



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YKSILO YRITYKSEN PEILI- NÄ

Yrityksen sisäinen viestintä

TEKIJÄ/T: Pia Nevalainen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Pia Nevalainen	
Työn nimi Yksilö yrityksen peilinä	
Päiväys 30.9.2013	Sivumäärä/Liitteet 75+5
Ohjaaja(t) Hanna Leskinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Anonyymi toimeksiantaja	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Viestintä korostaa yhteisöllisyyttä, ja työyhteisöviestintä prosessina vaikuttaa organisaatiossa kaikkialle. Sisäisessä viestinnässä lähtökohta on se, että yhteisöllä on tarve kertoa itsestään ympäristölle, mutta myös tarve kuunnella, mitä ympäristö haluaa sille kertoa. Opinnäytetyö toteutettiin anonyyminä pysyttelevälle toimeksiantajalle, joka omassa toiminnassaan keskittyy muun muassa tarjoamaan strategisia markkinointi- ja asiakaspalvelukanavia yrityksille. Toimeksiantajayrityksessä viestinnän osalta selkeitä viestintävastuita ei ole määritelty sekä palautteen kulun osalta uusia väyliä on kaivattu. Työn tarkoituksena oli selvittää viestinnän nykytilaa eri näkökulmista ja sitä kautta tukea sisäisen viestinnän suunnittelua sekä kehitystä jatkossa.</p> <p>Opinnäytetyön pohjana on aiheeseen perehtymistä ja keskusteluja toimeksiantajan luona. Myös suurin osa omasta havainnoinnista on tapahtunut työntekijän roolista käsin. Sisäiseen viestintään liittyen työssä tuodaan esiin teoriaa viestinnän vaikutuksista ja merkityksestä sekä sen roolista kiinnittymisen tukena. Empiirisen työn pohjaksi perehdyttiin toimeksiantajan tutkittavaan aiheeseen liittyviin materiaaleihin. Empiirisessä osiossa vertailtiin organisaation eri tasojen kokemuksia viestinnän eri osa-alueilta. Suurin osa aineistosta kerättiin strukturoidulla kyselyllä sähköpostitse. Tutkimustulokset on esitetty Exel taulukoin ja kuvioin. Tulosten analyysi pohjautuu teoriaan sekä havainnointiin. Kyselytutkimuksen tueksi yhdellä toimipisteellä toteutettiin myös satunnaisotantaa hyödyntämällä haastattelututkimus, josta selkeästi esiin nousseet asiat tuotiin esille tutkimustuloksi.</p> <p>Kyselytutkimuksessa selkeitä eroja ilmeni viestinnän kokemisen osalta odotetusti eri tasojen välillä. Viestintäväylien osalta sähköposti osoittautui viestitulvan takia varsinkin tuotantotasolla ongelmaksi. Tulosten perusteella suurimmaksi ongelmaksi koko organisaatiossa koettiin palautteen kulku eri tasojen välillä. Tämä heijastui myös tuotantotason haastatteluun, joka toi ilmi, ettei annetulla palautteella koeta olevan vaikutusta.</p> <p>Tutkimuksen ja haastatteluiden tulosten pohjalta organisaation on toivottavasti helpompi tunnistaa kehityskohdat, joita tulevaisuudessa viestinnän suunnittelussa ottaa huomioon. Viestinnän kehitykseen opinnäytetyössä esitetään myös konkreettisia toimenpiteitä suurimpiin tutkimuksessa esiin nousseisiin ongelmiin.</p>	
Avainsanat Viestintä, viestintäväylät, viestintävastuut, sitoutuminen, sisäinen viestintä	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Pia Nevalainen			
Title of Thesis Individual as a Mirror for the Company			
Date		Pages/Appendices	75+5
Supervisor(s) Hanna Leskinen			
Client Organisation /Partners Anonymous company			
<p>Abstract</p> <p>Communication reflects social relations and work community communications have an effect on every process in the organization. The basis of internal communication is that the community has needs to tell about itself to the environment, but also it has needs to listen what the environment tells. This thesis was executed for an anonymous company which concentrates on offering strategic marketing and customer service channels for customer companies. The assignment organization hasn't defined clear communication responsibilities and also new channels have been desired for internal communication. The purpose of this thesis was to investigate the present state of internal communication from different perspectives and with that knowledge support the internal communication planning and development in the future.</p> <p>The base for this thesis contains exploration and conversations based on the material within client company. Also most of the author's own observation has taken place from the role of an employee. Related to internal communication this thesis introduces theory concerning the influence and meaning of communication, but also its role supporting the commitment of the employees. Also the thesis background material related to the client company proved to be a ground base for the empirical part. The empirical part itself concentrates on comparing three different levels within the client company and how these levels experience different sectors in internal communication. The majority of the empirical material was collected with a structured inquiry via email. Results of the inquiry are presented with Excel tables and figures. Analysis of the results is based on theory and observation. To support the inquiry also interview research was made in one office and the main results of the interview were brought up. The interviewees were chosen with random sampling.</p> <p>The inquiry showed some differences in experiencing communication at different levels in the company. Email turned out to be a problem in the production level because of its message flood. Based on the results bigger problem in the whole organization was feedback and its journey between different levels. This was also reflected in the interviews in production level which revealed that the employees don't think that the given feedback has any impact.</p> <p>Hopefully based on the inquiry and the interview results it's easier for the organization to recognize development points which to consider in future communication planning. Thesis will also present concrete actions to developing communication concerning the biggest problems that were brought up in the research.</p>			
Keywords Communication, communication channels, communication responsibility, commitment, internal communication			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
2	TAUSTATIEtoa TOIMEKSIANTAJASTA.....	6
2.1	Tutustuminen tutkittavaan aiheeseen yrityksessä.....	6
3	YHTEISÖVIESTINTÄ	13
3.1	Viestinnän tehtävät.....	16
3.2	Viestinnän suunnittelu	20
3.3	Viestinnän kanavat	22
3.4	Viestinnän piirteitä.....	27
4	KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT	32
5	SISÄINEN VIESTINTÄ TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ.....	35
5.1	Tutkimuksen toteutus	35
5.2	Tuotantotason kyselytutkimuksen tulokset	36
5.3	Keskijohdon ja johtoryhmän kyselytutkimuksen tulokset	50
5.4	Yhteenveto kyselytutkimuksesta.....	63
5.5	Tuotantotason kokemia syitä kyselytutkimuksen vähäiseen osallistujamäärään.....	67
6	EHDOTUKSIA SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEEN	70
7	POHDINTA.....	74
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT.....	75

LIITTEET

Liite 1: Kyselytutkimuksen saate

Liite 2: Kysymyslomake tuotantotasolle

Liite 3: Kysymyslomake keskijohdolle

Liite 4: Kysymyslomake johtoryhmälle

Liite 5: Kyselytutkimuksen taulukot ja kuviot

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on toteutettu työntekijän näkökulmasta anonyyminä pysyttelevälle toimeksiantajayritykselle. Työn aiheen taustalla on oma kiinnostus sisäistä viestintää kohtaan sekä omaan havainnointiin pohjautuvan tarpeen tunnistaminen työyhteisössä. Myös toimeksiantajan taholta aihetta käsittelevälle opinnäytetyölle oli paljon kiinnostusta. Sisäisen viestinnän osalta ei vastaavassa mitta-kaavassa ole aiemmin eri tasojen eroavaisuuksia tarkasteltukaan kyseisessä yrityksessä. Yrityksessä henkilöstön kiinnittymistä halutaan parantaa sekä löytää ratkaisuja viestintäväylien osalta koettuihin ongelmiin. Opinnäytetyöraportti toivottavasti tukee sisäisen viestinnän kehitystä nykytilan hahmottamisella ja sen pohjalta tehtyjen kehitysehdotusten osalta. Työn pohjalla on paljon omaa havainnointia, keskusteluja ja aiheen ympärille liitettävää materiaalia, jota toimeksiantajayrityksessä toteutettiin ja käytiin lävitse työn aloitusvaiheessa. Myös haastattelut ja kyselytutkimus toteutettiin toimeksiantajan tiloissa työajalla. Opinnäytetyön nimi pohjautuu toimeksiantajan toteuttamasta johtoryhmän ja keskijohdon työhyvinvointia käsittelevän kokoontumisen teemanimestä Minä yrityksen peilinä.

Opinnäytetyöraportti alkaa toimeksiantajayrityksen esittelyllä sekä avaa hieman taustoja ja syitä tutkittavien osa-alueiden pohjalle. Teoriaosuus keskittyy melko laajasti käsittelemään viestinnän peruskäsitteistöä sekä viestinnän piirteitä ja sen vaikutuksia. Empiirisessä osiossa esitellään kyselytutkimuksen sisältöä ja avataan tutkimuksen tuloksia taulukoiden ja kuvioiden tukemana sekä analysoidaan tuloksia omaan havainnointiin ja teoriaan pohjautuen. Lopuksi tutkimuksista on kiteytetty yhtevetona eri tasojen tutkimustuloksia sekä haastattelussa esiin nousseita päällimmäisiä huomioita.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajayritykselle, jonka nimeä tai yrityksen materiaalia ei tuoda esiin opinnäytetyössä. Työn tarkoituksena on saada kuvaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta ja empiirisen tutkimuksen tulosten perusteella tarjota ideoita ja kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseen.

2 TAUSTATIETOA TOIMEKSIANTAJASTA

Toimeksiantajayritys tarjoaa strategisia asiakaspalvelu-, markkinointi- ja myyntikanavia yrityksille sekä tuottaa asiantuntijapalveluita asiakaskohtaamisten kehittämisessä ja toteuttamisessa. Yritys on perustettu 2000-luvun alkupuolella ja nykyään yritys toimii usealla paikkakunnalla työllistäen reilun satakunta henkilöä, henkilöstö kasvaa toiminnan laajentumisen myötä jatkuvasti.

Yrityksen johtoryhmä toimii pääsääntöisesti yhdellä toimipaikoista sekä jokaisella eri toimipaikalla on tuotannon lisäksi paikalliset esimiehet tai vastaavasti palvelusta vastaavat esimiehet. Johtoryhmä koostuu toimitusjohtajasta, talouspäälliköstä, henkilöstöpäälliköstä, teknologiapäälliköstä sekä asiakaspalvelupäälliköstä. Opinnäytetyössä laajennettu johtoryhmä edellämainittujen lisäksi pitää sisälleen myös myynnin ja kehityksen vastuuhenkilöt. Myynti/markkinointi-osaston työ on pääsääntöisesti asiakkaalle ulospäin tapahtuvaa, kuten esimerkiksi myynti- tai ajanvarauspalvelut, sekä työpäivät ovat pääsääntöisesti normaali virka-ajan mukaiset. Asiakaspalvelu-osasto hoitaa pääsääntöisesti asiakkailta sisäänpäin tulevat kontaktit ja työrytmi voi olla vaihtelevaa vuorokauden ympäri, koska osa palveluista, kuten asiakaspalvelu toimii ja päivystää kellon ympäri. Osa palveluista edellyttää siis asiakaspalveluosastolla vuorotyötä. Opinnäytetyössä eri osastoista käytetään kiteytetysti termejä in/digi sekä out, missä in/digi-osasto viittaa asiakaspalveluun ja out-osasto myyntiin/markkinointiin.

2.1 Tutustuminen tutkittavaan aiheeseen yrityksessä

Yritin löytää yrityksen sisäisen viestinnän punaista lankaa ja taustatyön osalta käytin apuna paljon omaa havainnointia työntekijän näkökulmasta, saatavilla olevaa materiaalia sekä aiheesta käytyjä vapaamuotoisia keskusteluja yrityksen henkilöstön kanssa. Sisäisen viestinnän nykytilan hahmottamiseen päätin valita kyselytutkimuksen, joka alusta asti oli selkeää ja helpointa toteuttaa sähköpostitse, johtuen erilaisista työvuoroista tuotantotasolla sekä yrityksen eri toimipaikkojen etäisyyksistä. Myös kustannuksia ajatellen, sähköposti oli vaihtoehtoista vähiten kustannuksia sitova.

Viestintäväylät

Yrityksen sisäistä intranettiä ja sieltä löytyviä ohjeistuksia, käsikirjoja ja materiaaleja käytiin lävitse työn aloitusvaiheessa ja laitoin merkille, kuinka hankalaa tietyn tiedon löytäminen voi olla tai minkä yläosaston alta mikään löytyy. Varsinkin jos päivittäin ei kyseisiä materiaaleja tarvitse käyttää työtehtävien osalta. Varsinaisesti uusille työntekijöille intran käyttö käydään hyvin pintapuolisesti lävitse ja vaikka ajankohtaiset ilmoitukset näkyvät intran etusivulla, voi sen käyttö olla hankalaa. Toki vielä tärkeämpää tiedon löytyminen on niille, joiden tulisi tietoa löytää hyvinkin nopeasti esimerkiksi in/digi-osaston asiakaspalvelutilanteessa kun asiakas on linjan toisessa päässä. Intrassa on paljon myös työntekijöitä yleisesti koskevia käsikirjoja sekä muun muassa johtoryhmän julkaisemaa materiaalia organisaatioon/henkilöstöön liittyen. Tästä syystä halusin sisällyttää tutkimukseen intran käyttöä ja sitä, kuinka helpoksi se koetaan laajemmin.

Tutkimukseen sisällytettiin viestintäväylien käyttöä myös yleisemmin, sillä havainnoinnin pohjalta on jo käynyt esille, että eri osastoilla jo työn kiireellisyyden ja luonteen vuoksi suositaan erilaisia viestintäväyliä. Myös informaatiota haetaan/saadaan eri kanavista osastokohtaisesti. Tutkimuksen osalta halusin saada hieman tarkennusta, kuinka erot näkyvät eri osastojen ja tasojen osalta sekä onko mahdollisesti jopa jokin väylä koettu tarpeettomaksi. Tarkoitus oli saada selville myös voisiko informaatiotäyriä esimerkiksi yhteisöön/työtehtäviin liittyen ohjata käyttäjäystävällisemmin. Havainnoinnin perusteella esimerkiksi erityisesti in-osastolla sähköpostien tulva useiden eri palveluiden osalta on suuri, koska kuuluu in-postituslistaan. Toki kaikki eivät kuitenkaan hoida kaikkia palveluita, jolloin turhia viestejä tulee väistämättä. Lähettäjälle taas on tuki käyttäjäystävällisempää lähettää viesti koko listalle, kuin manuaalisesti näppäillä kymmeniä ihmisiä erikseen. Viestintäväylien osalta haluttiin myös selvittää, onko selkeästi jotakin tiettyä väylää, jota jopa kaivattaisiin nykyisten lisäksi tai käyttöön laajemmin.

Esimerkkinä viestintäväylien osalta kävin vapaamuotoisen keskustelun aiheesta myös toimeksiantajayrityksen palkanlaskijan kanssa (2012-06-08), joka kertoi, että hänelle työssään henkilöstön sisäinen chatti on välillä ongelma. Hän työssään laskee paljon ja työ vaatii keskittymistä, joten hän ei voi pitää chattia aina päällä, koska chat keskustelun ponnahtaminen häiritsee ja ajatus tai laskutoimitus katkeaa. Keskustelussa kävi ilmi, että aika ajoin päivittäinen kysymystulva voi olla suuri ja työnteko silloin chatin päällä ollessa selkeästi kärsii. Joskus myös asiasisältö voi olla sen luontoista, ettei chatin kautta asiaa voi hoitaa/komentoida. Toisaalta taas chatin kautta voi tulla kuitenkin nopeaa vastausta vaativia kysymyksiä esimerkiksi johtoryhmältä, joten chatin päälläolo olisi toisaalta tärkeää. Keskustelussa hän toi esiin myös sen, että kaipaisi enemmän ilmoituksia esimerkiksi vierailijoista yleisesti intraan hallinnon ja keskijohdon osalta. Tällöin ihmiset osaisivat varautua paremmin mm. käytäväkeskusteluiden osalta siihen, että ulkopuolisia korvia voi talossa liikkua. Tällä voidaan ehkäistä myös sitä ettei vahingossa ryntää keskeyttämään esimerkiksi jotakin kokousta hallinnon puolelle, sillä monen muun tavoin hän tekee tiivistä yhteistyötä hallinnon kanssa.

Viestintävastuut

Keskustelin toimeksiantajayrityksessä viestintävastuista/rooleista teknisen tiimin valmentajan kanssa (2012-06-01), joka myös vastaa yrityksen roolipohjaisista käyttöoikeuksista (role). Roolitusten avulla on määritelty kuka henkilökunnasta pääsee mihinkin tiedostoon/kansioon tai materiaaliin. Esimerkiksi roolitusten avulla on määritelty koko henkilöstön pääsy yhteisiin kaikkia koskettaviin kansioihin/intraan ym., kun taas role-asiakkuus voi määrittää pelkästään kyseiseen projektiin osallistuvien henkilöiden pääsyn asiakkuuden materiaaleihin ja kansioihin. Pääsääntöisesti kuitenkin asiakkuuden raportointiin on pääsy ainoastaan tiimin valmentajalla/valmentajilla. Hallinnolle on myös oma roolensa sekä hallinnolla on pääsy kaikkiin muihin rooleihin. Muita vastaavia roolituksia on mm. role-myynti, role-markkinointi, role-talousjohto ja role-kehitys. Kuitenkaan viestinnällisesti sisäisesti ei erikseen rooleja tai vastuuta ole määritelty, vaan pikemminkin havainnoinnin ja keskusteluiden pohjalta viestintävastuut yrityksessä selkeästi ohjautuvat pohjautuen työtehtäviin ja toimintoihin. Toisinsanoen oletetaan, että jokainen hoitaa omiin työtehtäviinsä/vastuualueisiin liittyvän viestinnän.

Viestintävastuisiin liittyen kävin myös keskustelun yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa (2012-08-10), joka kertoi esimerkin eräästä rekrytointitilanteesta, mikä toteutettiin toisen paikkakunnan toimipisteellä. Hän oli rekrytointivastaavan roolissa antanut ohjeistuksen toisella paikkakunnalla olevalle out-palveluista vastaavalle. Kuitenkaan rekrytointi ei vastannut alunperin annettuja ohjeita, sillä kolmannella paikkakunnalla rekrytoinnin konkreettisesti hoitanut henkilö ei alkuperäistä ohjeistusta/kriteerejä ollutkaan saanut. Tässä tilanteessa henkilöstöpäällikkö oli oletanut, että palveluista vastaava viestii hänen ohjeistuksensa edelleen alaspäin kolmannella henkilölle, mutta tilanne osoitti ettei viesti kulkenutkaan loogisesti ylhäältä alaspäin aivan saumattomasti. Tilanteessa oli myös vaarana se, että rekrytoinnit joudutaan aloittamaan alusta jos rekrytoitavat eivät vastaa toimeksiantaja-asiakkaan vaatimuksia. Tällaisessa tilanteessa viestintävastuilla ja niiden selkeillä määräyksillä voidaan estää turha työ sekä säästää resursseja. Toki tilanne on myös yritykselle itselleen nolo kömmähdys, mutta antaa ulkoisestikin huonon kuvan jo rekrytoituille henkilöille, mikäli heitä ei voidaakaan hyödyntää yrityksen palveluksessa. Erilaisessa tilanteessa kyseinen "viestintäkatkos" voisi pahimmillaan olla jopa kohtalokas, vaikka kyseisessä tilanteessa suuremmilta vahingoilta vältyttiinkin.

Yrityksessä toteutettiin vuonna 2009 Tykes-projekti, jonka tarkoituksena oli parantaa muun muassa yhteenkuuluvuutta yrityksessä sekä pienentää johdon ja työntekijöiden välistä kuilua. Projektia oli toteuttamassa mukana ulkopuolinen taho sekä koko henkilökunta osallistui projektin toteutukseen. Projektin pohjalta johtoryhmä sai näkemyksiä ja ehdotuksia toiminnan eri osa-alueiden kehitykseen. Myöskin yhteishengen kehitys sekä palautteen anto ja vastaanotto oli esillä projektin osalta. Viestinnällisesti projektin lopputulemana koettiin muun muassa, että palautteen antoa ja vastaanottamista tulisi kehittää. Kuitenkaan havainnoinnin ja keskusteluiden osalta ei käynyt selväksi, mitä toimenpiteitä tai viestinnällisiä mittareita on projektin jälkeen konkreettisesti kehitetty tai otettu käyttöön. Myöskin sähköpostijohtamista haluttiin selkeästi vähentää, mutta itse jäin miettimään, kuinka johtoryhmä seuraa tätä esimerkiksi tuotannontason osalta, vai onko keskijohto ainut väylä, joka onnistumisesta/toteutumisesta raportoi. Projektin osalta myös kävi ilmi, että johto haluaa kehittää viestintäketjuja ja seurata niiden perillemenoaa. Havainnoinnin pohjalta edelleenkin tämän onnistumisen raportoinnissa tuotannontasolta suuressa roolissa on keskijohto. Ongelma kuitenkin on se, että viesti helposti muuttuu matkalla tai se voidaan halutessa jopa muotoilla itselleen edullisimmaksi. Myöskin arjen kiireen ja työtehtävien keskellä tällaiset asiat jäävät helposti taka-alalle kiireellisimpien työtehtävien jalkoihin, jos erikseen ei ole määritelty selkeää säännöllistä mittaria tai aikataulua tulosten seurantaan. Tutkimuksessa halusin käsitellä viestintävastuiden kokemista myöskin tästä syystä hieman laajemmin, koska viestintävastuiden osalta pelkkä oletus ei aina välttämättä tuo haluttua tai tarkoitettua lopputulosta.

