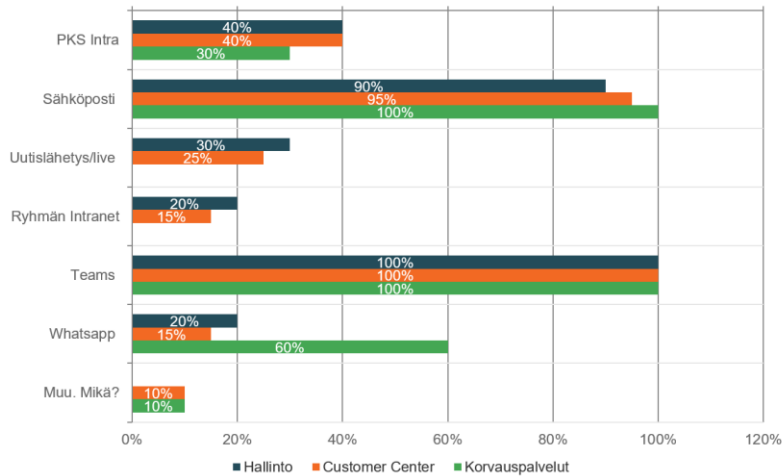
7. Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 120



7. Valitse kolme sisäisessä viestinnässä itse eniten käyttämäsi kanavaa.

Vastaajien määrä: 40, valittujen vastausten lukumäärä: 120



Onko sinulla kehitysehdotuksia tai muita avoimia kommentteja sisäiseen viestintään, työntajakuvaan, esihenkilötyöhön, henkilöstökokemukseen tai arvoihin liittyen? Sana on vapaa!

Hallinto

Sisäinen viestintä ylhäältä alas ja toiminnolta toiselle pitäisi olla sujuvampaa, selkeämpää ja joka päiväistä. Ihan jokaisen joka tekee töitä asiakasrajapinnassa täytyy saada tietää, missä mennään ja esim. mitä uudistuksia on tulossa ja tiedossa. Esihenkilöltä toivon vielä aktiivisempaa otetta tiimiin ja läsnäoloa.

Yhtiössämme kaikenlainen hyväntekeväisyys on suuressa roolissa ja sehän on tietysti myös hyvä asia. Mutta rajansa kaikella, ihan kaikkeen ei voi lähteä mukaan ja joskus olisi hyvä muistaa myös työntekijöitä esim. joululahjoilla.

Sisäisen viestinnän välineitä vähemmän ja selkeämmät vastuut siitä kuka viestii ja kenelle ja miten. Korona aika asettaa haasteita ja vaatii esimiestyöltä entistä enemmän, joten siihen on muistettava panostaa.

Sisäisestä viestinnästä: olisi hyvä, jos olisi selkeät ohjeet mistä viimeisin päivitetty tieto löytyy. Nyt pitää yrittää etsiä tietoa mm. Teamsista, Pks Intran ohjeista tai sähköposteista ja yrittää niistä päätellä mikä on viimeisin päivitetty ohje. Työntajakuva pysyy hyvänä aivan varmasti jos tasa-arvoinen kohtelu toteutuu. Esihenkilöiden pitäisi kohdella myös kaikkia alaisiaan tasa-arvoisesti. Teemme työtehtävistämme, koulutuksestamme, sukupuolesta ja iästä, riippumatta jokainen tosi tärkeää työtä.

Ja vielä toive tämän kyselyn omistajille: saisimmeko tästä kyselystä koosteen sähköpostitse, ei vaan jäisi esihenkilöiden esittelyn varaan.

Ei ole lisättävää, kaikki kunnossa.

Toivottavasti tähän kyselyyn annettuja palautteita käytettäisiin oikeasti hyödyksi ja niitä pääsisi jollain tasolla myös henkilöstö näkemään. Nykyinen malli on vähän sellainen, että palautetta voi antaa ja kun sitä annetaan, kukaan ei reagoi kuitenkaan mitenkään.

Tasa-arvoa peruspalkkaan.

Customer Center

Intraan olisi hyvä saada kaikkien toimintojemme sähköpostiosoitteet.