Kehityskeskustelut

Toimeksiantajayrityksessä otettiin käyttöön kokeilu ryhmäkehityskeskusteluista ja vuosi 2012 oli ensimmäinen vuosi, jolloin tätä käytäntöä toteutettiin kaikilla toimipaikoilla. Itse työntekijän roolissa osallistuin myös ryhmäkehityskeskusteluun ja omakohtaisen kokemuksen pohjalta keskustelussa oman tiimin ja esimiehen kanssa käsiteltiin pitkälti ryhmää koskevia yhteisiä asioita. Kehityskeskustelussa oli mahdotonta tuoda esiin omaan henkilökohtaiseen työnkuvaan, kehitykseen ja etenemi-

seen liittyvää asiaa, palkkauksesta puhumattakaan. Mitkä yleensä mielletään kehityskeskustelun pääaiheiksi. Myöskin työnantajan palaute henkilökohtaisesta onnistumisesta ryhmäkehityskeskustelussa jää uupumaan, mitä henkilökohtaisesti kehityskeskusteluilta odotin. Toki oman mielipiteen jokin ryhmäkehityksessä saa ja pitääkin tuoda esiin, mutta näkökanta on ryhmän hyvinvointia, tulosta, jaksamista ja kehitystä painottava.

Ryhmäkehityskeskusteluiden käyttöönotosta keskustelin myös kehityspäällikön kanssa ja hän arvioi, että henkilöstön määrä ja toimipisteiden hajanaisuus on ollut osasy syy ryhmäkäytännön käyttöönotolle. Myöskin aiheesta käyty keskustelu henkilöstöpäällikön kanssa toi esiin saman ongelman. Henkilöstö on niin hajalla, joten uusi käytäntö on myös resurssikysymys sekä helpommin järjestettävissä. Projektikohtaiset tiimit pitävät toki omien esimiestensä kanssa palavereja, osa aamuisin ”aamustartteja” osa viikoittain, missä moni toki havainnoinnin pohjalta tuo esiin toiveita tai palautetta palkkaukseen, työtehtäviin ja työnkuvaankin liittyen. Välillä palautetta annetaan negatiivisemmassa mielessä ja välillä innokkaita kehitysedostuksia. Tiedustelin myös henkilöstöpäälliköltä kehityskeskusteluihin kuin palautteeseenkin liittyen, saako hän keskijohdolta palavereiden kautta tällaista palautetta. Kuitenkin keskustelussa kävi ilmi, ettei juurikaan saa, ellei se ole HR:ää koskevaa eteenpäin vietävää tietoa. Kehityskeskustelut ovat yksilön kannalta tärkeitä, mutta myös yritykselle väylä saada palautetta ja näkemystä henkilökunnan tilasta. Tästä syystä myös tutkimuksessa halusin saada laajemman kuvan, kuinka nykyinen kehityskeskustelumenetelmä on koettu eri tasoilla. Myös palautteen kulkua ja sen kokemista tutkimuksen avulla halusin laajemmin selvittää.

Tapahtumakirjausjärjestelmä (Event register)

Päivittäisessä tapahtumakirjausjärjestelmässä on niin sanottu fiilismittari, joka päivän lopuksi tietokonea suljettaessa kysyy päivän fiiliksen. Vastausvaihtoehdot ovat välillä erinomainen-huono ja yksi vaihtoehto tulisi valita. Lisäksi avoimeen kenttään on mahdollisuus kirjoittaa avoin kommentti päivästä. Nykyisen menetelmän tarkoituksena on pyrkiä mittaamaan yleistä tunnetilaa henkilöstön osalta ja pyrkiä selvittämään näin missä olisi parannettavaa. Työtyytyväisyyttä mitataan näin päivä- ja vuositasolla sekä kaikki vastaukset raportoidaan kuukausi- ja vuositasolla. Vastausten kehityssuuntaa seurataan johtoryhmän toimesta aktiivisesti.

Keskusteluissa henkilöstöpäällikön kanssa kävi ilmi, että hänen keinonsa saada henkilöstöpäällikön roolissa tietoa keskijohdosta tai suoraan tuotannontasolta rajoittuu pitkälti sähköpostiin tai fiilismittarista saatuun tietoon. Hän totesi myös keskustelussa, että fiilismittarilla olisi tarkoitus seurata yleisfiilistä, mutta harvapa sinne esimerkiksi kirjoittaa, jos esimies on ollut tyly tai henkilökemiat työryhmässä eivät toimi. Selkeästi siis tiedostetaan mittarin puutteet kokemuksen pohjalta. Oman kokemuksen ja havainnoinnin perusteella myöskin työpäivän lopuksi monella on kiire jo kotiin ja vastaukset valitaan kiireessä, joten jäin pohtimaan kuinka todenmukaisen kuvan mittari senkin vuoksi antaa. Myöskin eri osastoilla mittari voidaan ymmärtää eri tavalla ja päivän fiilis voi kuvastaa eri asioita. Keskustelin aiheesta myynti/markkinointi-osaston tiimivalmentajan kanssa (2012-07-20) ja hän totesi, että todennäköisemmin heillä fiilistä heijastaa, onko ollut hyvä tuloksekas päivä työn puolesta. Keskustelin myös samaisesta aiheesta asiakapalvelu-osaston valmentajan kanssa (2012-07-20) ja

hänen mielestään heillä taas fiilismittari kuvastaa sitä, onko päivän aikana ollut iloisia vai ei niin iloisia asiakkaita linjan toisessa päässä. Kumpikin valmentaja koki siis, että fiilismittari enemmänkin heijastaa työn sisältöä heidän kokemansa perusteella. Tästä syystä myös fiilismittarin kokemista halusin tutkimuksessa selvittää hieman laajemmin. Kyseinen työkalu on kuitenkin johdolle yksi hyvinvoinnin seurannan mittari, mutta mitä se todellisuudessa viestii tai viestii se oikeista sille tarkotetuista asioista.

Callbook

Yrityksessä keväällä 2012 yrityksen johtoryhmä ja välijohto kokoontui yhteen työhyvinvointia käsittelemään. Kokoontumisen tarkoituksena oli ryhmissä kerätä ajatuksia yhteen siitä, kuinka työhyvinvointia ja yhteenkuuluvuutta ryhmänä (varsinkin eri puolen osastoiden välillä) voitaisiin parantaa. Viikonlopun tapaamisessa eri osa-alueilta tuotiin esiin koettuja ongelmia. Myös ajatuksia siitä, mitä tulisi parantaa ja mikä olisi tahtotila jatkossa kerättiin mind mappiin. Viestinnän osalta selkeästi avoimempaa viestintää haluttiin kehittää sekä ymmärrystä, että viesti kantautuu myös ulospäin, mikä tulisi arkiviestinnässä muistaa. Yleisen yhteenkuuluvuuden osalta peräänkuulutettiin tasapuolisuutta ja yhteisiä pelisääntöjä eri osastojen välillä. Läpinäkyvyyden lisääminen toiminnassa myös korostui materiaalin pohjalta, mitä taas mielestäni viestinnällä voidaan ohjata ja tuoda keinoja sen parantamiseen. Myös yhteistä ohjeistusta viestinnän osalta ja keinoja selkeästi johtoryhmä ja keskijohto materiaalin pohjalta kaipasi. Kyseisen kokoontumisen ja ideoiden sekä ajatusten pohjalta yrityksessä otettiin käyttöön Callbook, joka toimii yhteisinä pelisääntöinä yrityksessä. Callbook pitää sisällään ohjeistuksia asioita kuten henkilökohtaisten puhelinten käyttö työaikana, työhön kuulumattomien nettisivujen käyttö sekä yhteiset käytöstavat työpaikalla. Callbookissa korostetaan myös toimeksiantajayrityksen arvoja, visiota ja missiota toiminnassa. Callbook esiteltiin tuotantotasolla in-osastolle, joilla vastaavat pelisäännöt olivat jo olemassa. Tarkoituksena oli myös hakea ideoita Callbookin jalostukseen. Lopullista Callbookkia oli kasaamassa keski johdon henkilöiden lisäksi myös varaluottamusmies tuotantotason edustajana.

Itse osallistuin out-osaston kokoukseen, jossa yhteiset pelisäännöt (Callbook) esiteltiin tuotantotasolle ja vastaanotto oli oman havainnoinnin pohjalta hieman negatiivinen. Selkeästi kommenttien perusteella ohjeistus koettiin hieman holhoavaksi ja eräs tuotantotason henkilö kommentoi ohjeistusta ilmaisulla "suitset tiukemmalle". Ohjeistuksen tarkoitus oli parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, mutta selkeästi kyseisen kokouksen perusteella viestiä ei oltu halukkaita vastaanottamaan. Ajatus oli hyvä, mutta kokouksen pohjalta ei alkuun ainakaan tuottanut haluttua reaktiota. Syy tähän todennäköisesti voi olla se, että tuotantotaso out-osastolla ei itse asiaan/ohjeistukseen päässyt vaikuttamaan, jolloin viestiä ei haluta vastaanottaa. Kyseinen reaktio kertoo siitä, ettei se välttämättä tue heidän tarpeitaan, jolloin asiaakaan ei koeta tärkeäksi tai siihen ei haluta/ymmärretä sitoutua. Tästä syystä tutkimuksessa halusin selvittää kuinka ohjeistus yhteisistä pelisäännöistä oli muilla osastoilla ja paikkakunnilla koettu laajemmin. Sisäisen viestinnän avoimuuden parantamiseen sekä viestinnän keinojen ja väylien huomioiminen jäi kuitenkin lopputuotoksesta uupumaan, mikä kuitenkin oli yhteisessä ideoinnissa alun perin tuotu esiin vahvasti.

Esmikko

Toimeksiantajayrityksessä otettiin vuonna 2012 käyttöön myös uusi kulkuseurantajärjestelmä (Esmikko), joka toimii myös palkanmaksun perusteena. Uusi käyttöön otettu järjestelmä myös korvasi muutaman aiemman manuaalisen järjestelmän ja näin poisti myös työntekijöiltä turhia työvaiheita sekä päällekkäin kirjaamista. Esmikon käyttöönoton osalta toteutettiin ”harjoittelukausi”, jolloin järjestelmää tuli harjoitella käyttämään vaikka muutkin kirjausmenetelmät olivat vielä päällekkäin varmistuksena. Näin käyttö ja kirjaukset opittaisiin tekemään siihen mennessä, kun muut poistuvat lopullisesti. Havainnoinnin pohjalta kuitenkin oma ryhmäni ei saanut varsinaista koulutusta uuden järjestelmän käytöstä, sillä keskijohtoakaan ei ollut koulutettu käyttöönoton yhteydessä riittävästi. Suurin osa ohjeistuksesta jäi siis viestintäväylien, kuten sähköpostin ja intran varaan. Muutosviestintä on hankalaa jo itsessään, mutta havainnoinnin perusteella viestiä ja ohjeistusta tuli monelta taholta ja ihmiset olivat hieman hakoteillä uuden järjestelmän kanssa. Uuden järjestelmän oppiminen vei mielestäni aika kauan alussa ja moni henkilöstöstä kommentoi, ettei tiedä kenelle pitäisi ongelmilanteissa viestiä välittää, sillä alussa useampi henkilö välitti ohjeistusta. Välillä viesti oli myös vaikeaselkoista monelle, sillä viestin lähettäjälle asia ja järjestelmä oli jo ehkä tullut tutuksi, mutta viestin vastaanottajalle asia oli uusi. Myöskin henkilöstöpäällikkö toi keskusteluissa esiin, ettei Esmikon osalta ollut käytössä selkeää ohjeistusta, kuinka tilanne hoidetaan. Myöskään ei ollut nimettyä yhtä vastuuhenkilöä, joka viestinnästä vastaa. Hän toi esiin, ettei niin sanottuun muutosviestintään muidenkaan projektien tai muutosten osalta ole vastuuhenkilöä selkeästi yrityksessä nimetty viestinnän osalta. Hän olikin halukas selvittämään, kuinka viestinnällisesti suhteellisen tuore muutostilanne yrityksessä koettiin, joten Esmikon käyttöönottoa viestinnän näkökulmasta sisällytettiin myös tutkimukseen.

Viestinnän vaikutus laajemmin

Toimeksiantajayrityksessä johtoryhmä kokee selkeästi rekrytointin haasteelliseksi ja asiaa on käsitelty yrityksen useassa materiaalissa sekä keskustelussa myös viestinnänkin osalta. Rekrytointihaaste on paljolti alakohtainen laajemminkin, eikä pelkästään toimeksiantajayrityksen ongelma. Materiaalien ja käytyjen keskusteluiden osalta on paljon korostunut ulkoisen viestinnän merkitys kehityskohteenä ja kuinka sitä kautta parantaa mielikuvaa yrityksestä ja alasta. Kuitenkin sisäisen viestinnän merkitys on jäänyt tässä kehitystyössä havainnoinnin, materiaalin ja keskusteluiden osalta vähäiseksi. Ulkoisen viestinnän väyliä ja keinoja on tuotu esiin ja sitä kautta haluttu parantaa mielikuvaa rekrytointimielessä. Kuitenkin yksikin sisältä kantautuva eriävä mielipide voi vesittää ulkoisen viestinnän ponnistelut. Ongelmakohdat toimeksiantajayrityksessä viestinnän ja sitoutumisenkin osalta tunnustetaan pitkälti, mutta konkreettisia muutoksia ei kehityshankkeiden osalta liiemmin ole kehitetty sisäisen viestinnän osalta käyttöön. Myöskin vastuiden ja seurannan merkitys viestinnän näkökulmasta on jäänyt taka-alalle. Jos jatkuvaa auditointia ei ole, on lipsumisiinkin ja ohjeistuksen noudattamiseen vaikea puuttua, vaikka ohjeistus olisikin käytössä. Tutkimuksen pohjalta tarkoitus on saada tietoa laajemmin eri osa-alueista ja koetuista eroista sekä sitä kautta tarjota ideoita toiminnan kehityksen pohjaksi. Sisäisen viestinnän kehityksessä voidaan vaikuttaa paljonkin henkilöstön palautteen antoon ja saantiin sekä sitä kautta sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Myös palaute- ja viestitä-

väylien kehityksessä henkilöstön kokemuksilla ja toiveilla tulisi olla suurempi rooli kehityksenkin ohjaajana. Tämän lopputulemana myöskin asenteisiin ja mielikuviin voidaan vaikuttaa mielestäni paremmin, sillä positiivinen viesti monesti otetaan helpommin vastaan tai todenmukaisempana kun se tulee suoraan henkilökunnan kautta. Tällä voidaan tukea myöskin paremmin ulkoista viestintää, mikä säästää myös ponnisteluja rekrytointinkin suhteen.

3 YHTEISÖVIESTINTÄ

Yhteisöviestintä eli *Public Relations (PR)* tai *Corporate Communications* viittaa johdettun ja tavoitteelliseen vuorovaikutukseen yhteisön tai organisaation sidosryhmien tai –henkilöiden välillä. Se on organisaation arvojen mukaista ja pohjautuu organisaation strategiaan. Yhteisöviestintä tähtää organisaation menestykseen ja sitä voidaan arvioida aineettomiin ja aineellisiin kriteereihin perustuen. (Juholin 2010, 19.)

Viestintä

Viestintä viittaa yhteiseen asiaan ja sen latinankielinen muoto *communicare* tarkoittaa tehdä yhdessä, mikä kuvaa yhteisöllisyyttä sekä informaation vaihtoa. Se tarkoittaa sitä, että kuulumme muun muassa sukuun, perheeseen, kansakuntaan tai yhteisöön. Viestintä eli toisin sanoen kommunikointi on lajityypillinen ominaisuus ihmiselle ja muista olioista ihminen erottuu kyvyllä puhua, vaihtaa keskenään kokemuksia ja tietoa sekä kyvyllä jäsentää käsitteitä. Kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perusta on viestintä, jolloin se on myös välttämätön ehto ihmisten elämässä ja sosiaalisen järjestyksen ylläpidolle. Viestintä koskettaa jokaista, koska kommunikoimme työpaikalla, harrastuksissa, vapaa-ajalla ja kotona. Se opitaan jo aivan pienestä ja sitä opetetaan muillekin, esimerkiksi miten työtovereille, asiakkaille, lapsille tai vanhuksille viestitään. Vaikka osaammekin luonnostaan ilmaista itseämme, se ei kuitenkaan jostain syystä työyhteyksissä ja työpaikoilla aina onnistu. (Juholin 2004, 25.)

Viestinnän merkitys

Viestintää tutkittaessa on erotettu kaksi koulukuntaa: *prosessikoulukunta*, mikä tutkii sanomien siirtämistä ja sen vaikutuksia sekä *semioottinen (tai merkityskoulukunta)*, joka taas keskittyy tutkimaan, miten sanomat eli tekstit toimivat ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä ja rooleja kulttuurissamme. Prosessikoulukunta ei pidä viestinnän sisältöä oleellisena, vaan pelkästään prosessia, kun merkityskoulukunta taas yhdistää sisältöjä, tavoitteita ja tarkoituksia prosessiin. (Juholin 2004, 25.)

Prosessinäkemys sisältää ajatuksen, että tehokkaalla viestinnällä ennen pitkään päästään siihen, että viestin sanoma menee perille, jolloin ihmiset toimivat halutulla tavalla. Intressi ja näkökulma on lähettäjässä, olipa se yksilö, yhteisö tai yritys. Kuitenkaan aina ei haluttua muutosta tapahdu, vaikka samaa viestiä olisi pitkäänkin lähetetty useiden kanavien kautta. Ilmiöön on monia syitä, esimerkiksi vastaanottaja ei hyväksy viestiä, koska lähettäjä ei miellytä tai vastaanottaja on täysin eri mieltä asiasta. Viesti siis voidaan torjua monista syistä, vaikka viestintä olisikin toteutettu oikein. Myös suoraviivaista vaikuttamista voidaan silloin kyseenalaistaa ja kyseenalaistamalla monesti asioita saadaan vietyä eteenpäin. Viestinnän tehoa voidaan toki myös parantaa kun tunnetaan paremmin organisaatiot, lähestyttävät henkilöt sekä niiden odotukset ja tarpeet. (Juholin 2004, 25-26.)

Merkityskoulukunnan saavutuksiin lukeutuu se, että viestintä ei ole lähettäjäkeskeistä tai prosessina suoraviivainen tai edes hallittavissa. Merkityskoulukunta näkee viestinnän sattumanvaraisena tapahtumana, jossa merkityksen viestille antaa vastaanottaja pohjautuen omaan tilanteeseensa ja elämäkokemukseensa. Sen mukaan eri ihmiset antavat samalle viestille erilaisia merkityksiä. (Juholin 2004, 26.)

Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Perinteinen jako tehdään *sisäisen- ja ulkoisen viestinnän* välillä, jolloin lähtökohta on viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet. Peruste on, että yhteisön toimihenkilöt ja työntekijät sekä heihin verrattavat edustavat sisäpiiriä, kun taas yhteistyö- ja kohderyhmät sekä asiakkaat edustavat ulkopuolista ryhmää. Kuitenkaan raja ei aina ole kovin selvä, vaan esimerkiksi potentiaaliset työntekijät tai osakkaat voivat olla miltei samassa asemassa kuin henkilöstö. Organisaation tai yhteisön olemassaololle ulkopuolisten ryhmien suhtautuminen voi olla yhtä tärkeää kuin se, miten tyytyväisiä työntekijät ovat työyhteisöönsä ja työhönsä. Yrityksien ja yhteisöjen tavoitteet eivät ole niiden itsensä asettamia, vaan tavoitteet määrittelee sen eri sidosryhmät. Yrityksen menestyminen onkin kiinni siitä, mitä paremmin se huomioi sidosryhmiensä tarpeet ja toiveet. (Juholin 2004, 28.)

Sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä lähtökohta on se, että yhteisö tai organisaatio on vuorovaikutuksessa eri tavoin riippuen kohderyhmästä. Yhteisöllä on tarve *kertoa* itsestään ympäristölle, mutta sillä on myös tarve *kuunnella*, mitä ympäristö sille haluaa kertoa. Yhteisöllä ja organisaatiolla on myös tarve *keskustella* sekä olla *vuorovaikutuksessa*, josta voi syntyä jotakin sellaista, mitä organisaation sisällä ei olisi muuten keksitty. Ulkoisilta sidosryhmillä, kuten osakkailla voi olla tarve *vaikuttaa* organisaation asioihin, mutta vastaavasti yhteisö sisältä haluaa myös vaikuttaa ympäristöönsä. (Juholin 2004, 29.)

Viestintävastuut

Vastuiden määrittely kohdistuu yhteistyö- ja kohderyhmiin, eli kenelle viestitään ja mitä keinoja käytetään. Vastuut organisaatiossa tai yhteisössä muodostuvat usein pohjautuen työtehtäviin; esimerkiksi myynti- ja markkinointihenkilöstö suuntautuu asiakkaisiin. Esimiehet viestivät omille tiimeilleen yksiköissään, nimetyt henkilöt viranomaisille ja oppilaitoksille tai johto hoitaa yhteiskuntasuhteita ja mediaviestintää organisaation ulkopuolelle. Kuitenkin nopeasti muuttuvissa tilanteissa informaatio tai keskustelu keskeisten ryhmien tai henkilöiden kanssa voi unohtua. Myös henkilökemiat voivat helposti vaikuttaa ihmisillä siihen, kenen kanssa ollaan mielellään tekemisissä ja viestitään. (Juholin 2004, 70.)

Toiminnot voivat myös sisäisessä viestinnässä ohjata viestinnän vastuita, mutta viestintään kuuluu paljon sellaisiakin osa-alueita ja tehtäviä, jotka luontaisesti eivät kuulu kenellekään. Tällaisia voivat esimerkiksi olla yritysvierailut, erilaiset tilaisuudet, esiintymisaineiston laatiminen, yhteisökuvan ammattimainen toteutus sekä muutosprosessien läpivienti. Vastuita määriteltäessä onkin tärkeä eritellä, mitä koko yhteisöä koskevaan viestintään liittyvä vastuu on ja miten työtehtävään liittyvä vastuu

eroaa siitä. Viestintävastuun määrittäminen on tärkeää, koska se mikä toiselle on automaattisesti selvää, voi toiselle olla hyvinkin tulkinnanvaraista. Viestinnän johdon sekä viestinnän ammattilaisten rooli onkin auttaa sekä ohjata yhteisön jäseniä viestinsä muotoilussa ja sen perille pääsyssä tarkoituksen mukaisesti. (Juholin 2004, 71.)

Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on kaikkien organisaation tekemiseen liittyvä prosessi, mikä luo organisaation menestykselle edellytykset. Työyhteisöviestintään osallistuvat työyhteisön jäsenet, mutta myös muut sidosryhmät, kuten asiakkaat ja yhteistyökumppanit. Työyhteisöviestinnän tärkeä tarkoitus on dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta luoda uutta tietoa, edistää työhyvinvointia, luoda edellytyksiä työskentelylle sekä vahvistaa yhteistä oppimista organisaatiossa. Myös henkilöstöjohtamiseen sisältyvä viestintä (HR=Human Resources) katsotaan sisältyvän työyhteisöviestintään tai sen osa-alueisiin, mutta näkökulma on painottunut enemmän henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön osaamisen kehittämiseen. (Juholin 2010, 19.)

Integroitu viestintä

Organisaation viestinnän lajeja (yhteisö- ja työyhteisöviestintä) voidaan yhdessä kutsua käsitteellä integroitu viestintä. Kaikilla näillä viestinnän muodoilla on sama yhteinen päämäärä eli vision toteuttaminen. (Juholin 2010, 19.)

Dialogi

Vuoropuhelun käsite *dialogi* liittyy vahvasti yhteisö- ja työyhteisöviestintään. Vuorovaikutteisuuden korostaminen dialogiin on uusi suunta vanhanaikaisen tiedottamisen käsitteen tilalle. Dialogi tarkoittaa vuoropuhelua tai kaksinpuhelua, joka tuo nykyhetken tiedon, tuntemukset ja tilanteen keskusteluun. Se tarjoaa myös mahdollisuuden tuoda esiin erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä sekä tiedostamattomia asioita organisaatiossa. (Juholin 2010, 20.)

Sidosryhmä

Sidosryhmä tai henkilö tulee sanasta *stakeholder*. Sillä tarkoitetaan osapuolia, joilla on käytössään resursseja, kuten osaamista, tietoa, ammattitaitoa, rahaa tai muuta materiaalia, mitä voidaan suunnata organisaation käyttöön. Vastavuoroisesti myös vastapuolet odottavat organisaatiolta takaisin vastinetta omalle panokselleen, joko tuoton, palkan tai vaikuttamisen ja osallistumisen muodossa. (Juholin 2010, 20.)

Sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että henkilö on hyväksynyt tehtävän tai tavoitteen ja panostaa sen saavuttamiseen. Se on tärkeää itseohjautuvuuden kannalta, koska henkilö joka on sitoutunut työskente-

lee itsenäisesti ilman tuuppimista eteenpäin. Sitouttamisen ja sitoutumisen välillä on selkeä ero: sitouttaminen on jotain mitä joku tekee saadakseen henkilön sitoutumaan, kun taas sitoutuminen on yksilön tunnetila ja sen synnyssä voi olla vaikuttimena pienikin asia, kuten onnistumisen jälkeinen mielihyvä tai positiivinen palaute. (Åberg 2006, 30.)

Sitoutuminen voidaan erottaa lyhyen ja pitkän aikavälin sitoutumiseen. Lyhyen aikavälin sitoutuminen on lähellä jokapäiväistä työtunnetta; miltä tänään tuntuu tai kuinka paljon haluan panostaa. Lyhyen aikavälin sitoutumista ei pienetkään vaikeudet heikennä, vaan se on melko pysyvä vire, joka ohjaa jokapäiväistä toimintaa. Pitkän aikavälin sitoutumisen syntymiseen vaikuttavat taas muutamat selkeät tekijät. Jos esimerkiksi tavoitteet ja visio koetaan tärkeiksi, on niihin ja niiden toteutumiseen helpompi panostaa. Sitoutuminen myös kasvaa, mikäli työyhteisössä luotetaan ja uskotaan yksilöön. Sama käy myös, mikäli työyhteisössä annetaan omien kykyjen käyttöön mahdollisuus ja siten kasvumahdollisuus ihmisenä ja osajana. (Åberg 2006, 30.)

Lyhyen aikavälin sitoutumisessa konkreettisilla tekijöillä on merkitystä: työ on mielekästä, saa osallistua omaa työtä koskevaan suunnitteluun, työviihtyvyyks on hyvä sekä saa työyhteisöltä ja –jäseniltä välitöntä palautetta tekemästään työstä. Sitoutuminen on silloin vähäisempää, jos määrätään töitä/tehtäviä yksilöä kuulematta. (Åberg 2006, 30.)

3.1 Viestinnän tehtävät

Viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: viestintätehtävään (profilointi sekä sisäisen- ja ulkoisen viestinnän toimenpiteet), luotautetehtävään sekä arviointitehtävään. Viestinnän tehtäviä voidaan ryhmitellä yksityiskohtaisesti tai karkeasti. Tulostietä viestintä jaetaan neljään eri ulottuvuuteen: perustoimintojen tuki, informointi, profilointi sekä kiinnittäminen. Viestinnän tehtävä toisinsanoen on yhteisön toiminnan tukeminen sekä auttaa tuloksen tuottamisessa. (Juholin 2004, 30.)

Profilointi

Profiloinnilla tarkoitetaan niitä toimintoja, joilla yritys, yhteisö, henkilö tai idea tavoittelee tietynlaista mielikuvaa. Profiloinnissa on kyse siitä, että toimija itse pyrkii tavalla tai toisella vaikuttamaan omaan kuvaansa. Profilointiin käsitteenä rinnastetaan myös käsitteitä, kuten: maineen, imagon tai identiteetin rakentaminen. Kuitenkin on tarpeen selvittää, mitä kukin näillä käsitteillä tarkoittaa. (Juholin 2004, 33.)

Imago eli yhteisö- tai yrityskuva kertoo yrityksen toiminnasta ja viestinnästä. *Maine (reputation)* viestii tekemisen ja puhumisen kokonaisuutta, eli minkälaista juttua organisaatiosta muualla kiertää tai mitä siitä mainitaan. (Juholin 2004, 33.)

Profilointi on muutakin kuin valtava julkisuus tai näyttävät mainokset. Yhteisö ja sen sisällä toimivat ihmiset profiloivat yhteisöään kaiken aikaa ulospäin. Yhteisö luo itsestään kuvaa koko ajan jo pelkäänsään olemalla olemassa, jolloin kaikki näkyvät, kuuluvat tai aistittavissa olevat asiat luovat kuvaa yhteisöstä. (Juholin 2004, 33.)

Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki (arkiviestintä) tarkoittaa sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, mitä jokapäiväisten tehtävien suorittamiseen tarvitaan. Se mahdollistaa ja tukee työskentelyä, jonka vuoksi sitä voidaan pitää tärkeimpänä viestintämuotona yhteisössä. Se käsittää esimerkiksi työhöjeita ja työprosessien hoitamisen siten, että tehtävät tulevat hoidetuksi, palvelut ja tuotteet tuotetuiksi sekä toimitetuiksi asiakkaille. Perustoimintojen tuki voi olla sekä yhteisesti sovittuja toimintatapoja, että kirjallisia ohjeita. Työviestinnän informaatiokatkokset tai väärinymmärrykset ovat arkipäiväisiä ja jopa ärsyttäviä tai häiritseviä, mutta sen seuraukset voivat olla myös kohtalokkaita. Arkiviestintää on monesti vaikea erottaa työnjohtamisesta, kun esimies antaa ohjeistuksia, määräyksiä tai toimeksiantoja, ne ovat toki johtamista, mutta myös viestintää. Yhteisöviestintään tämä nivoutuu siitä syystä, että viestintätyyliä ja –tavalla on vaikutusta työsuorituksiin ja niiden tuloksiin. (Juholin 2004, 30-31.)

Kiinnittäminen

Kiinnittäminen (työhön tai organisaatioon sitoutuminen) tarkoittaa tavoitetta saada työyhteisön jäsenet tai sidosryhmät sitoutumaan organisaatioon. Monella työyhteisöllä siellä työskentelevien henkilöiden paneutuminen, innostuminen tai sitoutuminen työhön ja yhteisöön on asetettu viestinnän yhdeksi tavoitteeksi. Oletuksena on se, että olemalla tietoisia organisaation tilasta ja tulevaisuudesta myös motivoitutaan paremmin. Esimerkiksi taas edut, optiot ja palkka ovat sitouttamisen materiaalisia muotoja. (Juholin 2004, 31.)

Kiinnittämisen ja sitouttamisen alaryhmiä ovat esimerkiksi työyhteisöön perehdyttäminen ja työhön/tehtävään perehdyttäminen. Tällä tarkoitetaan organisaation sisällä perehdyttämistä tavoitteisiin, arvoihin, toimintatapoihin, ihmisiin, käytännön rutiineihin sekä tiloihin. Viestinnän perusajatus on, että perehdytettävällä on oikeus kysyä, pohtia itsenäisesti sekä kyseenalaistaa yhteisön käytäntöjä ja toimintaa. (Juholin 2004, 31.)

Informointi

Informoinnilla (tiedotus/tiedonvälitys) tarkoitetaan kaikkea tiedonvälitystä, mitä organisaatio suunnitelmallisesti hoitaa. Se on nimenomaan neutraalia uutisointia, joka ei myy mitään. Informoinnin tarkoituksena on tuoda esiin ajankohtaisia tai tärkeitä asioita. Informointiin sisältyy myös sisäinen sekä ulkoinen luotaus, minkä tarkoitus on täydentää informointia seuraamalla yhteisön ulkoisia ja sisäisiä muutoksia sekä havaita heikkoja signaaleja. (Juholin 2004, 32.)

Informointi latinaksi *informatio*, tarkoittaa selitystä, tiedotusta tai tiedonantoa. Englanniksi *knowledge* tarkoittaa järjestettyä tai perusteltua tietoa, kun taas *information* tarkoittaa mitä tahansa tietoa, miltä ei vaadita todellisuuspohjaa. Informointi on toimintaa, minkä ansiosta jäsenet yhteisössä saavat tarvitsemansa tiedon pysyäkseen ajan tasalla. Informoinnin ja tiedottamisen muotoja kutsutaan etuliittein, kuten esimerkiksi henkilöstötiedottaminen, jäsentiedottaminen, lehdistötiedottaminen ja tuotetiedottaminen. Informointi koskee siis yhteisölle tärkeää asiaa tai näkökulmana voi olla vastaanottaja ja sen asema yhteisössä. (Juholin 2004, 32.)

Informointi on tulosviestinnän tärkeä muoto, mutta yksisuuntaisesti tuotettu ja välitetty aineisto voi johtaa tiedon liikatarjontaan, mikä saattaa johtaa taas viestinnän tehottomuuteen. Ilmiö, jossa tiedosta on ylitarjontaa ja samaan aikaan on tiedon puutetta tuli esiin 2000-luvun alussa. (Juholin 2004, 32-33.)

Viestinnän tavoitteet

Viestinnän tavoitteiden määrittelystä ja sen mittaamisesta on tullut yksi vuosituhaten alun aiheita alan seminaareissa ja koulutustapahtumissa. Toisistaan on hyvä erottaa viestinnän *tuotos tai tulema ja vaikutus*. Viestinnän tulemia ovat esimerkiksi lehdet, tiedotteet, tilaisuudet sekä muut tuotteet, joita viestinnän ammattilaiset yhteistyössä sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa tuottavat. Viestinnän vaikuttavuus voi olla tai on seuraus edellisistä, esimerkiksi (Juholin 2004 36-37):

- lisääntyvätkö tiedot
- paraniko yhteistyö
- muuttuivatko mielikuvat tai asenteet
- muuttuiko laatu
- saatiinko lävitse omia tavoitteita?

Yleinen näkemys on, että viestinnälle tulisi asettaa samoin tavoitteita, kuin mm. tuotanto- tai myyntitoiminnoillekin. Viestinnän tavoitteiden määrittely pitäisi lähteä jokaisen yhteisön tavoitteista ja tehtävistä, eli jokaisesta yhteisöstä itsestään. Viestinnän tavoitteet voivat lähteä *tunnettuudesta* tai yhteisökuvasta eli siitä, millaisen maineen organisaatio haluaa itsellään olevan ja mistä se muistetaan tai tunnustetaan. Viestinnän tavoite on silloin yhteisökuvan saattaminen toimintaa vastaavalle tasolle. (Juholin 2004, 37.)

Tavoite voi myös koskea *tiedonkulkua* sidosryhmien välillä. Yhteisöstä ja sen toiminnasta tietoa tarvitsevat asiakkaat, yhteistyökumppanit, sijoittajat, henkilöstö ja jäsenet, jolloin viestinnän tavoite on saavuttaa tilanne, missä tiedon kysyntä ja tarjonta ovat tasapainossa keskenään. Kuitenkaan tasapainon saavuttaminen ei ole helppoa. Aluksi 1900-luvun lopulla valitus kohdistui tiedon puutteeseen, mutta nykyisin kritiikki kohdistuu ylitarjontaan. Kyse on niin laadusta kuin määrästäänkin, koska kohde- ja yhteistyöryhmille pitäisi pystyä tarjoamaan juuri sitä tietoa, mitä he haluavat ja tarvitsevat siinä laajuudessa kuin on tarpeellista. (Juholin 2004, 37.)

Yksi tavoitteiden määrittelyn näkökulma on vaikuttaminen jäsenten, henkilöstön ja muiden sidosryhmien *tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen* organisaatiota kohtaan. Vuorovaikutuksen ja tiedonkulun laadun ja määrän on todettu vaikuttavan tähän useissa tutkimuksissa. Kyse on osallisuudesta päästä vaikuttamaan ja kehittämään yhteisöä ja mitä enemmän mahdollisuuksia päästä vaikuttamaan on, sen todennäköisemmin organisaatioon tai tehtävään kiinnitytään sekä toimitaan sen puolesta. Myös tyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välillä on yhteys. (Juholin 2004, 37-38.)

Viestinnän tavoitteiden ja tulosten osa-alueita Juholinin (2004, 38-39) mukaan:

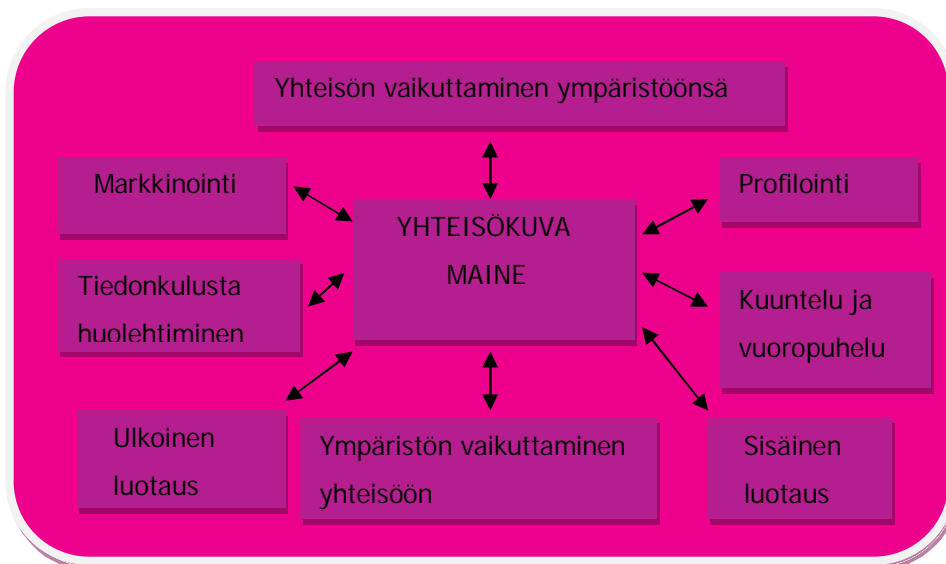
- *Organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen.* Miksi ja miten toimimme näin? Läpikotaisen keskustelun ja pohdinnan avulla ihmiset ymmärtävät kulttuurien ja arvojen sisällöt ja osaavat niitä soveltaa omassa työssään. Ylhäältä valmiina annettuja asenteita ei yleensä omakсутa. Arvot eivät käskystä siirry käytännön tekemisiin.
- *Oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana laajempaa kokonaisuutta.* Sen vaikeampi ihmisten on hahmottaa oman työnsä suhdetta kokonaisuuteen eli koko yhteisön tavoitteisiin ja tehtäviin, mitä pidemmälle erikoistunutta työtä ihmiset tekevät. Pelkkä perehdyttäminen työuran alussa organisaatioon tai tehtävään ei riitä.
- *Vision kirkastaminen.* Tärkeimpiä tehtäviä viestinnällä on ilmaista visio niin vastustamattomaksi, että yhteisössä jokainen innostuu siitä ja haluaa sitoutua siihen. Kuitenkaan visioviestintä ei ole kertaprojekti, jossa visio esitellään, vaan jatkuva teoin ja sanoin tapahtuva vahvistus.
- *Kuunteleminen ja vuoropuhelu.* Voidaan puhua kuuntelujärjestelmästä yhteisöviestinnän termein, ja se tarkoittaa sitä, että kuunteleminen on arvostettu asia, jolle varataan aikaa, eikä vain näennäistä. Osa molemminpuolista kuuntelujärjestelmää ovat kehityskeskustelut, mutta kerran vuodessa tapahtuva muutaman tunnin palaveri ei tietenkään täytä tätä vaatimusta. Kuuntelun tarkoituksena on myös havaita merkitseviä sekä merkityksettömäksi osoittautuvat signaalit, jotka auttavat yhteisöä ennakoimaan ilmiötä ja asioita, sovittamalla toimintaansa ympäristön vaatimuksiin ja selviytymään tehtävistään.
- *Integroitu, vastaanottajalähtöinen viestintä.* Yhteisöjen jakautuminen tiimeiksi sekä prosesseiksi on tuottanut positiivisia tuloksia, mutta niillä on myös varjopuolensa, mikä näkyy sirpale tiedon lisääntymisenä sekä kokonaiskuvan heikentymisenä. Tällaisissa tilanteissa tarvetta on uudelleenlaistella viestinnälliselle kyvykkyydelle muokata sekä yhdistää tietoa sellaiseen muotoon, jotta se palvelee jokaista vastaanottajaryhmää juuri sen tarpeisiin perustuen.

Organisaation viestinnän tehtävien määrittely

Jokaisen yhteisön itse on määriteltävä, miksi viestintätoiminto on olemassa, mitä tehtäviä ja tavoitteita se viestinnälleen asettaa sekä mihin kaikkeen viestintää tarvitaan. Pelkistetysti viestinnän tehtävät voidaan jakaa kuuteen pääkategoriaan (Juholin 2004, 39, 41.)

1. Yhteisön maine tai yhteisökuva (profilointi).
2. Tiedonkulku, eli ihmiset saavat tarvitsemansa tiedon tai se on helposti etsittävässä ja saatavilla.
3. Kuuntelu ja vuoropuhelu sidosryhmien ja henkilöstöryhmien kesken.

4. Vaikuttaminen kumpaankin suuntaan: ympäristö vaikuttaa yhteisöön ja yhteisö vaikuttaa ympäristöönsä.
5. Tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus (markkinointiviestintä).
6. Toimintaympäristön seuranta sekä sisäinen ja ulkoinen luotaus.



KUVIO 1. Yhteisöviestinnän tehtävät (Juholin, 2004, 40.)

Viestinnän eri tehtävien painotus ja rooli vaihtelee ajankohdan ja tilanteiden mukaan. On tärkeä täsmentää myös viestinnän tulosten arvioinnin ja suunnittelun kannalta, miten yhteisö viestinnän ymmärtää ja mitä tehtäviä sekä tavoitteita se sille asettaa. (Juholin 2004, 39,41.)

3.2 Viestinnän suunnittelu

Yhteisön, liiton tai järjestön viestinnän suunnittelu perustuu yhteisön tavoitteisiin, tehtävään sekä viestinnälle asetettuihin tehtäviin. Viestinnän kokonaisvaltaista suunnitelmaa kutsutaan usein strategiaksi erottamaan sen käytännön toimenpiteiden suunnittelusta.

Viestintästrategia

Strategia (kreikaksi *strategos*) tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian avulla pyritään toisinsanoen pärjämään kilpailussa, ja strategia on yhteisön tietoinen keskeisten toimintojen ja tavoitteiden suuntaviivojen valinta. Kyse on valinnoista monien vaihtoehtojen joukosta. Viestintästrategia voidaan siten määritellä niin, että se muodostuu niistä valinnoista, määrittelyistä ja tavoitteista, joita toteuttamalla ja soveltamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa hyödyntämällä viestintäresurssejaan mahdollisimman hyvin. Kuitenkin strategiassa päähuomio kohdistuu tulevaisuuteen. (Juholin 2004, 52.)