Jos tilanne sallisi niin yhteisiä koko tiimin palavereita.

Tietoa on ihan älyttömästi ja sitä on levällään vähän joka paikassa, tätä toivoisin että voitaisi yhtenäistää.

Tehdään toistemme työtehtävät tutuiksi, ihmiset tutuiksi ja ollaan rehellisiä asioiden äärellä.

S-posteja tulee uusilla ohjeilla aivan liikaa ei niitä ehdi lukea. Teamsin nostetut tärkeimmän uudet ohjeet huomaa. Jos esihenkilö on uusi asemassaan suosittelisin kiinnittämään todella paljon huomiota siihen että kaikkia tulisi kohdella tasavertaisesti. Eikä kehua muita työntekijöitä nimellä ja sanoa kuinka minun pitäisi olla enemmän samanlainen kun joku toinen.

Isossa organisaatiossa pitää muistaa järjestää aikaa jokaiselle työntekijälle, että hänellä on mahdollisuus käyttää aikaa päivittäin tarkastaa juuri sen hetken tärkeimmistä ja ajankohtaisista uutisista. Varsinkin näin etäaikana, erilaiset palaverit ja livet niiden tärkeys korostuu.

Joitakin uudistuksia tai muutoksista voisi informoida ja kouluttaa paremmin. sillä välillä tulee muutoksia, josta emme ole edes tietoisia.

Korvauspalvelut

Toivoisin panostusta henkilöstön osaamisen kartuttamiseen ja toki vielä lisää työntekijöitä tiimiimme. Mielestäni paras valtti erottua kilpailijoista on se, että asiakaspalvelu on osaavaa ja nopeaa. Tämän kilpailuvaltin toteutuminen vaatii em. toimia.

Ei mitään uutta kehitysehdotusta. Viestintä aina kompastus mutta usein myös tulee joka tuutista jotain ja kun keskittyy omiin tehtäviin, niin menee jotain aina ohi.

Liite 4. Ryhmähaastattelun teemarunko

Ryhmähaastattelun alkuun haastattelijä esittäytyy ja kertoo tarkemmin haastattelun taustasta, sen tavoitteista ja aineiston nimettömyydestä (kuten saateviestissä).

JOHDETTU KESKUSTELU

Minkälainen rooli johdolla (johtoryhmällä) on mielestänne viestinnässä?

- Minkälaista johdon (johtoryhmä, ylhäältä päin tuleva) viestintä on sisällöltään ja sävyltään?
- Johto: Minkälaista viestintä alhaalta ylöspäin on sisällöltään ja sävyltään?

Kuvailisitteko, miten henkilöstöä kuunnellaan organisaation kehittämisessä? Esimerkkejä.

- Mitä ajatuksia/kokemuksia se herättää teissä?

SELKEÄ TIEDOTTAMINEN JA FAKTATIEDON SAATAVUUS

Miten tieto mielestänne kulkee LähiTapiola PKS organisaation ja korvauspalvelut toiminnon sisällä?

- Onko kaikki työnteolle tarpeellinen tieto saatavilla ja helposti löydettävissä?
- Kuka vastaa tiedon saatavuudesta?
- Minkälaisia eroja on puhuttaessa organisaatiosta tai toiminnosta?

Hankkeen kyselyssä organisaatio- ja toimintotason käytetyimmät ja toimivimmat kanavat olivat Teams-sovellus ja sähköposti. Oletteko samaa mieltä/eri mieltä, miksi?

- Sisäisen viestinnän kolmanneksi parhaaksi kanavaksi valittiin Korvauspalvelut -toiminnossa WhatsApp-sovellus PKS Intran yli. Mitä mieltä olette tästä?

Kuka työyhteisön jäsenistä osallistuu tiedon jakamiseen? Miten?

- Kuinka paljon työnteolle tärkeää tietoa jaetaan epävirallisesti keskustellen? Jääkö mahdollisesti tärkeitäkin asioita vain pienen ryhmän tietoon? Esimerkkejä.

YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMINEN

Millainen me-henki teillä on?

Ylläpitääkö korvauspalvelut toiminnon viestintä mielestänne me-henkeä ja tukee yhteisöllisyyttä? Miksi/Miksi ei?

- Miten kuvailisitte epäonnistumisten ja onnistumisten käsittelyä toiminnossa? Esimerkkejä.
- Miten nämä asiat vaikuttavat teihin?

Minkälaista esihenkilöiden viestintä on sisällöltään ja sävyltään? Miten se vaikuttaa työn arkeen?

- Esihenkilöroolissa: miten itse koet oman viestintäsi, entä minkälaista on alaisten viestintä sisällöltään ja sävyltään teille?
- Minkälaisena koette esihenkilön roolin yhteisöllisyyden rakentamisessa?

VASTUULLINEN DIALOGI

Miten kuvailisitte viestinnän vuorovaikutuksellisuutta? Miten rohkaistaan työyhteisön jäseniä vaikuttamaan?

- Voitteko tarvittaessa olla kriittisiä ja haastaa teille esitettyjä asioita? Esimerkkejä.
- Arvostetaanko työyhteisön jäsenten mielipiteitä? Esimerkkejä.
- Mitä ajatuksia / kokemuksia tämä herättää teissä?

KEHITTÄMINEN

Millaisen arvosanan sisäinen viestintä mielestäsi ansaitsee asteikolla 1–10? Miksi?

- Mainitse 3 keskeisintä asiaa mitä pitäisi tapahtua, jotta vuoden päästä antaisit astetta paremman arvosanan?
- Kuinka iso merkitys viestinnällä on kokemukseenne LähiTapiola PKS:stä asteikolla 1–10?

Onko mielessänne vielä jotain, mitä haluaisit sanoa sisäisestä viestinnästä?

Tämän ryhmähaastattelun lisäksi annan kaikille mahdollisuuden osallistua myös kokonaan anonymisti Flinga-etävalkotaululla varsinkin, jos jotain jäi vielä mielen päälle tai jos teille tulee vielä uusia ideoita, lisättävää tai muuten vaan helpommalta tuntuu kertoa siitä nimettömästi.

Suuret kiitokset osallistumisesta!

Jälkiviesti Teams-sovelluksella:

Kiitos kaikille vielä kiinnostavasta keskustelusta ja osallistumisesta ryhmähaastatteluun.

Tässä on linkki Flinga-etävalkotaululle, jossa teillä on mahdollisuus vielä vaikuttaa täysin nimettömästi ilman ryhmäpaineita. Jätän linkin auki maanantai-iltaan asti, jotta voitte käydä lisäämässä mieleen tulevia asioita vielä muutaman päivän ajan. Älä ohita tätä mahdollisuutta vaikuttaa 😊

[Linkki flingaan]

Liite 5. Ryhmähaastattelun kutsukirje

Hei,

Tervetuloa ryhmähaastatteluun, joka pidetään Teamsin välityksellä. Tämä ryhmähaastattelu on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoulun master-opiskelijoiden kanssa yhteistyössä toteutettavaa henkilöstön kehittämishanketta, jota ohjaa Minna-Kaarina Forssén. Minna-Kaarina toimii myös LähiTapiola Pääkaupunkiseudun alueyhtiön hallituksen jäsenenä.

Haastattelun tarkoituksena on kartoittaa henkilöstön mielipiteitä organisaation nykytilasta sekä mahdollisista kehitystarpeista sisäisen viestinnän osalta. Osallistuminen on vapaaehtoista ja arvostan osallistumistanne todella paljon. Ryhmähaastattelu tallennetaan ja muunnetaan tekstimuotoiseksi. Tämä aineisto käsitellään huolellisesti ja anonyymisti. Tutkimusaineistossa ilmeneviä yksittäisiä ihmisiä koskevia tietoja ei luovuteta kenellekään tutkimushankkeen ulkopuoliselle henkilölle. Tutkimuskäytössä oleva aineisto hävitetään välittömästi, kun tutkimus on päättynyt.

terveisin,

Harriet Karvonen