Strategia sisältää tavoitteet sekä toiminnan keskeiset toimintalinjat. Niiden vuoksi tarvitaan erilaisia määrittelyjä, joita on mietittävä yhteisössä tarkoin ja täydennettävä tarvittaessa. Viestintästrategia

voidaan korvata myös arkisilla käsitteillä, kuten linjaukset, suuntaviivat, tavoitteet, pelisäännöt ja niin edelleen. Kuitenkin käytettävästä käsitteestä tärkeämpää on tehdä peruslinjaus ja se on olennainen asia jokaiselle, joka viestinnän kanssa on tekemisissä. Jokainen tilanteesta riippuen on viestintäluoja, vastaanottaja, muokkaaja tai tulkitsija. Viestintästrategia tai strateginen viestinnän suunnitelma toimii johtotähtenä, mikä luo pohjan ja antaa suunnan käytännön viestinnälle. Strategia pitää myös esittää sellaisessa muodossa, että jokainen viestintään tavalla tai toisella osallistuva myös ymmärtää sen. Strategiasta yleensä kirjoitetaankin lyhyt sekä pitkä muoto. (Juholin 2004, 53.)

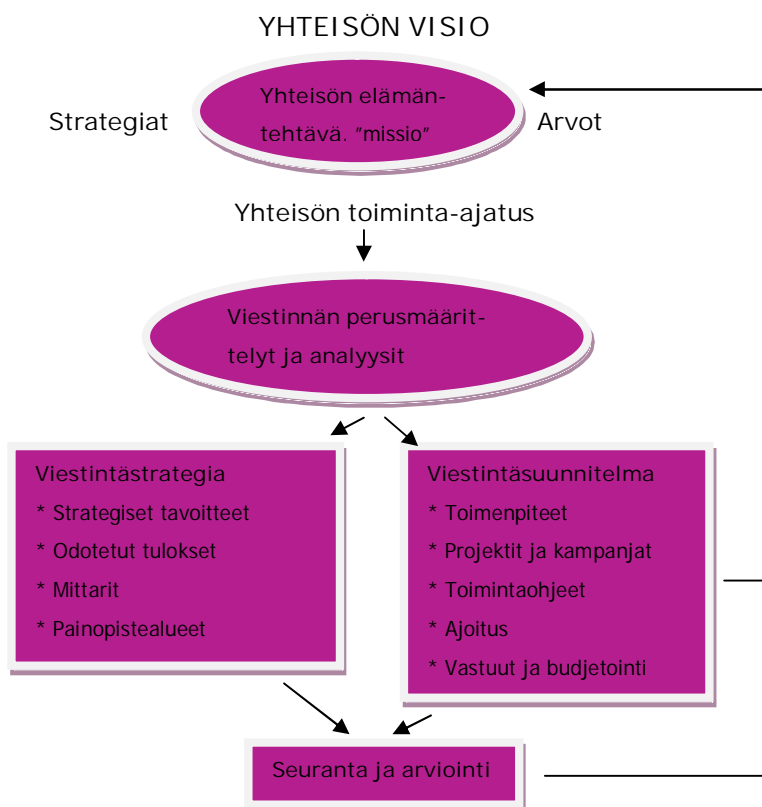
Viestinnän suunnittelun tasot

Viestintää suunnitellaan monella tasolla ja tavalla. *Operatiivisella suunnittelulla* tarkoitetaan erinlaisten toimenpiteiden järjestelyä ja ideointia, silloin kun kohderyhmät ja niiden tarpeet on selvillä. Usein kyse on silloin erinlaisten viestinnän tuotosten, tilaisuuksien, tapahtumien, julkaisujen tai tapahtumien kehittelystä. Kyse voi olla myös asiakastilaisuuden järjestämisestä tai mm. henkilöstölehden julkaisusta. Suunnittelu on silloin sitä, että määritellään kohde- tai yhteistyöryhmä, valitaan sopivat toimenpiteet, määritellään budjetti, luodaan aikataulu ja määritellään muut resurssit sekä vastuhenkilöt. (Juholin 2004, 54.)

Strateginen suunnittelu on sitä, että määritellään se, mihin operatiivisilla toimilla tähdätään. Katse suunnataan kauemmas tulevaisuuteen ja sinne kohdistuviin muutoksiin tai tuloksiin, jotka tukevat koko yhteisön tavoitteita. Tavoitteisiin voidaan lukea mm. tietynlainen maine/yhteisökuva, työilmapiiri tai toimivuus tiedonkulussa. Viestinnällä ei toki voida pelastaa yrityksiä konkurssilta, mutta viestinnän keinoin voidaan lisätä ihmisten tietoisuutta tilanteesta sekä vaikutusmahdollisuuksista. Strategiseen suunnitteluun kuuluu myös erilaiset selvitykset ja tutkimukset, joiden tarkoitus on selvittää nykytilannetta viestinnän näkökulmasta. (Juholin 2004, 54.)

Taktinen suunnittelu sisältää mm. budjetoinnin, viestinnän voimavarojen kartoituksen, yhteistyö- ja kohderyhmien erittelyn, luotauksen, toimintaohjeet ja kriisiviestinnän ohjeistuksen. Taktisella suunnittelulla strategia viedään operatiiviseen toimintaan ja se on tilanteen ja resurssien arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa. Käytännössä operatiivinen ja taktinen suunnittelu menevät monesti päällekkäin, samoin kuin taktinen ja strateginen, mutta se ei ole oleellista mitä suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus pitkän tähtäimen tavoitteista ja niihin pääsystä käytännön ja hankkeiden avulla. (Juholin 2004, 55.)

Jokainen viestintäteko ilmentää kokonaistavoitteita ja strategiset tavoitteet vaativat käytännön toimenpiteitä, kuten resursseja eli aikaa, ihmisiä, rahaa ja tietoa. Suunnittelun tarkoitus ei ole tarkoitus olla byrokraattista prosessia, mutta oleelliset asiat on tärkeä määritellä säännöllisesti. Kyse on myös siitä, että kirjoittamattomat säännöt kirjoitetaan auki. Perusmäärittelyyn kuuluu myös viestintävästuiden määrittely, sidosryhmien määrittely sekä viestintäoikeudet. (Juholin 2004, 56.)



KUVIO 2. Viestinnän suunnittelun tasot (Juholin, 2004, 57.)

Viestinnän suunnittelussa monissa organisaatioissa pidetään johtoajatuksena läpäisyperiaatetta, mikä tarkoittaa, että yleisellä tasolla sovitut viestinnän tavoitteet ja periaatteet toteutuvat sekä vaikuttavat yhteisön toiminnan kaikissa prosesseissa ja vaiheissa. Läpäisyperiaatteen toteutumisen edellytys on, että koko organisaatio on jollain tavalla tietoinen tavoitteista yhteisön viestinnässä. Jos esimerkiksi periaatteeksi on määritelty avoimuus, on kaikkien johdon ja esimiesten lisäksi noudatettava sitä, eli annettava palautetta ja kysyttävä ollessaan epä tietoisia sekä kerrottava havainnoistaan ja näkemyksistään. (Juholin 2004, 57.)

3.3 Viestinnän kanavat

Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän säännöistä ja viestinnän järjestelyistä. *Esimies-alainen-verkko* on perusverkko sisäisessä viestinnässä. Esimies-alainen-viestintää tapahtuu kasvokkain sekä verkon välityksellä, tänäpäivänä pääosin sähköpostitse. *Osastokokoukset* ovat säännöllisiä palavereja ja hyvin toteutettuina ne voivat olla yksi toimivimmista muodoista sisäisessä viestinnässä. Kuitenkin suuri osa operatiivisista tiedoista kulkee vaakasuoraan, eli *työtoverilta toiselle*. Työtovereiden kautta virittyy "puskaradio", joka on mainettaan parempi, koska se on nopea ja sitä kautta viestit ovat ymmärrettävässä muodossa. *Luottamusmiesverkko* taas toimii suorana yhteytenä johdon ja alempien tasojen välillä. *Yhteistyöelimet* ovat esimerkiksi yhteistyötoimikunta ja viestintätoimikunta, mutta ne eivät ole osoittautuneet viestinnällisesti kovin tehokkaiksi. (Åberg 2006, 108.)

Hyvin toteutettuna toimiva sisäisen viestinnän muoto on *tiedotustilaisuus*, joita pidetään kun asia koskee suurempaa yksikköä ja kyse on suurista asioista. *Toimitusjohtajan haastattelutunti* on viestinnän muoto, jossa toimitusjohtaja määrääjoin kiertää yksiköissä ja on tällöin tavoitettavissa. Toimivaksi viestinnän muodoksi on osoittautunut myös *verkkopäiväkirja* eli blogi. Intrassa toimiva blogi antaa mahdollisuuden epävirallisempaan viestintään. *Ilmoitustaulujen, pikatiedotteiden ja kiertokirjeiden* etu on se, että viesti tavoittaa kohteensa samassa muodossa, mutta näiden merkitys välineenä on huomattavasti vähentynyt verkkoviestinnän kehityksen myötä. Yksi yhteisön sisäisen viestinnän muoto on *tiedotus- tai henkilöstölehti*, joka ilmestyy harvoin ja siinä käsitellään koko yhteisöä koskevia yleisempiä asioita. *Toimitusjohtajan katsaus* oli aluksi keino viestiä yhteisön taloudellista tilannetta ulkoisille kohderyhmille, mutta nykyisin sen on yleistynyt sisäiseen käyttöön ja sen sekä *vuosikertomuksen ja välitilinpäättöksen* avulla yritykset täyttävät yhteistoimintalain tiedotusveloitteen. Perinteiset kirjalliset pikatiedotteet tai video- ja puhelinuutiset on nykyisin korvannut miltei täysin *verkon uutissivut*. (Åberg 2006, 108-109.)

Kanavien käyttö sisäisessä viestinnässä

Omaa tulosityksikköä ja työyksikköä koskevia tietoja saadaan osastokokouksista ja omalta esimieheltä, kuitenkin tärkein tietolähde omaa työtä koskevissa tiedoissa on lähin esimies. Tietoa muista yksiköistä saadaan tiedotuslehdessä tai sanomalehdissä. Koko työyhteisöä koskevat tiedot välittyvät henkilöstölehden, tiedotustilaisuuden, oman esimiehen tai toimitusjohtajan katsauksen kautta. Viestinnän areenoissa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana on tapahtunut paljon muutoksiakin. Verkko on miltei kokonaan korvannut tiettyjä viestinnän muotoja, kuten ilmoitustaulut, pikatiedotteet, video- tai puhelinuutiset. Joissain viestinnän muodoissa verkko ei ole kuitenkaan kokonaan syrjäyttänyt kanavia, vaan lähinnä tullut rinnalle täydentämään. (Åberg 2006, 109.)

Verkkoviestintä

Virtuaalisen viestinnän nousua on luonnehdittu kahden kilpailevan paradigman kisana. *Vihjeettömyys –paradigma (cuelessnes)* perustuu vanhoihin viestinnän muotoihin ja se vertailee uuden verkkoviestinnän eroa perinteiseen. Sen mukaan verkkoviestinnässä on vähemmän vihjeitä verrattuna välittömään viestintään. *Kybertila –paradigma (cyberspace)* näkee verkkoviestinnän aivan uutena viestinnän muotona, missä verkko toimii yhteisöllisen vuorovaikutuksen tilana, eikä niinkään vajavaisena viestinnän muotona. (Åberg 2006, 113.)

Vihjeettömyys paradigma väittää, että reaalisien ja virtuaalisen viestinnän ero on vihjeettömyys, jolloin verkkoviestintä ja perinteiset viestinnän muodot täydentävät toisiaan, mutta ei voi olla itse niin rikasta kuin reaaliset viestintä. Vihjeettömyys koetaan niin suureksi haitaksi, ettei sen hyvät ominaisuudet, kuten nopeus tai riippumattomuus paikasta ja ajasta voi korvata sitä. Vastaavasti ajatellaan niinkin, että vihjeettömyydestä voi olla myös etua, koska silloin keskustelukumppaniin samaistuminen on helpompaa, koska vastaanottajasta muodostetaan idealisoituva käsitys ja itsensä voi esitellä optimaalisella tavalla. Verkkoviestintä on myös asynkronista (ei tapahdu tässä ja nyt, kuten esimerkiksi keskustelu), jolloin tulevien ja lähtevien viestien kontrolli on parempaa. Kybertila –paradigma

tuo verkon omana viestinnän muotonaan, joka voi synnyttää aitoa, kuitenkin erilaista yhteisöllisyyttä. Tätä tukee se, että yhteisöllisyyteen liitettävää sosiaalista toimintaa löytyy verkosta, kuten tietynlaiset viestinnän muodot ja keskusteluprosessit, verkkoroolit, sosiaaliset rakenteet, normit ja verkkoidentiteetti. (Åberg 2006, 113-114.)

Virtuaalisessa organisaatiossa verkkoyhteisöjä voi muodostaa, vaikkakin yhteisöllisyys on erilaista. Virtuaaliset verkostot ovat tiheitä, kulttuurisesti monimuotoisia, avoimia ja vähemmän kontrolloituja. Myös tiivis verkkoviestintä johtaa ryhmäpolarisaatioon. Anonyymi verkkokeskustelu helpottaa innovatiivista ajattelua ja ideointia sekä organisaation toiminnan kritisointia. Hyvin toimivan viestinnän perusedellytys on luottamus, mikä verkossa luodaan viestintätavoilla, esimerkiksi viestitään sosiaalisesti ja välitetään innostuneisuuden tunnetta. Luottamuksessa myös ennakoivalla viestinnällä on suuri merkitys, jolloin vastataan nopeasti tai annetaan palautetta sekä viestitään verkossa tehtävälähtöisyyttä, ratkaisusuuntautuneisuutta ja johtajuutta. (Åberg 2006, 114-115.)

Hyvä verkkoviestintä

Viestittäessä verkossa tulee miettiä käytettäviä keinoja tarkoin. Sähköpostijohtaminen soveltuu tarkan ja yksiselitteisen viestin välittämiseen, mutta vaikka sähköpostiviestintä on vaivatonta, se ei aina ole tehokkain muoto. Sähköpostiviestintä ei sovellu hyvin motivointiin, sitoutumisen aikaansaamiseen, pohdintaan tai ikävien asioiden viestimiseen. Kuitenkin näissä tilanteissa verkko toimii toki muun viestinnän tukena, esimerkiksi määräajoista muistuttamisen tai muistion ja lisäaineiston lähetykseen. Verkkoa voi käyttää myös kokousten korvaavana muotona, jolloin aineistot on ryhmän jäsenien luettavissa verkossa ja kommentointi hoidetaan sähköisesti. Verkossa myös vuorovaikutteisuus on tärkeää, eli vastataan lähettäjälle, mitä asialle tehdään tai milloin se tehdään, ellei samantien ehditä. Verkkoviestinnässä esitystapa on mietittävä huolella, jolloin otsikoinnin tulee olla jämällä ja houkutteleva, mutta tekstin on oltava selkeä ja lyhyt sekä järjestyksen on oltava looginen. Verkkoviestinnässä myös turhaa jakelua on vältettävä ja jakelulistojen on oltava tarkoituksenmukaisia. Myös viestinnän sävyyn on kiinnitettävä huomiota. (Åberg 2006, 118-119.)

Johtamisviestintä

Esimies liikuttaa käytössä olevia voimavarojaan. Esimiehen tehtävänä on välittää strategiset perusviestit alaisilleen, kuitenkin eri organisaatioissa on käytössä erilaisia strategisen johtamisen työkaluja, jossa vision esillepano on tärkeää, jotta ihmiset organisaatiossa voivat sen sisäistää. Missio on organisaation tehtävä, jolla se kertoo kuinka visioon aiotaan päästä. Myös toimenkuvat suunnitellaan sisällöltään sellaisiksi, että ne tukevat missiota ja visiota. Käytännössä tehtäviä priorisoidaan esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Åberg 2006, 120-121.)

Strateginen viestintä esimiehen näkökulmasta

Työyhteisön strategia rakentuu monella tavalla, kuitenkin rakentumiselle on määritelty kolme perusmuotoa: *Top down –mallissa* ylin johto määrittelee strategisen sisällön ja jalkauttaa sen. *Bot-*

tom up –mallissa strategian laadintaan osallistuvat kaikki, jolloin tehtystä työstä koostetaan strategia. Edellämainittujen välimuoto on *Interaktiivinen malli*, jossa strategiaa laaditaan strategisilla areenoilla. Käytetään mitä tahansa edellisistä malleista, tulee eteen tilanne, jossa uutta strategiaa lähdetään toteuttamaan. Tämä kyseinen vaihe nojautuu yleensä viestinnän prosessimalliin. Mallissa on neljä vaihetta: strategian kuvaus, strategian tulkinta, tulkinnan tarkistus ja strategian jalkautus muille. (Åberg 2006, 121.)

Luotaus

Luotausta hyödyntämällä yhteisö havaitsee ajoissa toimintaa koskevat olennaiset ulkoiset sekä sisäiset muutokset sekä huomioi ne päätöksenteossa. Luotauksen järjestelyssä erinlaisia viestinnän ratkaisuja on pohdittava, jotta organisaation ja yksiköiden välistä tiedonkulkua voidaan tehostaa. Luotaus voidaan jakaa kuuteen eri vaiheeseen (Åberg 2006, 126):

1. On tunnistettava olennaiset ulkoiset ja sisäiset tekijät.
2. Näiden tekijöiden tunnistamisen jälkeen niiden seurantamenetelmiä on kehitettävä.
3. Tarpeen vaatiessa heikkoja signaaleja on tulkittava.
4. On tehtävä toimenpidesuosituksia, jotka johtavat
5. toimenpiteisiin.
6. Toimenpiteitä valvotaan ja seurataan.

Jatkuva muutosviestintä

Jos muutos on prosessina jatkuva, on muutoksesta viestittävä myös jatkuvasti. Jokaisessa muutosprosessissa on vaiheita, jotka näyttävät siltä, ettei mitään tapahtuisikaan, vaikka itse työssä saattaa olla monta työryhmää. Jatkovaa muutosviestintää puoltaa se, että yleensä muutokset eivät toteudu alkuperäisen suunnitelman mukaan. Silloin on tärkeää luoda kokonaiskuva muutoksesta. Muutostilanne koetaan usein myös epävarmana, koska tuntematon koetaan uhkana. Jatkuva muutosviestintä on prosessi, jota on kuvattava ja seurattava jatkuvasti, jolloin verkko toimii oivallisena areenana. Myös jatkuva tiedottaminen on osa muutosviestintää. Tiedotusta täytyy pitää yllä, vaikkei olisikaan varsinaista uutista, muuten uutistyhjiö täyttyy huhuilla. Uutinen on kyettävä kytkemään muutosprosessiin ja on kerrottava mitä tapahtuu nyt, mitä on tapahtunut ja mitä on tulevaisuudessa tapahtumassa. On tiedotettava myös mistä asioista ei voida juuri nyt kertoa ja miksi. (Åberg 2006, 131-132.)

Arvot ja kulttuuri muutosviestinnässä

Työyhteisössä kulttuurisilla tekijöillä sekä työyhteisön arvoilla on suuri rooli muutosprosesseissa. Yleensä liian nopeaksi koettua muutosta jarrutetaan, paitsi jos yhteisön kulttuuri vahvasti suosii muutosta. Arvojohtaminen on sitä, että aidosti johtaja tunnistaa työyhteisön arvot, jolloin niitä voidaan hyödyntää johtamisessa. Arvojohtaminen ei siis ole sitä, että johto keksii sopivat/oikeat arvot

johtamisen kannalta ja vasta sitten jalkauttaa ne eteenpäin. Arvojohtamisen kannalta arvoja tulisi pitää jatkuvasti esillä sekä uusia asioita pitäisi tulkita arvojen kautta. (Åberg 2006, 132.)

Delegointi

Haastavimpana motivoivana viestintätilanteena esimiehen ja alaisen välillä nähdään *delegointi* eli työnjako ja se on esimiestyön tärkein työkalu. Perusmallin delegoinnissa esimies luovuttaa osan tehtävistään ja sen hoitamiseen tarvittavasta toimivallastaan alaiselleen. Työyhteisön kasvaessa työtaakka lisääntyy, jolloin alaisen hoidettavaksi luovutetaan osa siitä. Kuitenkaan esimiehen työt eivät vähene, vaan delegoitujen tehtävien sijalle tulee uusia tehtäviä liittyen alaisten motivointiin, töiden koordinointiin, suunnitteluun, tavoite- ja kehityskeskusteluihin ja palautteen antamiseen. Kun alaisia on enemmän edellämainitut johtamistehtävät korostuvat ja pienemmäksi jää niin sanottu suorittavan työn osuus. Myös töiden uudelleen järjestely edellyttää delegointia, mutta perusmalli pysyy samana. Työnjaon onnistuminen edellyttää, että alainen ja esimies tiimeineen sopivat työn sisällöstä, toimivallan laajuudesta sekä käytettävästä ajasta. Kun voimavarat ja sisältö on sovittu sekä tehtävä hyväksytty syntyy vakavasti otettava suoritusvelvollisuus. Kun tehtävää suoritetaan esimies on velvollinen kannustamaan, tukemaan ja valvomaan alaistensa työtä. (Åberg 2006, 143.)

Tulos ja kehityskeskustelut

Tulosjohtamismalleissa tuloksen tekemiseen liittyviä virallisia keskusteluja alaisen ja esimiehen välillä korostetaan. Johtamisjärjestelmän käytöstä riippuen puhutaan *tuloskeskustelusta*, *palauttekeskustelusta* ja *kehityskeskustelusta*. Kyseessä on esimiehen ja alaisen välinen keskustelu, mikä on ennalta suunniteltu ja sovittu, sekä sitä leimaa jonkinasteinen systematiikka ja säännöllisyys toteutuksessa. Keskustelulla on tietty päämäärä. Monessa organisaatiossa ajatellaan, että kun keskustelut on käyty ja dokumentoitu, voidaan siirtyä taas normaaliin johtamiseen. Tällöin unohdetaan, että kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat yksi delegoinnin muoto. (Åberg 2006, 145-146.)

Kehityskeskustelut tarkastelevat sitä, mitä on tehty ja mihin yleisiin kehittämistä vaativiin asioihin tulisi panostaa. Keskustelussa usein myös tehdään alaisen pätevyyden ja työn vaativuuden arviointi palkkatason määrittämiseksi. Kehityskeskustelut painottuvat alaisen ja esimiehen henkilökohtaisiin kehittämistarpeisiin, yleisiin suhteisiin ja työnteon puitteisiin. *Tulos- ja tavoitekeskustelut* keskittyvät siihen, mille tasolle tulevan vuoden tavoitteet asetetaan ja mitä tulosta alaisilta edellytetään. Tuloskeskustelut katsovat konkreettisemmin ja selkeämmin tulevaisuuteen ja niiden sisältö määräytyy suoraan työyhteisön strategisista pohdinnoista. Edellämainitut keskustelut ovat hyvin tärkeä johtamisen väline, koska työyhteisön tai ylimmän johdon näkökulmasta ne ovat strategisen päätöksenteon ja arkisen johtamisen välinen suora linkki. Niissä strategiset painopisteet, visio ja missio sekä tavoitteet konkretisoituvat arjen tasolla. Ymmärrys työyhteisön toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä lisääntyy sekä johto saa palautetta, kuinka organisaation eri tasoilla työyhteisön tavoitteita ja toimintaa hahmotetaan. Alaisen näkökulmasta taas kehitys- ja tuloskeskustelut ovat vuosittainen mahdollisuus vaikuttaa oman työn puitteisiin sekä saada palautetta työstään ja onnistumisestaan.

Keskustelussa myös päivitetään työn tavoitteita ja työkuva. Työyhteisön jäsenten tulisi olla valmiita käymään keskusteluja kehittämisen ja kehittymisen näkökulmasta. (Åberg 2006, 146-148.)

Painopistealueet

Viestinnän lähtötilanne ja viestinnän strategiset tavoitteet antavat suuntaa sille, mihin pitäisi viestinnässä keskittyä. Tärkeys- tai painopistealueet voivat nousta esiin muutoksista organisaatiossa tai tulevasta tapahtumasta, eli asioista, jotka strategian laadintahetkellä eivät välttämättä olleet tiedossa. Tyypillisiä painopistealueita nykyisin ovat olleet mm. muutosviestintä, verkkoviestintäratkaisut tai esimiesviestintä. Kuitenkin painopisteiden valinta voi lähteä sidosryhmistä, joiden kanssa kommunikointia pyritään vahvistamaan. Painopistealueet kulkevat arkiviestinnän rinnalla kokonaisuuksina, joihin liittyy useitakin osahankkeita ja joihin voimavaroja suunnataan tavallista enemmän. Näillä alueilla tuloksia myös odotetaan nopeammin ja suurempina kuin muilla osa-alueilla. (Juholin 2004, 84-85.)

3.4 Viestinnän piirteitä

Vuorovaikutuksen vaikutus informaation arvoon

Ongelmanratkaisun tai päätöksenteon onnistumiseen vaikuttaa se, miten paljon jotakin mielipidettä tai ehdotusta tukevia argumentteja esitetään ja miten uusina tai vaikuttavina argumentteja pidetään. Vuorovaikutus ryhmän jäsenten keskuudessa voi muuttaa arvoa, mitä informaatiolle annetaan. Sitä todennäköisemmin informaatiota käytetään, mitä yhtenäisempi ryhmän mielipide on informaation tärkeydestä. Tämä ilmenee esimerkiksi siinä, miten tiettyä informaatiota ryhmässä tulisi arvioida, ja viestintä on siinä väline, jolla määrittely voidaan tehdä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 86.)

Vuorovaikutus ryhmän tuloksellisuudessa

Ryhmäviestinnän tutkimuksessa on todettu, että tehokkaat ja tehottomat ryhmät eroavat siltä osin, miten tarkasti erilaiset näkemykset otetaan huomioon ja kuinka niitä arvioidaan. Tehokkaassa ryhmässä arviointi on huolellista ja hyväksytään vain ne näkemykset, jotka kriittisen tarkastelun jälkeen ovat kaikkien mielestä päteviä. (Huotari ym. 2005, 87.)

Tieto ja informaatio ovat perusedellytykset kaikkien ryhmien toiminnassa. Organisaation, ryhmien ja tiimien toiminnan onnistuminen edellyttää siis sitä, että yksilöt jakavat osaamistaan. Toistensa tiedon arvioiminen, arvostaminen ja hyödyntäminen sekä asiantuntemuksen yhdistäminen jalostaa uutta tietoa, jota toiminta vaatii. Kuitenkaan tieto sinänsä ei riitä, vaan se on kyettävä myös viestimään. (Huotari ym. 2005, 87.)

Vuorovaikutuksen avulla ryhmän jäsenet voivat määritellä sen, mikä on pätevää, luotettavaa, relevanttia ja käyttökelpoista tietoa sekä mitä uutta tietoa on tarve hankkia. Yksilöiden on näin mahdollista vaikuttaa toisiinsa sekä vakuuttaa toisensa jonkin informaation tärkeydestä. Vuorovaikutus

myös auttaa siinä, että epäluotettavasta tai tarpeettomasta informaatiosta voidaan luopua. (Huotari ym. 2005, 87.)

Ryhmän tuloksellisuus ei kuitenkaan tarkoita vain tehtävien ratkaisua onnistuneesti, vaan sitä voidaan arvioida vuorovaikutussuhteiden näkökulmasta. Silloin arviointi kohdistuu siihen, kuinka vuorovaikutus edistää tarkoituksenmukaisen ja tehokkaan viestintäilmapiirin muodostumista, kehittyvätkö yhteenkuuluvuuden tunne ryhmän jäsenillä tai normit ja toimintatavat suotuisasti. Pelkkä tehtävien ratkaisu ei siis riitä, mikäli se johtaa näiden suhteiden heikentymiseen, koska lopulta se vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. (Huotari ym. 2005, 88-89.)

Viestintäosaaminen ryhmässä

Edellytys ryhmän- tai työyhteisön tavoitteiden saavuttamiselle on vuorovaikutus. Työtehtäviä koskevan informaation välitys, päätöksenteko, ongelmanratkaisu, työssä oppiminen sekä luovien ja innovatiivisten ratkaisujen sekä uuden tiedon luominen vaativat vuorovaikutusta. Vuorovaikutussuhteisiin kohdistuva viestintä (*relational communication*) on työyhteisölle välttämätöntä, koska se mahdollistaa riittävän avoimen ilmapiirin, luottamuksen rakentumisen ja säilymisen sekä muodostaa yhteisön tai ryhmän sidoksisuuden (koheesion). (Huotari ym. 2005, 89.)

Useimmat hallitsevat luontaisesti kuuntelemisen ja puhumisen perusvalmiudet, mutta viestintätaidot eivät ole aina riittävän hyvät. Vuorovaikutustaitoja voidaan oppia ja harjoitella sekä niissä voidaan koulututtaa. Erityisesti ryhmätyössä tietyt tehtävät ja toiminnot vaativat erityisen hyvää viestintäosaamista. (Huotari ym. 2005, 89.)

Asenteet ryhmässä

Viestintäosaaminen ryhmässä vaatii, että jäsenet ryhmässä ovat motivoituneita viestintään sekä suhtautuvat siihen myönteisesti. Ryhmässä työskentelyn arvoa ei aina haluta nähdä. Kokoukset, palaverit ja neuvottelut usein ajatellaan ajan haaskaukseksi tai pakolliseksi pahaksi, joka vie aikaa oikealta työltä. Asenteilla viestintää kohtaan kuitenkin vaikutetaan siihen, miten aktiivisesti ryhmä osallistuu ja kuinka tyytyväisiä ryhmän osapuolet ovat toimintaan. (Huotari ym. 2005, 90.)

Tieto ja metakognitiiviset ryhmätaidot viestinnässä

Ryhmä tarvitsee viestintään liittyvää monenlaista tietoa, kuten millaisia vaikuttamis- ja neuvottelukeinoja ryhmässä voi käyttää, millaiset tekniikat tai menettelytavat soveltuvat käytettäväksi tai miten ryhmätyöteknologiaa voidaan hyödyntää uusien luovien ideoiden tuottamisessa tai päätöksenteossa. (Huotari ym. 2005, 90.)

Tarkoituksenmukainen ja tehokas toiminta vaatii *metakognitiivisia ryhmätaitoja*. Metakognitio tarkoittaa kykyä reflektoida, säädellä ja ymmärtää omaa toimintaa. Ryhmätyöskentelyn tehokkuuden edellytys on, että sen jäsenet osaavat asettaa tavoitteita toiminnalleen, kontrolloida ja säädellä

omaa toimintaansa, osaavat pohtia erilaisten toimintatapojen vaikutuksia sekä arvioida, miten viestintäkäyttäytyminen vaikuttaa tuloksiin ja toimintaan. Metakognitiiviset taidot auttavat ryhmän jäseniä oppimaan kokemuksista, joita on saatu. (Huotari ym. 2005, 90.)

Yksilö viestinnässä

Jokainen viestintätilanne on moniärsykeinen, kaikkiin aisteihimme tulee monenlaisia ärsykeitä. Tulkitsemme niitä sekä haemme niille merkityksiä. Tulkinnassa painotamme kolmea tekijää: omaan aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin, viestistä itsestään irtisaatavaan tulkintaan sekä ulkopuolisiin tulkinnan lähteisiin, kuten erilaisiin tautatietoihin (verkko, tietosanakirja) tai muista ihmisistä saatuihin tulkintoihin. Kuitenkin yksilön omat aikaisemmat mielikuvat ovat tulkinnassa aina mukana, koska näitä ärsykkeet aktivoivat. (Åberg 2006, 20.)

Yksilödynaamiset tekijät

Yksilödynaamisia tekijöitä ovat ne tekijät, jotka käyttäytymiseemme vaikuttavat. Näihin tekijöihin luokituvat arvomme, tietomme, asenteemme sekä mielipiteemme. Myös älyyn, luovuuteen, viisautteen, viettiimme, motiiviimme sekä sitoutuneisuuteemme liittyvät tekijät toimivat vaikuttimina. (Åberg 2006, 22.)

Arvot

Arvot ovat pysyviä uskomuksia tietyn käyttäytymisen tai tavoitteiden paremmuuteen. Kaikessa käyttäytymisessämme nämä tekijät ohjaavat käyttäytymistämme. Arvoja voivat olla esimerkiksi uskonnollisuus, isänmaallisuus, materialismi, poliittinen tai kansainvälinen perusarvo. Arvoja on vaikea muuttaa tai ainakin se on hyvin hidasta, ja meille oudoissa tilanteissa me tukeudumme arvoihimme. (Åberg 2006, 22.)

Asenne

Asenne on johdonmukainen ja jatkuvasti esiin tuleva tapa suhtautua johonkin kohteeseen ympäristössä. Asenteelle ominaista on sen pysyvyys. Asenne tulee esiin mm. kirjoituksena, eleenä, puheena, ilmeinä tai käyttäytymisestämme. Asenne myös usein on tunteenomainen, eli se vaihtelee ääripäästä toiseen; äärimmäisen kielteisestä neurtaalin kautta äärimmäisen myönteiseen. Asenteilla on myös vaikutusta siihen, miten tietoja kerätään. Se, miten asennoidumme johonkin vaikuttaa siihen, kuinka näemme, punnitsemme ja muistamme asioita. (Åberg 2006, 22.)

Mielipiteet

Mielipiteet liittyvät vahvasti asenteisiin, mutta mielipiteet ovat ilmi tulevia kannanottoja. Mielipiteet tuovat myös esille, miten asioita arvotetaan. Mielipiteet tuodaan ilmi kirjoittaen tai puhuttuna, mutta joskus mielipide tulee esille myös eleiden ja ilmeiden kautta. Mielipide on kuitenkin helpommin muu-

tettavissa kuin asenteet tai arvot, mikäli asia ei ole henkilölle tärkeä tai periaatteellinen. Jos asia tai aihe on henkilölle yhdenmukainen, mielipide voi helpommin muuttua muiden mukaiseksi. Myös keskustelun osapuolilla on vaikutusta mielipiteiden muodostumiseen. Mielipide voi olla erilainen seurasta riippuen. Tilanne, keskusteltava aihe, keskustelun osapuolet ja mielipiteen taustalla olevat asenteet ja arvot vaikuttavat siitä syystä herkkyyteen muuttaa mielipiteitä. (Åberg 2006, 22-23.)

Mielipiteet ovat tärkeitä siitä syystä, että niiden kautta muut muodostavat mielikuvia henkilöstä. Yksilö vertaa toisen mielipidettä omaan mielipiteeseensä sekä ryhmän mielipiteeseen. Siten yksittäisen henkilön mielipide vaikuttaa ryhmätasolla. Myös ääneen ilmaistu mielipide toimii sosiaalisen kontrollin välineenä. Niihin voidaan aina myöhemmin vedota, ellei asiat suju toivotulla tavalla. (Åberg 2006, 23.)

Vietit, motiivit ja tarpeet

Tietoisia päätöksiä voidaan tehdä älyllisen ajattelun pohjalta, mutta käyttäytymistämme ohjaavat myös tekijöiden joukko, joita on vaikea todentaa, ja ne eivät avaudu älyllisen pohdinnan kautta. Näitä tekijöitä ovat vietit, motiivit ja tarpeet. (Åberg 2006, 27.)

Vietit toimivat täysin tiedostamattomasti. Freudilaisen psykoanalyysin mukaan primitiivisiä viettejä sisältävä viettipohja on alitajuisella Sen (Id) alueella, jossa vietti toimii mielihyväperiaatteen pohjalta. Åbergin (2006, 28) mukaan William McDougall koki taas vietiillä yksilöllisen luontaisen ja myötäsäntäisen psykofyysisen taipumuksen havaita tietynlaisia kohteita sekä toimia määrättyllä tavalla näiden kohteiden suhteen tai tuntea vetoa ainakin tällaiseen toimintaan.

Tarve on sosiaaliseen tai fyysiseen ympäristöön tai itsensä kehittymiseen rinnastettava puutostila, mitä pyrimme tyydyttämään. Åberg (2006, 28) esittelee, että Abraham Maslowin teorian mukaan pyrimme ensin tyydyttämään biologiset perustarpeet, kuten fyysiset ja turvallisuuden tarpeet. Biologiset tarpeet luovat myös voimakkaampia tunteita ja ovat siksi voimakkaampia kuin toissijaiset tarpeet. Kun perustarpeet on tyydytetty, haluamme tyydyttää korkeampia henkisiä ja sosiaalisia tarpeitamme. Sosiaaliin tarpeisiin luetaan arvonannon ja yhteenkuuluvuuden tarve. Henkisistä tarpeista korkeimpana pidetään itsensä toteuttamisen tarpeita. (Åberg 2006, 28.)

Motiivi on vaikutin, jokin asia mikä saa pyrkimään tiettyihin päämääriin. Henkilö on motivoitunut silloin, kun jokin vaikutin saa henkilön toimimaan. Työmotivaatiossa motiivi voi olla aineellinen, kuten palkka tai se voi olla aineeton, kuten esimerkiksi tunnustus. Kuitenkin eri vaikuttimet vaikuttavat eri tavalla eri ihmisiin. Ne voivat myös yksilön kohdalla vaihdella eri aikoina. Tyydytetty tarve ei kuitenkaan toimi, vaan työhön voidaan motivoida, kun tarjotaan mahdollisuus jonkin tarpeen tyydyttämiseen. Motiivit voivat olla myös piileviä. Kuitenkin jos itse työ koetaan epämieliseksi ja merkityksettömäksi, on vaikea motivoida henkilöä työskentelemään. (Åberg 2006, 28-29.)

Suorassa motivaatiossa tyydytetään tarve toiminnalla, kun taas *epäsuorassa motivaatiossa* itse toiminta tyydyttää jonkin välivaiheen tavoitteen, joka johtaa lopulta tarpeen tyydyttämiseen.

Työympäristössä käsitetään raha tyypillisenä epäsuorana motivaatiokeinona, kun taas miellyttävä sosiaalinen ympäristö ja työtyytyväisyys ovat suurempia motivaattoreita. Motivoinnin ja motivoituneisuuden välillä on selvä ero. Motivoituneisuus kertoo yksilön piirteestä; olen motivoitunut, kun jokin asia saa minut toimimaan. Motivointi on taas jotain, jota joku tekee saadakseen minut toimimaan. Se on pyrkimys seikkoihin vetoamalla, joiden arvioidaan olevan vaikuttamina ja saada siten toisen käytös muuttumaan. (Åberg 2006, 29.)

4 KÄYTETYT TUTKIMUSMENETELMÄT

Empiirinen tutkimus perustuu menetelmiin, jotka on kehitetty perustuen teoreettiseen tutkimukseen. Tieteellinen tutkimus on toisin sanoen ongelmanratkaisua, joka pyrkii selvittämään toimintaperiaatteita ja lainalaisuuksia tutkimuskohteesta. Tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta, joka hyödyntää jo valmiina olevaa tietomateriaalia tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen avulla voidaan testata teoriasta johdetun hypoteesin (olettamuksen) toteutumista käytännössä tai vastaavasti selvittää jonkin käyttäytymisen tai ilmiön syitä ja ratkaisuja. (Heikkilä 2008, 13.)

Kvantitatiivinen tutkimus

Määrällisestä eli kvantitatiivisesta tutkimuksesta käytetään myös nimitystä tilastollinen tutkimus. Se auttaa selvittämään prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviä kysymyksiä, mutta vaatii myös riittävän suurta otosta. Määrällinen tutkimus keskittyy kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein? Aineiston keruu suoritetaan yleensä standardoitujen tutkimuslomakkeiden avulla, jossa vastausvaihtoehdot sisältyvät lomakkeelle. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuvata numeerisia suureita käyttämällä sekä havainnoillistaa tuloksia kuvioin ja taulukoin. Tutkimusmuoto sopii opinnäytetyön tavoitteisiin, sillä tarkoitus on tarkastella suurempaa joukkoa ja vertailla tuloksia keskenään. Tilastollisen päättelyn keinoin aineistosta saatuja tuloksia pyritään yleistämään tutkituista havaintoyksiköistä laajempaan joukkoon. Kvantitatiivinen tutkimus voi olla myös havainnointitutkimusta, jossa tiedot kerätään tekemällä tutkimuskohteesta havaintoja tarkkailijan roolissa. Havainnoinnin avulla voidaan joskus täydentää tai jopa korvata kysely- ja haastattelututkimuksia. Kvantitatiivinen tutkimus on oiva keino kartoittamaan olemassa olevaa tilannetta, mutta se ei kuitenkaan anna riittäviä vastauksia ongelmien syihin. Tutkimusongelman perusteella on päätettävä aineiston keräyksen suhteen kohderyhmälle kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopiva tiedonkeruumenetelmä. Kysely voidaan suorittaa esimerkiksi postikyselynä, internetin kautta, puhelin- tai käyntihaastatteluna tai informoituina kyselynä. (Heikkilä 2008, 16-18.)

Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus taas pyrkii ymmärtämään tutkimuskohdetta (esim. yritys) ja selittämään syitä käytökselle tai päätöksille. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin, joten tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin muun muassa toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen, sillä se keskittyy selvittämään kohderyhmän arvoja, asenteita, odotuksia ja tarpeita. Tästä syystä kyseistä tutkimusmuotoa on myös hyödynnetty opinnäytetyössä määrällisen tutkimuksen lisäksi tuomaan syvällisempää näkemystä. Laadullinen tutkimus pyrkii vastaamaan kysymyksiin kuten: Miksi? Miten? Millainen? Laadullisen aineiston keruu ei ole yhtä strukturoitua kun määrällisen aineiston sekä aineisto on usein tekstimuodossa. Tyypillistä laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu muotoja ovat muun muassa lomakehaastattelut, avoimet keskustelunomaiset haastattelut, tiettyyn aiheeseen keskittyvät teema-haastattelut tai ryhmäkeskustelut. (Heikkilä 2008, 16-17.)

Otantamenetelmät

Kokonaistutkimus keskittyy tutkimaan jokaisen populaation eli perusjoukon jäsenistä (alkioista). Perusjoukko on se kohdejoukko, josta tietoa tutkimuksen avulla halutaan saada. Perusjoukko on myös määriteltävä tarkasti, ennenkuin siitä voidaan valita mahdollisimman edustava otos. Kohdeperusjoukko koostuu kaikista kiinnostuksen kohteena olevista yksilöistä, kun taas kehikkoperusjoukko muodostuu niistä, jotka voidaan käytännössä tavoittaa. Kokonaistutkimus on kannattava tehdä silloin, kun perusjoukko on pieni. Varsinkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa aina, mikäli yksiköiden lukumäärä jää alle sadan tai kyselytutkimuksessa perusjoukko on 200-300 henkilön suuruinen. Otantatutkimus on vaihtoehtona silloin, jos perusjoukko on hyvin suuri, tiedot halutaan nopeasti tai esimerkiksi koko perusjoukon tutkiminen nostaisi kustannuksia liian suureksi. (Heikkilä 2008, 33-34.)

Otos on edustava pienoiskuva (otos) koko perusjoukosta, joten siinä tulee olla samoja ominaisuuksia samassa suhteessa kuin koko perusjoukossa. Otoksen on vastattava perusjoukkoa nimenomaan tutkittavien ominaisuuksien suhteen, jotta otoksesta saadut tunnusluvut olisivat arvioitaessa mahdollisimman lähellä perusjoukon arvoja. Kuitenkaan otos ei voi koskaan täysin tarkasti kuvata perusjoukkoa, sillä otoksesta saadut tulokset ovat voimassa vain tietyllä todennäköisyydellä perusjoukossa. Otannassa satunnaisuus on olennaista, eli otokseen tulevien henkilöiden tulee määräytyä satunnaisesti. Ryväotannassa perusjoukko koostuu luonnollisista ryhmistä, esimerkiksi yrityksistä tai osastoista. Näistä ryppäistä arvotaan joko systemaattisesti tai satunnaisesti tutkimukseen mukaan tulevat ja niistä tehdään otos. Ryväotantaa käyttämällä esimerkiksi haastattelututkimuksissa, voidaan keskittyä esimerkiksi tiettyyn kaupunkiin tai kaupunginosaan. Karkeiden erojen selvittämiseen riittää pienikin aineisto, mutta mitä varmempia halutaan olla otoskoon pätevyyteen verrattaessa perusjoukkoon, sitä suurempi otos on poimittava. Otokseen perustuva tutkimus ei anna täsmällistä tulosta, vaan estimaatin eli arvion.

(Heikkilä 2008, 33-42.)

Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kuvaa sitä, missä määrin on onnistuttu mittaamaan juuri sitä asiaa mitä pitikin alunperin mitata. Kysely- tai haastattelututkimuksissa ensisijaisesti tähän vaikuttaa se, miten kysymyksissä ollaan onnistuttu ja voidaanko niiden avulla saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Sisäinen validiteetti kertoo siitä, vastaavatko mittaukset tutkimuksen teoriassa esitettyjä käsitteitä. Ulkoinen validiteetti taas puolestaan sitä, että myös muut tutkijat tulkitsevat kyseiset tutkimuksesta saadut tulokset samalla tavalla. Jälkikäteen validiutta on hankala tarkastella, sillä käsitteiden rajaus tutkimusta tehdessä on avainasemassa. Toki selkeissäkin asioissa voi systemaattisia virheitä esiintyä, mikä on satunnaisvirheeseen nähden paljon vaarallisempaa. Systemaattinen virhe yleensä aiheutuu jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon samansuuntaisesti. Mahdollisia reliabiliteettia alentavia virhelähteitä voi satunnaisesti aiheuttaa esimerkiksi valehtelu tai muistivirheet, mutta valehtelu voi olla myös systemaattista asioiden vähättelemistä tai kau-

nistelua. Tällöin tutkimustulokset voivat heijastaa sitä, mikä olisi toivottu asenne/tilanne tai vaikkapa suhtautuminen, eikä kerro kuitenkaan todenmukaista tilannetta. (Heikkilä 2008, 186-187.)

Mittauksen reliabiliteetti määritellään kyvyksi tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Sisäinen reliabiliteetti voidaan tutkimuksessa todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö usemman kerran ja mikäli tulokset ovat samat, on mittaus reliabeli. Ulkoinen reliabiliteetti taas viittaa siihen, että mitaukset ovat toistettavissa myös muissa tilanteissa ja tutkimuksissa. Mittarin validiteettiin alhainen reliabiliteetti vaikuttaa alentavasti, mutta reliabiliteetti on riippumaton validiudesta. Yleensä puutteellisen reliabiliteetin aiheuttaa satunnaisvirheet, mitkä voivat johtua otanta- tai käsittelyvirheistä. Reliabiliteettia voidaan tarkastella mittauksen suorittamisen jälkeen ja se voidaan määritellä esimerkiksi kahden riippumattoman mittauksen korrelaatioksi. (Heikkilä 2008, 187.)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ TOIMEKSIANTAJAYRITYKSESSÄ

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena koko henkilökunnalle. Tutkittavan aiheen osalta aineisto kerättiin kyselytutkimuksena, jossa toimeksiantajan henkilökunta jaettiin kolmeen kyselyryhmään. Yksi ryhmä edusti yhtä toimeksiantajaorganisaation tasoa. Jokaiselle ryhmälle kysymyslomake oli muotoiltu niin, että se tarkastelee kysymystä kunkin ryhmän näkökulmasta. Ensimmäinen ryhmä oli johtoryhmä laajennettuna, eli se piti sisällään toimeksiantajan johtoryhmään lukeutuvat henkilöt sekä myynnin ja kehityksen vastuuhenkilöt. Toinen ryhmä oli keskijohto, joka koostui tuotannon ryhmien ja tiimien vastuuvetäjistä. Kolmas ryhmä käsitti koko tuotantotason, sisältäen palkanlaskijan, eli toisinsanoen kaikki muut, jotka eivät kuulu keskijohtoon tai johtoryhmään.

Itse tutkimus toteutettiin sähköpostitse ja kaikille yrityksen työntekijöille lähetettiin tutkimuksen saateksti sekä linkki sähköiselle tutkimuslomakkeelle (liitteet 1-4). Itse lomake toteutettiin Webropol – palvelua hyödyntämällä ja kaikki tutkimuksen tulokset käsiteltiin Webropolin lisäksi Microsoft Exelissä. Kysely toteutettiin 13.2.- 28.2.2013 välisenä aikana, joten kyselyyn oli aikaa vastata kaksi viikkoa. Kyselystä lähetettiin myös muistutus uudelleen kaikille 25.2.2013. Kyselystä julkaistiin myös ilmoitus sekä uudelleen muistutus henkilöstölle intrassa. Kyselytutkimukseen haluttiin sisällyttää kaikki henkilökunnasta, ja tuotantotasolle kyselyitä lähti 109 kappaletta, keskijohtolle 12 kpl ja laajennettu johtoryhmä koostui yhdeksästä henkilöstä. Lähetettyjen kyselyjen määrä pohjautui sisäiseen sähköpostituslistaan. Kyselytutkimuksen osalta ennakkoon oli jo tiedossa, että osa henkilökunnasta on äityislomalla, pidemmällä sairauslomalla tai muuten pitkäaikaisesti poissa, joten todellisten vastaajien määrä tulisi olemaan kuitenkin hieman pienempi, mitä kyselyjä lähetettiin.

Kyselytutkimuksen päätyttyä kävi ilmi, että kaikista kolmesta tasosta (johtoryhmä, keskijohto, tuotantotaso) selkeästi kyselyyn vähiten oli osallistunut tuotantotaso, josta noin puolet tuotantotasosta oli ottanut osaa kyselyyn. Vaikka pidemmät poissaolot, kuten sairauslomat ym. kohdistuivat pääosin tuotantotasoon, oli vastaajien määrä silti yllättävän pieni. Varsinkin kun kyselyn tarkoituksena oli saada lisätietoa tämänhetkisestä tilanteesta ja sitä kautta auttaa tulevaisuudessa kehittämään sisäistä viestintää, mikä mainittiin myös kyselytutkimuksen saatteessa. Vähäisestä vastaajamäärästä johtuen suoritin vielä laadullisen tutkimuksen lisätueksi, mikä kohdistui nimenomaan tuotantotasoon, ja haastattelu käsitteli vähäistä vastaajamäärää. Laadullinen osuus koostui strukturoidusta haastattelusta, joka toteutettiin 13.-17.5.2013 välisenä aikana. Rypäsotantaa hyödyntäen viikon aikana haastateltiin 33 tuotannon henkilöä (in/digi + out), ja käytännön syistä haastattelut toteutettiin yhden paikkakunnan henkilöstölle. Haastattelut käytiin henkilökohtaisesti ja haastateltavilta kysyin yhden kysymyksen, johon heillä oli mahdollisuus antaa avoin vastaus. Haastattelusta ei etukäteen ilmoitettu haastateltaville, jottei vastauksia voinut etukäteen miettiä tai muokata. Tarkoituksena oli saada selville päällimmäinen ajatus asian tiimoilta ja ehkä sitä kautta myös mahdollisimman rehellinen vastaus kysymykseen.

5.2 Tuotantotason kyselytutkimuksen tulokset

Taustatietona kyselytutkimuksessa kysyttiin vastaajien osastoa, jolla he työskentelevät. Tarkoituksena on vertailla kahden eri osaston näkemyksiä ja mahdollisia eroavaisuuksia, sillä työn toteutuksessa ja työn rytmityksessä on eroja eri osastojen välillä. Tutkimuksen tulokset käydään lävitse kysymys kerrallaan ja joidenkin kysymysten kohdalla tuodaan myös esiin aiemmin esitettyä aiheeseen liittyvää teoriaa sekä omaan havainnointiin/taustatyöhön pohjautuvaa tietoa. Kaikkien ryhmien osalta käsitellän myös vastauksia yhteenvetona kohdassa 5.4.

Vastaajien osasto

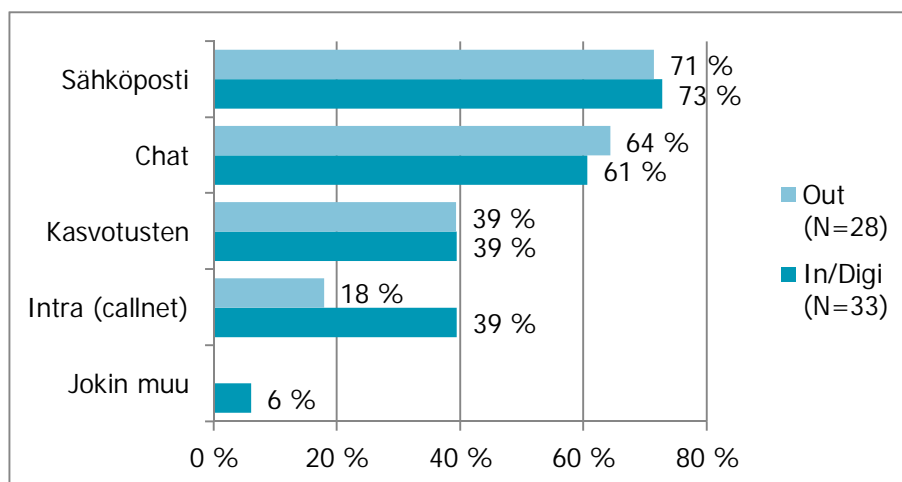
Kuten taulukko 1 osoittaa, tutkimukseen vastanneista suurin osa (54 %) työskentelee in/digi tehtävissä ja 46% vastaajista out –osaston tehtävissä.

Osasto	Lukumäärä	%
In/digi	33	54 %
Out	28	46 %
Kaikki	61	100 %

TAULUKKO 1. Vastaajien osastojakauma (n=61)

Työssä eniten käytetyt viestintäkanavat

Kyselyssä tuotantotasolta tiedusteltiin, mitä viestintäkanavia he käyttävät työssään eniten. Vastauslomakkeella oli viisi valittavaa vaihtoehtoa, joista yhteen oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus. Vaihtoehtoista oli mahdollista valita useampi vaihtoehto.

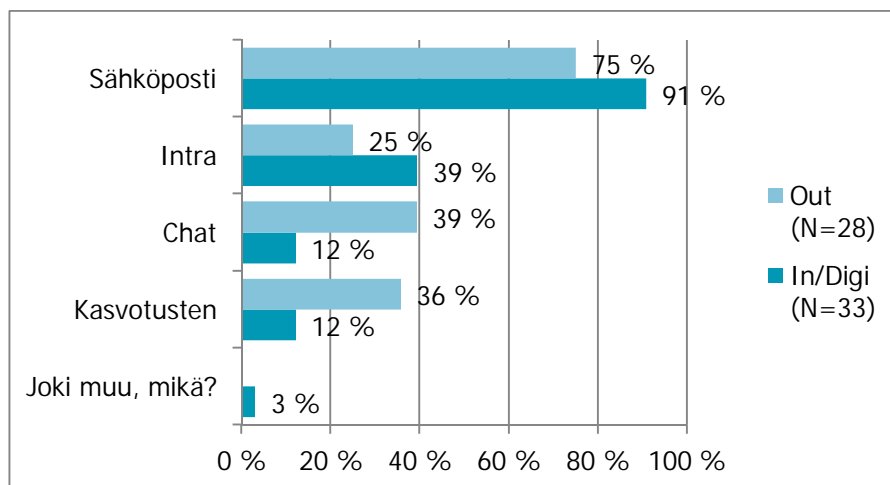


KUVIO 3. Eniten työssä käytetyt viestintäkanavat (n=61)

Kuten kuvio 3 nähdään, eniten käytetty viestintäkanava molemmilla osastoilla on sähköposti, jonka 73% in/digi-osastolta vastanneista valitsi ja 71% out-osastolta. Myöskin chattiä pidettiin molempien osastojen osalta toiseksi eniten käytettynä viestintäkanavana. Suurin eroavaisuus osastojen välillä tulosten valossa on intran käytössä, jossa in/digi-osastolta 39 % vastanneista käyttää intraa viestintäkanavana kun taas out-osastolta vastanneista vain 18% kertoi käyttävänsä sitä. Kyseinen ero osastojen välillä intran käytössä johtunee pitkälti nimenomaan työrytmin erilaisuudesta, sillä in/digi-osastolla tehtävien välillä ja aikana on mahdollista ja tarpeellistakin käyttää intraa, kun taas out-osastolla työtehtävien aikana käyttö on miltei mahdotonta/hankalaa. In/digi-osastolta 6 % kertoi käyttävänsä muita väyliä ja avoimissa vastauksissa yksi kertoi kirjoittavansa paperille ja yksi käyttävänsä puhelinta.

Työyhteisöön/työtehtäviin liittyvän informaation saanti

Vastanneilta kysyttiin edelliseen liittyen myös, minkä viestintäkanavan kautta he saavat informaatiota eniten työyhteisöön/työtehtäviin liittyvissä asioissa. Vastauslomakkeella oli viisi valittavaa vaihtoehtoa, joista yhteen oli mahdollista kirjoittaa avoin vastaus. Vaihtoehdoista oli mahdollista valita tarvittaessa useampi kuin yksi vaihtoehto.



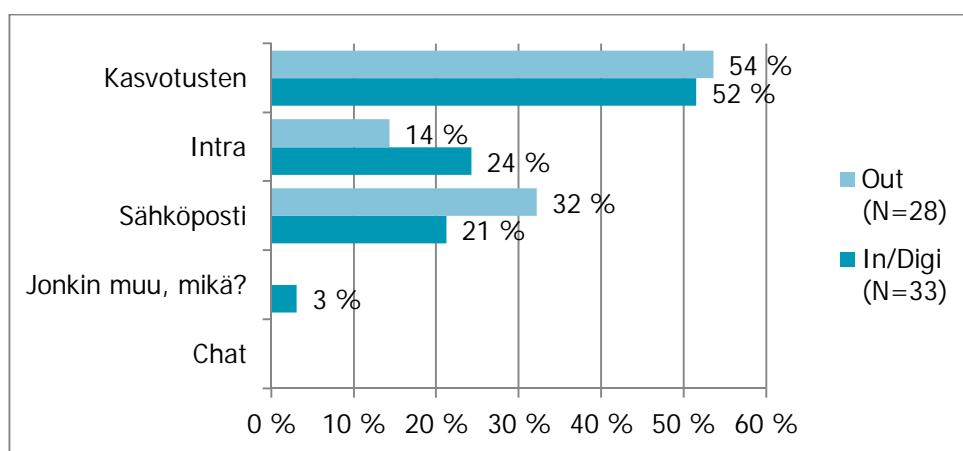
KUVIO 4 Eniten informaatiota työyhteisöstä/tehtävistä saadaan (n=61)

Kuvio 4. osoittaa, että eniten informaatiota työyhteisön asioista tuotantotaso saa sähköpostin välityksellä, in/digi-osastolla vastanneista 91 % ja out-osastolla 75% vastanneista. In/digi-osastolla 12 % sai informaatiota kasvotusten, kun taas out-osastolla 36 % vastanneista. Eroavaisuus kasvotusten viestimiseen johtunee osittain siitä, että in/digipuolella työvuorot voivat olla vuorotyötä ja viestien saanti työyhteisöön/tehtäviin liittyen jää pitkälti sähköisten viestintäväylien varaan. Myöskin chatin käytössä eroavaisuus osastojen välillä tulee selkeästi esiin, sillä in/digi-osastolla 12 % vastanneista saa informaatiota chatin kautta, kun taas out-osastolla chatin kautta jopa 39 % vastanneista. Eroavaisuus johtunee mahdollisesti in/digi-osaston toimenkuvasta, sillä ohjelmia ja erilaisia palveluita on useita koneella auki yhtä aikaa ja tietoa täytyy etsiä sekä kirjata nopeasti, joten chat on helposti häiriöksi työn teon kannalta. Avoimeen osioon (jokin muu) oli yksi vastanneista jättänyt kirjallisen vas-

tauksen, jonka mukaan on saanut itse kyselemällä työyhteisöön/tehtäviin liittyvää informaatiota. Tulosten pohjalta voisi ajatella, että intran asema ei välttämättä ole niin vahva välineenä viestittäessä työyhteisöön liittyviä asioita, koska selkeästi sähköposti on koettu suuremmaksi informaatiota tarjoavaksi viestintäväyläksi.

Työyhteisöön/työtehtäviin liittyvää informaatiota kaivataan enemmän

Kyselylomakkeella tuotantotasolta tiedusteltiin, minkä viestintäkanavan kautta he haluaisivat saada enemmän informaatiota työyhteisöön/työtehtäviin liittyen. Vastausvaihtoehtoja oli viisi, joista yksi tärkeimmäksi koettu tuli valita ja yhteen vaihtoehtoista (jokin muu) oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus.



KUVIO 5. Kaivattuja viestintäväyliä informaation saantiin (n=61)

Kuviosta 5 käy ilmi, että eniten informaatiota työyhteisöön/työtehtäviin halutaan saada selkeästi nykyiseen verrattuna enemmän kasvotusten, mikä korostui molempien osastojen vastauksista, in/digi-osastolta 52% ja out-osastolta 54%. Vaikka verkko on nykypäivänä korvannut tiettyjä viestinnän muotoja se ei kuitenkaan saisi syrjäyttää perinteisiä kanavia, vaan toimia täydentävänä kanavana perinteiselle kasvokkain viestinnälle, mutta vastausten perusteella kasvokkain viestintää kaivataan enemmän nykyiseen verrattuna. Vaikka chat tarjoaa nopean viestintäväylän, ei sitä vastanneista kukaan kaivannut lisää. Intran (callnet) kautta in/digi-osastolta 24% kaipaisi lisätietoa enemmän kun taas out-osastolta 14% vastanneista. Kuitenkin taas out-osastolta kaivataan enemmän informaatiota sähköpostitse in/digi osastoon verrattuna, mikä johtunee siitä, että osastojen välinen työrytmi/tehtävät mahdollistavat ja ohjaavat in/digi-osastoa käyttämään helpommin intraa kun out-osastolla. Intra on työvälteenä myös in/digi-osastolla miltei päivittäinen väylä työhön/tehtäviin liittyvässä tiedonhaussa. Yksi vastanneista oli avoimeen vaihtoehtoon (jokin muu) jättänyt avoimen vastauksen, jossa toivottiin rakentavaa palautetta kasvotusten ja useammin, avoin vastaus kohdistui in/digi-osastoon.

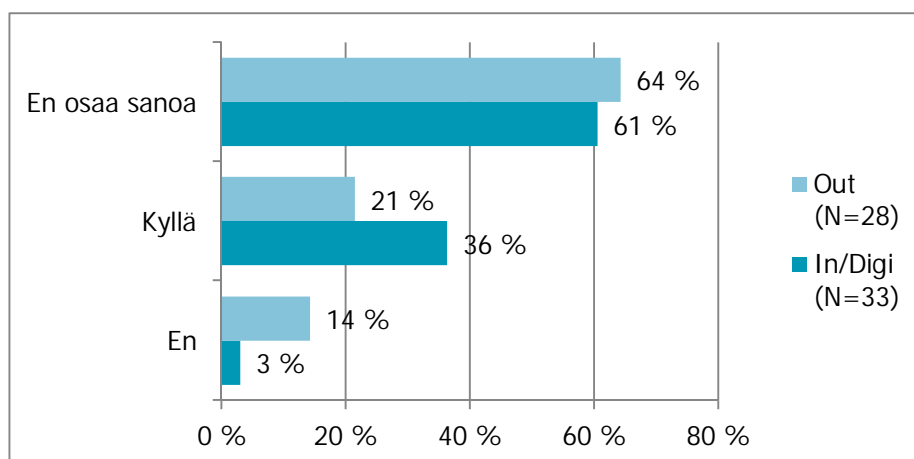
Intran keskustelufoorumin tunnettuus

Tuotantotasolta kysyttiin kehitysehdotuksien välittämiseen liittyen, onko heille tuttu intran keskustelufoorumi, jonne kehitysideoita/ehdotuksia voi esittää työyhteisössä. Vastausvaihtoehtoina oli kyllä tai ei.

Vastausten perusteella (TAULUKKO 2. liitteenä) out-osastolta vastanneista 78 %:lle kyseinen foorumi ei ollut tuttu ja in/digipuolelta myöskään 72% vastanneista ei kyseistä foorumia tiennyt. Luku on yllättävän suuri siihen nähden, että kyseinen foorumi on perustettu intraan useampi vuosi sitten väyläksi, jossa jokainen voi esimerkiksi kehitysehdotuksia/ideoita tuoda esiin yhteisössä. Yrityksessä on nähty vaivaa kyseisen foorumin perustamiselle, mutta sen viestinnässä eteenpäin ei ole mahdollisesti onnistuttu parhaalla mahdollisella tavalla. Kyseinen työkalu ei siis palvele sitä tarkoitusta, mihin se on perustettu. Työntekijälle on tärkeää tarjota mahdollisuus ja väylät päästä vaikuttamaan työyhteisöön, sillä ne lisäävät sitoutumista ja kiinnostusta yhteisöön niin yksilötasolla kuin ryhmässäkin, mutta suuri osa tuotantosasosta ei kyseistä väylää tunne.

Uuden yleisohjeistuksen/toimintamallin (Callbookin) kokeminen

Kyselyssä vastaajilta kysyttiin, kokevatko he uuden yleisohjeistuksen (käsittää työajalla sallittuja toimintoja sekä yhteisiä pelisääntöjä) positiivisena asiana. Vaihtoehtoja oli kolme, mistä vastaaja voi valita.



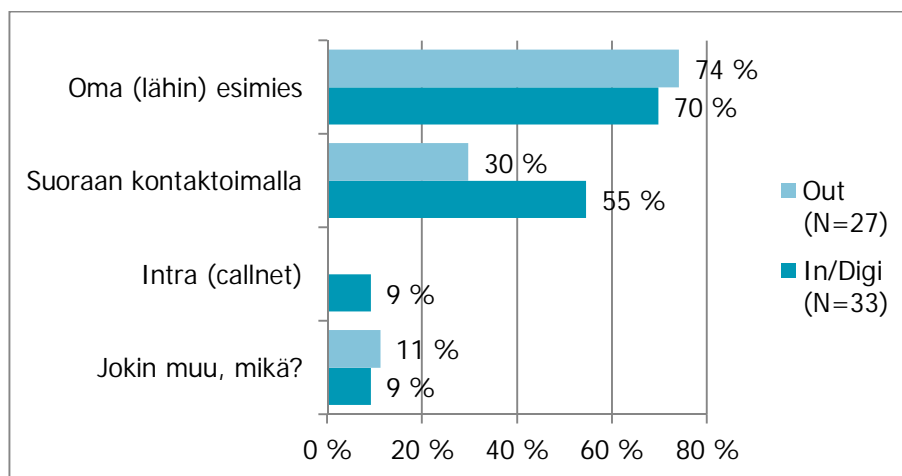
KUVIO 6. Uuden yleisohjeistuksen kokeminen positiivisena (n=61)

Yllättävää tulosten kannalta oli se, että suurin osa molemmilta osastoilta vastanneista ei osannut sanoa kokeeko ohjeistuksen positiivisena asiana. Kuvio 6 tuo esiin, että in/digi-osastolta 61% vastaajista ja out-osastolta 64% vastaajista oli tätä mieltä. Negatiivisena asiana uutta yleisohjeistusta piti jopa 14% out-osaston vastaajista. Yleisohjeistuksen perimmäinen tarkoitus on ollut parantaa osastojen välistä yhteenkuuluvuuden tunnetta yhteisten toimintatapojen/pelisääntöjen avulla. Tässä kuitenkin ohjeistus ei ole vastausten pohjalta selkeästi kovin hyvin onnistunut. Vastauksiin ja kyseiseen ohjeistukseen suhtautuminen tuo esiin sen, että ohjeistuksen sisältöä ei ole koettu samalla ta-

valla kuin sen tehtäväksi on asetettu. Tämä johtunee mahdollisesti myös siitä, että ohjeistuksen teko on toteutettu pääosin keskijohdon toimesta, eikä tuotantotasosta out-osasto ole päässyt ohjeistukseen vaikuttamaan. Viestiä, tai tässä tapauksessa ohjeistusta ei myöskään toisin sanoen hyväksytä, sillä se ei mahdollisesti vastaa kyseisen ryhmän odotuksia ja tarpeita tarpeeksi. Toinen vaihtoehto on myös, ettei ohjeistusta tunneta hyvin, mikä taas viittaa siihen, ettei siitä viestimiseen ole panostettu tarpeeksi tai käytetty oikeita väyliä siihen.

Kehitysehdotusten/palautteen välittäminen johtoryhmälle

Palautteen kulkuun liittyen vastaajilta kysyttiin, minkä kanavan kautta he välittävät palautetta/kehitysehdotuksia johtoryhmälle. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista yhteen oli mahdollista vastata avoimella vastauksella ja vaihtoehtoista pystyi valitsemaan useamman kuin yhden.



KUVIO 7. Kehitysehdotusten/palautteen välitys väylät johtoryhmälle (n=60)

Kuvio 7 osoittaa, että niin out-osastolta (74 %) kuin in/digi-osastolta (70 %) suurin osa vastanneista välittää palautetta lähimmän esimiehen välityksellä. Myöskin sähköposti oli suorana kontaktimuotona valittu toiseksi eniten käytetyksi molemmilla osastoilla. Kuitenkin vain in/digi-osasto käytti myös intraa palautteen/ideoiden välitysmuotona, missä taas korostuu in/digi puolen intran suurempi hyödyntäminen out-osastoon verrattuna. Avoimiin vastauksiin (jokin muu) kaksi vastanneista kertoi avoimella vastauksella välittävänsä ehdotuksia kasvotusten, yksi vastanneista ilmoitti aamupalaverit väyläkseen ja kaksi vastanneista ei ole antanut ehdotuksia/palautetta lainkaan.

Palautteen saanti annetuista ehdotuksista takaisin

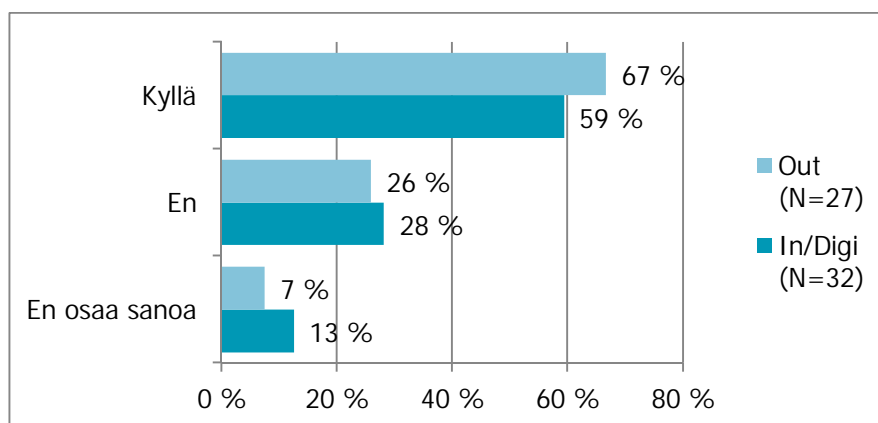
Kyselyssä kysyttiin jatkokysymys edelliseen, eli ovatko vastanneet saaneet palautetta takaisin ja kuinka heidän antamansa ehdotukset/palautte on käsitelty. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, kyllä tai ei.

Vastanneista 59% in/digi-osastolta kertoi saaneensa palautetta takaisin ja out-osastolta 57%. Kuitenkin out-osastolta 43% ja in/digi-osastolta 41% vastanneista kertoi, ettei ole takaisin palautetta saanut (TAULUKKO 3. liitteenä). Vaikkakin suurin osa vastanneista on saanut takaisin palautetta, on

liian moni jäänyt vaille vastapalautetta. Tämä voi johtaa helposti siihen, ettei palautetta enää anneta, koska ajatellaan, ettei sillä ole merkitystä tai ehdotusta ei oteta tosissaan. Toki on mahdollista, että palaute on johtoryhmältä annettu takaisinpäin, mutta se ei ole palautunut palautteen antajalle asti. Viestin viennissä keskijohto on suuressa roolissa, sillä suuri osa vastanneista kuitenkin kertoi kyselyssä välittävänsä ehdotukset/palautteen lähimmän esimiehensä kautta.

Intran (callnet) tiedon hankinnan helppous

Intran osalta kyselyssä kysyttiin, löytyykö tieto/informaatio helposti intrasta. Vaihtoehtoja oli kolme, joista piti valita vain yksi.

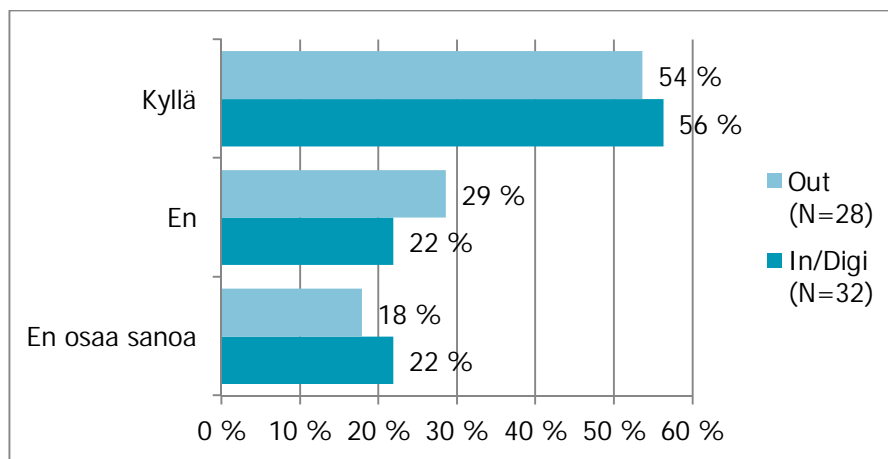


KUVIO 8. Tiedonhankinta on helppoa intrasta (n=59)

Kuten kuvio 8 osoittaa, suurin osa vastanneista molemmilta osastoilta piti tietoa helposti löydettävänä. Mielenkiintoista vastauksissa oli toki se, että out-osastolta jopa 67% vastanneista piti tietoa helposti löydettävänä, kun vastaava luku in/digi puolella oli 59% vastanneista, vaikka out-osasto selkeästi hyödyntää intraa in/digi-osastoa vähemmän. Ero ei siis johdu siitä, etteikö out-osastolla osattaisi käyttää/etsiä tietoa, vaan lähinnä työpäivän/tehtävien lomassa se ei ole edes välttämätöntä in/digi-osastosta poiketen. Toki hieman hälyttävää siinä valossa on kuitenkin se, että in/digi-osastolla jopa 28% vastanneista ei mielestään löydä informaatiota helposti intrasta, mikä taas voi vaikuttaa päivittäisiin työtehtäviin hidastavana tekijänä tai aiheuttaa jopa tiedon puuttumista kokonaan työtehtävien hoidossa. Tällöin reklamaatiot ja virheet ovat todennäköisiä, mikäli kyse on olennaisesta tiedosta.

Ryhmäkehityskeskusteluissa henkilökohtaisten toiveiden/tarpeiden esiintuominen

Tuotantotasolta kysyttiin uuteen käytäntöön liittyen, voivatko he tuoda henkilökohtaisia tarpeita/toiveita esiin ryhmäkehityskeskusteluissa. Vastausvaihtoehtoja oli kaikkiaan kolme, joista yksi vaihtoehto piti valita.

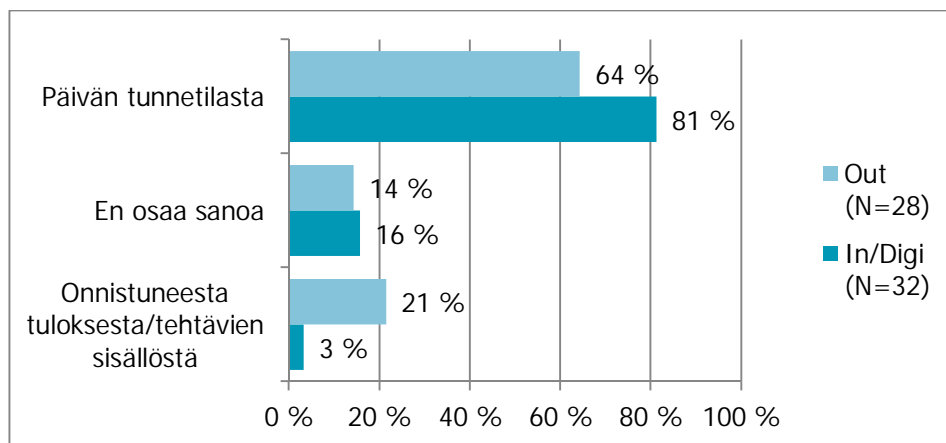


KUVIO 9. Ryhmäkehityskeskusteluiden kautta henkilökohtaisten tarpeiden/toiveiden esiintuomisen onnistuminen (n=60)

Vastausten pohjalta, kuten kuvio 9 esittää, in/digi-osastolta 56% ja out-osastolta 54% vastanneista pystyy tuomaan omat henkilökohtaiset tarpeet/toiveet esiin. Kuitenkin hieman alle puolet vastanneista molemmilta osastoilta koki, ettei joko saa tuotua omia toiveitaan esiin lainkaan tai ei osaa sanoa. Ryhmäkehityskeskusteluissa vaarana mielestäni on se, että äänekkäimmät saavat omat näkemyksensä/tarpeensa esille kun taas hiljaisemmat jäävät helposti syrjään. Tämä luo valtavan vastuun kehityskeskustelija ohjaavalle/pitävälle taholla, jotta hän saa kaikkien näkökannan/mielipiteen esille. Myöskin ryhmäkehityskeskustelussa henkilökohtaisten asioiden sekä tarpeiden ja toiveiden esiintuominen on hankalaa, sillä voi olla asioita, joita ei halua koko ryhmän kuulevan. Kehityskeskustelun tarkoitus on kuitenkin myös arvioida alaisen pätevyyttä ja työn vaativuutta palkkatason määrittelymiseksi sekä alaisen näkökulmasta toimia vuosittaisena säännöllisenä väylänä saada palautetta omasta työstä ja onnistumisista. Tämä toki ryhmäkehityskeskusteluissa on miltei mahdotonta alaisen näkökulmasta, mutta myös johdon näkökulmasta kehityskeskustelu on myös väylä saada palautetta. Tulosten pohjalta suuri osa vastanneista ei kuitenkaan koe saavansa tuotua omia näkemyksiään tai tarpeita/toiveita esille kovinkaan onnistuneesti. Kehityskeskusteluilla on suuri merkitys yhteisöön sitoutumisen kannalta, kiinnittämisen kannalta sekä siinä, kuinka yksilö kokee saavansa arvostusta tai palautetta antamalleen panokselle yhteisössä. Myös motivoinnin näkökulmasta kehityskeskusteluilla voi olla merkittävä vaikutus yksilölle tulevaisuutta peilattaessaan.

Päivittäisen fiiliskyselyn (Event Register) merkitys

Vastaajilta haluttiin selvittää kyselyn avulla, mitä päivittäinen fiiliskysely kertoo vastaajan päivästä. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista vastaajan tuli valita yksi vaihtoehto, joka kuvaa hänen omaa näkemystään parhaiten.

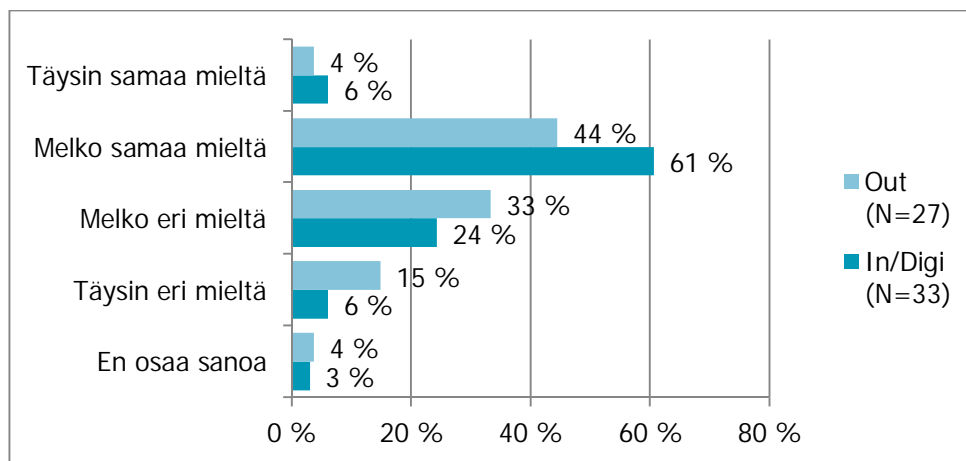


KUVIO 10. Päivittäinen fiiliskysely kertoo (n=60)

Kuviosta 10 käy ilmi, että suurin osa in/digi-osastolta (81%) sekä out-osastolta (64%) vastanneista koki, että fiiliskyselyn tulos heijastaa heidän päivittäistä tunnetilaa eli toisin sanoen juurikin päivän yleisfiilistä. Kuitenkin selkeä ero osastojen välillä näkyy siinä, että 21% out-osastolta vastanneista kokee, että fiiliskysely heijastaa päivän onnistunutta tulosta/tehtävän sisältöä kun vastaavasti in/digi puolella samaa ajatteli 3%. Vastanneista kummallakin osastolla myöskään moni ei osannut sanoa, mitä päivittäinen fiiliskyselyn vastaus heillä tuo esiin. Kyseessä on yrityksessä käytetty ja kuukausittain seurattu mittari, jolla perimmäinen tarkoitus on mitata/seurata henkilökunnan viihtyvyyttä/päivän tunnetiloja eli kiteytetysti fiilistä. Kuitenkin ihmiset heijastavat mittarilla eri asioita, ja jos osalla kyselyn vastaus pohjautuu pelkästään päivän tulokseen, ei se suoranaisesti kerro päivän fiiliksestä mitään. Toki fiilis on korkea kun on onnistumisiakin, mutta mittarin tulosten pohjalta ei kovin suuria päätelmiä voi tehdä tai päätösten teossa niihin kovin vahvasti nojata, koska hajontaa sen ymmärtämisessä tai siinä, mitä se heijastaa on kuitenkin havaittavissa. Toki hieman suuntaa antavana työkaluna/mittarina kyseinen mittari toimii.

Lähimmän esimiehen kannustus palautteen antoon

Monivalintaosiossa tuotiin esiin väittämiä, joista ensimmäinen oli, että lähin esimies kannustaa antamaan palautetta työyhteisöstä. Monivalinnassa vaihtoehtoja oli viisi erilaista, joista piti valita yksi väittämään sopiva vaihtoehto.

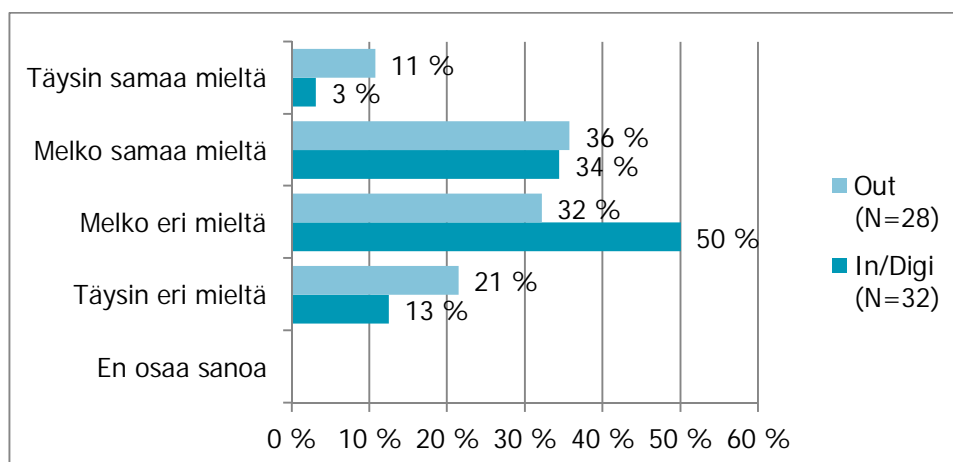


KUVIO 11. Esimies kannustaa palautteen antoon (n=60)

Vastauksien osalta kuvio 11 kuvastaa, että in/digi-osastolla 61% vastanneista oli melko samaa mieltä väittämän kanssa ja out-osastolla 44% vastanneista oli samaa mieltä. Kuitenkin melko eri mieltä väittämän kanssa oli jopa 33% out-osaston vastanneista ja in/digi-osastolta 24% vastanneista. Osastojen välinen ero kertoo vastausten perusteella, että in/digi-osastolla yli puolet vastanneista oli sitä mieltä, että esimies kannustaa palautteen antoon, kun taas out-osastolla samaa mieltä oli alle puolet vastanneista. Kuitenkin keskijohdon tärkeä tehtävä on toimia linkkinä ja suorana kontaktina-kin johtoryhmän ja tuotantotason välillä, jolloin palautteen saanti on tärkeä työkalu myös johtopor-taalle päätöstentien tueksi.

Työyhteisön tarjoamat palauteväylät

Monivalinnan toinen väittäjä oli, että työyhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonyymisti). Vaihtoehdot olivat samat kaikissa monivalinnoissa (viisi vaihtoehtoa).



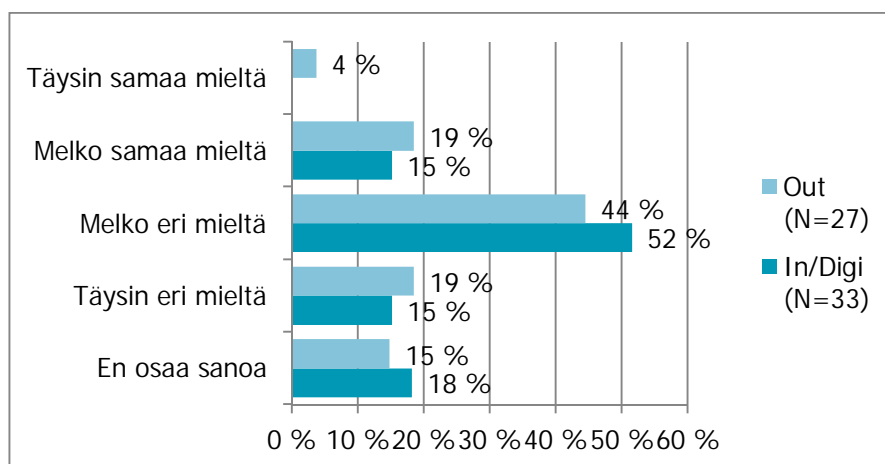
KUVIO 12. Työyhteisö tarjoaa palautteelle riittävät väylät (n=60)

Kuviosta 12 käy esille, että suurin osa in/digi-osaston vastanneista (50%) oli väittämän kanssa melko eri mieltä kun taas out-osaston vastanneista suurin osa (36%) oli melko samaa mieltä. Hajonta

vastausten välillä on kummallakin osastolla suuri, mutta merkittävää on se, että täysin samaa mieltä on kummaltakin osastolta vähemmistö vastaajista. Vastausten pohjalta voi havaita, ettei suuri osa vastanneista koe, että yhteisö tarjoaa riittävät väylät antaa palautetta (myös anonyymisti). Tämä helposti kohdistuu puskaradioiden ja yleisen tyytymättömyyden lisääntymiseen yhteisössä, mikä taas välittyy ulkoisena viestintänä/olemuksena myös ulospäin. Myöskin johdon kannalta valitettava tilanne, jos palautetta ei saada tarpeeksi päätösten tueksi eikä olla tietoisia tuotannossa esiin nousseista tarpeista tai arkaluontoisistakin asioista. Myös palautteen antaminen omilla kasvoilla voi jäädä monesti tekemättä tai ei anneta rehellistä palautetta, koska pelätään leimautumista. Kaunisteltu palaute miellyttämisen halussa ei kuitenkaan edesauta kehitystä tai tarttumista todellisiin ongelmiin ja kehityskohteisiin.

Johtoryhmä tietoinen työhön liittyvistä haasteista/toiveista

Monivalinnan kolmannessa väittämässä käsiteltiin tiedonkulkua tasojen välillä ja todettiin, että johtoryhmä on tietoinen työhön liittyvistä haasteista/toiveista, joita yksilö työssään kokee. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissä väittämässä.

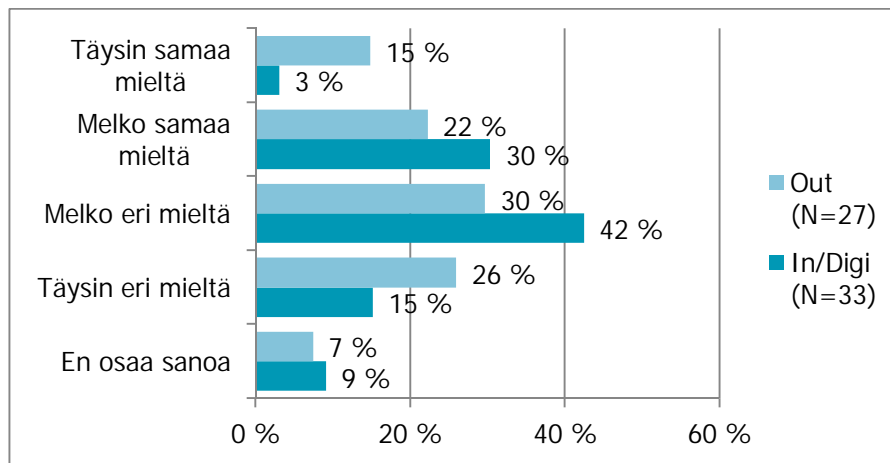


KUVIO 13. Johtoryhmä on tietoinen työn haasteista/toiveista (n=60)

Kuvio 13 osoittaa, että vastausten perusteella suurin osa vastaajista koki molemmilla osastoilla, ettei johtoryhmä ole tietoinen työhön liittyvistä haasteista/toiveista. Melko eri mieltä väittämän kanssa oli 52% in/digi-osaston vastaajista ja samaa mieltä oli 44% out-osaston vastanneista. Melko samaa mieltä oli 15% in/digi-osaston vastaajista väittämän kanssa sekä out osastolta 19% vastaajista. Kuitenkin täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli vain hieman 4% vastanneista. Tulos tuo selkeästi esiin, että suuri osa tuotantotasosta kokee, ettei johtoryhmä ole tietoinen heidän toiveistaan/haasteistaan jota he työhön liittyen kokevat. Tämä selkeästi heijastuu myös edelliseen väittämään, jossa iso osa vastaajista ei koe nykyisiä palauteväyliä riittävinä. Myöskin ryhmäkehityskeskusteluiden osalta iso osa vastanneista koki, ettei saa omia näkemyksiään/toiveita esille. Tällä on toki suuri merkitys isommassa mittakaavassa siihen, kuinka ylhäältä tuleva informaatio koetaan ja kuinka viesti otetaan vastaan tai sitoudutaanko siihen, jos tuotantotaso kokee, ettei se tue heidän tarpeitaan riittävästi.

Viestintävastuiden selkeys yhteisössä

Neljäs monivalinta esitti väitteen, jossa todetaan, että viestintävastuut (mitä viestit ja kenelle) ovat selkeät yrityksessä. Monivalinnassa käytettiin samoja vaihtoehtoja kuin edellisissä.

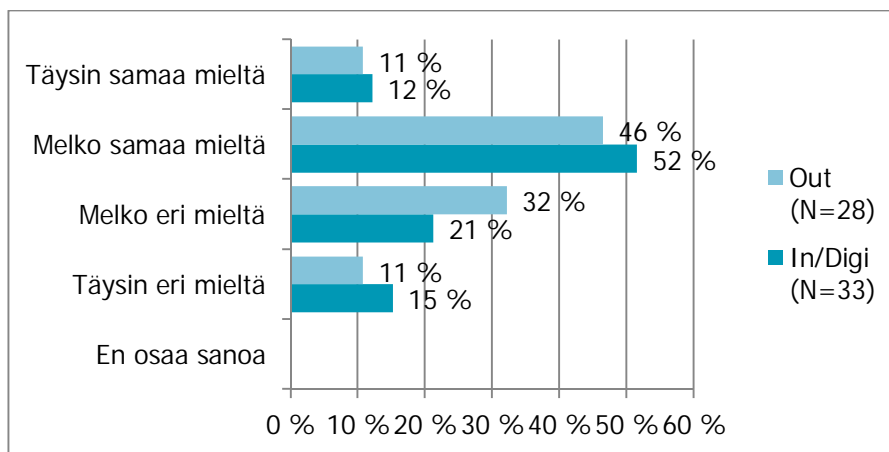


KUVIO 14. Viestintävastuut ovat selkeät yhteisössä (n=60)

Suurin osa in/digi-osastolta vastanneista (42%) oli väittämän kanssa melko eri mieltä, kuten kuvio 14 esittää. Myöskin out-osastolta suurin osa vastanneista (30%) oli myös melko eri mieltä väittämän kanssa. Kuitenkin in/digi-osastolta 30% vastanneista koki, että viestintävastuut ovat suhteellisen selkeät yrityksessä ja out-osastolta 22% vastanneista. Täysin samaa mieltä oli väittämän kanssa vain 3% in/digi-osastolta ja 15% out-osastolta vastanneista. Kuitenkin hajonnasta huolimatta suuri osa vastanneista on jossain määrin eri mieltä väittämän kanssa, out-osastolla jopa 26% vastanneista täysin eri mieltä. Viestintävastuiden määrittäminen tulisi olla ja onkin suuri osa arkiviestintää, jolloin oikeat henkilöt ovat tietoisia oikeista asioista. Joissain tapauksissa viestin saamatta jääminen voi aiheuttaa huomattavaakin taloudellista menetystä puhumattakaan ajallisista resursseista. Työntekijän kannalta tilanne voi aiheuttaa myös turhautumista, mikä voi heijastua välinpitämättömyytenä esimerkiksi palautteen annossa ja ongelma on myös se, että turhautuneisuus pyritään yleensä jonnekin purkamaan. Jos se ei tapahdu yhteisön sisälle, niin sitten ulkopuolelle.

Uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän käyttöönoton viestintä

Viidennessä monivalinnassa käsiteltiin Esmikon käyttöönottoa ja todettiin, että uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikko) käyttöönotosta viestittiin selkeästi.

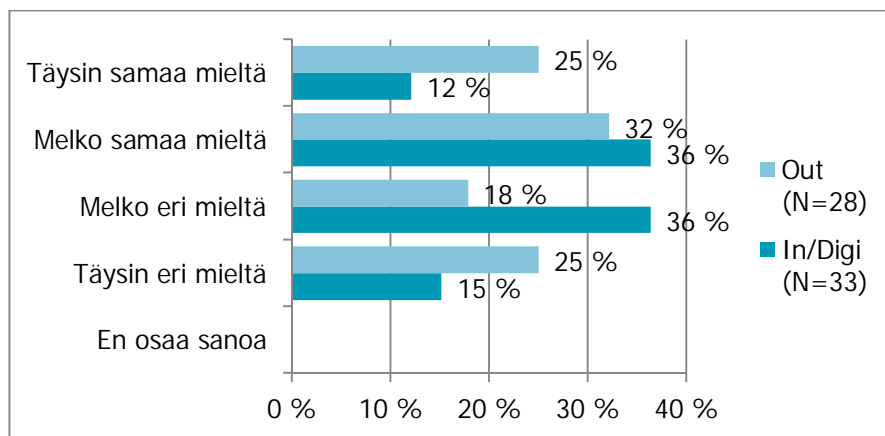


KUVIO 15. Uuden järjestelmän käyttöönoton viestintä oli selkeää (n=61)

Kuvion 15 osoittamalla tavalla suurin osa vastanneista molemmilta osastoilta koki olevansa väittämän kanssa melko samaa mieltä, out-osastolla 46% ja in/digi-osastolla 52,% vastanneista. Kuitenkin toiseksi eniten väittämän kanssa melko eri mieltä oli 32% out-osastolta ja 21% in/digi- osastolta. Positiivista on se, että muutosviestintä on toteutettava huolella ja monesti vaikeakin, mutta kuitenkin suuri osa vastanneista piti uuden järjestelmän viestintää suhteellisen selkeänä. Kuitenkaan iso osa vastanneista ei toki viestintää silti kovin selkeänä kokenut, joten tästä voisi todeta, että mahdollisesti osa tuotantotasosta on viestin sisällön ymmärtänyt/sisäistänyt niin kuin sen lähettäjä on tarkoittanut. Mutta koskaan ei pidä olettaa, että vastaanottavalle osapuolelle asia/sisältö on yhtä itseltään selvä kuin lähettäjälle itselleen, varsinkin kun puhutaan myös tässä yhteydessä järjestelmän käyttöä osittain koskevasta viestinnästä ja ohjeistuksesta. Oletan, että paljon väittämän kanssa eri mieltä olleiden vastaukset heijastavat sitä, että viestintävastuut olivat oman havainnoinnin pohjalta hieman epäselvät tai lähinnä ohjeistusta tuli monelta eri taholta. Eli selkeiden viestintävastuiden määrittämisellä ja muutosviestinnän suunnittelulla etukäteen, voidaan vaikuttaa viestin sisällön perille menemiseen tarkoituksenmukaisten väylien kautta ja tiedon syventämiseen tarvittaessa.

Uuden tunti/kulkuseurantajärjestelmän yhteydessä koulutuksen riittävyys

Kuudes monivalinta esitti lisäväittämän uuteen tunti/kulkuseurantajärjestelmään liittyen, että uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä. Vastaajilla oli viisi vaihtoehtoa valittavanaan, kuten edellisissäkin monivalinnoissa.

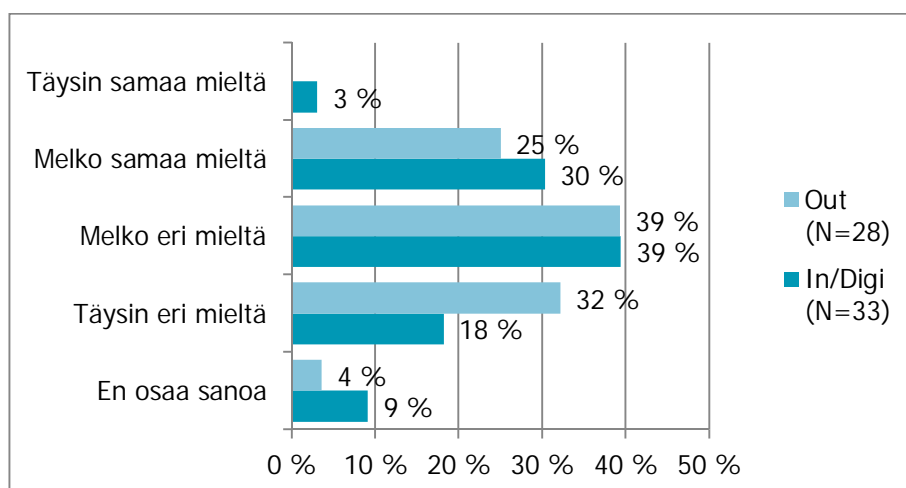


KUVIO 16. Uuden tunti/seurantajärjestelmän ohjeistus oli riittävää (n=61)

Vastanneiden kesken hajontaa oli melkoisesti, mutta in/digi-osastolta hieman alle puolet (48%) koki olevansa väittämän kanssa samaa mieltä jollain tasolla kun taas out-osastolta hieman yli puolet vastanneista koki olevansa väittämän kanssa samaa mieltä jossain määrin. Kuviosta 16 käy myös ilmi, että kuitenkin out-osastolta jopa 25% vastanneista oli täysin eri mieltä myös väittämän kanssa ja in/digi-osastolta 15%. Tässäkin väittämässä vastausten pohjalta iso osa vastanneista ei ole kokenut ohjeistusta/koulutusta riittävänä, karkeasti noin puolet kummaltakin osastolta. Kun otetaan huomioon järjestelmän merkitys päivittäisessä toiminnassa ja se, että se on niin palkanmaksun perusteena työntekijöille kuin seurantajärjestelmä työnantajallekin pitäisi ohjeistukseen myös panostaa. Oman havainnoinnin pohjalta järjestelmän ohjeistuksesta toki viestittiin paljon, mutta viestintä oli hajanais- ta ja tuli usealta taholta tai viestin sisältöä ei yksinkertaisesti ymmärretty.

Vaikeista asioista viestiminen

Seitsemäs monivalinta esitti väittämän, että vaikeista asioista viestiminen on tehty työyhteisössä helpoksi. Vastausvaihtoehdot noudattivat edellisten kanssa samaa linjaa.

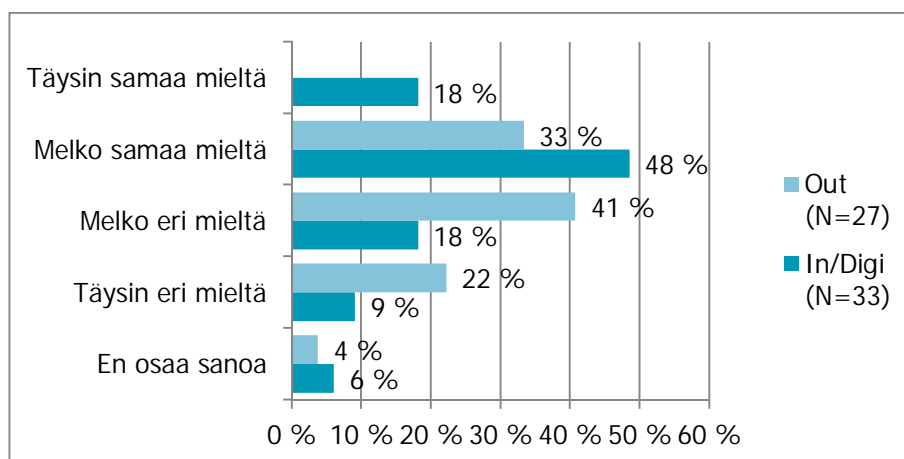


KUVIO 17. Vaikeiden asioista viestiminen on helppoa työyhteisössä (n=61)

Suurin osa vastaajista out-osastolta (39%) oli väittämän kanssa melko eri mieltä, kuten kuviosta 17 voi todeta. Myöskin in/digi-osastolta suurin osa vastaajista (39%) oli melko eri mieltä. Täysin eri mieltä oli jopa 32% out-osaston vastaajista ja 18% in/digi-osaston vastanneista. Kuitenkin melko samaa mieltä väittämän kanssa oli out-osastolta neljannes vastaajista ja in/digi-osastolta hieman alle kolmannes vastaajista. Kuitenkin yli puolet molemmilta osastoilta olivat eri mieltä väittämän kanssa, eli koetaan, että vaikeista asioista viestiminen ei ole helppoa työyhteisössä. Vastaus johtunee pitkälti siitä, että aiemmin esiin tulleen kysymyksen osalta yli puolet vastanneista koki, ettei yritys tarjoa riittäviä väyliä palautteen antoon (myös anonyymisti). Tämä helposti aiheuttaa turhautuneisuutta yksilön tasolla tai joissakin tapauksissa jopa avuttomuutta. Tilanteen vakavuudesta riippuen tilanne voi johtaa jopa irtisanoutumisiin, eikä johtotasolla tällöin edes tiedetä, mikä tilanteessa voi olla taustavaikuttajana.

Esimiehen kannustus tehtävien/toimenkuvien vaihteluun

Kahdeksas monivalinta toi esiin väittämän, että lähin esimies kannustaa moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta. Vasutusvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissä monivalinnoissa.



KUVIO 18. Esimiehen kannustaa tehtävien monipuolisuuteen (n=60)

Kuten kuvio 18 osoittaa, in/gidi-osaston vastanneista suurin osa (48%) oli melko samaa mieltä väittämän kanssa, mutta out-osastolla vastanneista suurin osa (41%) oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Ero kahden osaston välillä on huomattava, sillä yli puolet vastaajista in/digi-osastolta koki jollain tavalla, että esimies kannustaa moniosaamiseen ja vaihteluun kun taas yli puolet out-osastolta oli päinvastaista mieltä. Vastauksista heijastuu osittain jo työtehtävien monimuotoisuus, mikä päivittäisessä työssä in/digi-osastolla on mahdollista, jopa vaadittavaa, kun taas out-osastolla työtehtävät eivät juurikaan vaihdu. Kuitenkin yrityksen johdon taholta moniosaamiseen pyritään kannustamaan, mutta käytännössä out-osastolta suurin osa vastanneista ei tätä koe omalla kohdallaan. Tässäkin heijastuu mielestäni se asia, että keskijohto toimii suorana linkkinä johdon ja tuotannon välillä, jolloin johdon viestin jalkauttaminen käytännössä ei mahdollisesti ole toteutunut tai työtehtävien puitteissa edes toki mahdollista. Kuitenkin vaihtelu on ensiarvoisen tärkeää työn mielekkyyden kokemisen kannalta sekä yksilön kehityksen kannalta.

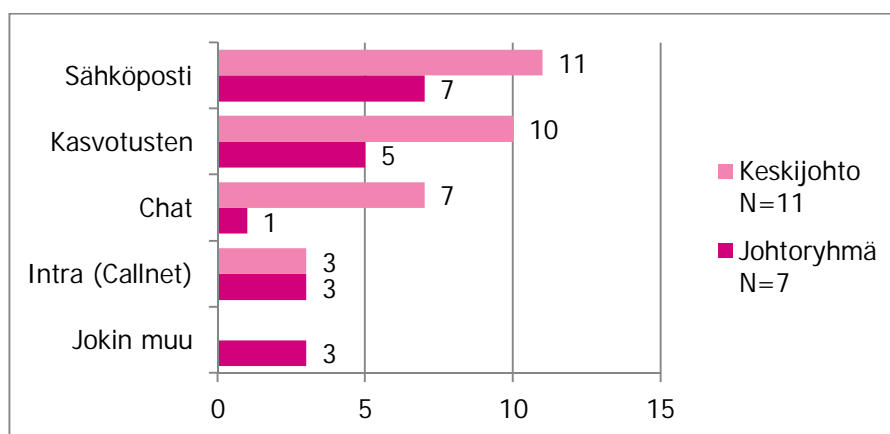
5.3 Keskijohdon ja johtoryhmän kyselytutkimuksen tulokset

Keskijohdolta ja johtoryhmältä ei kysytty taustatietoja, mutta kyseisten ryhmien osalta vertaillaan myös vastauksia keskenään ja mahdollisia eroavaisuuksia tasojen välillä. Tutkimuksen tulokset käydään lävitse kysymys kerrallaan ja joidenkin kysymysten kohdalla tuodaan myös esiin aiemmin esitettyä aiheeseen liittyvää teoriaa sekä omaan havainnointiin/taustatyöhön pohjautuvaa tietoa.

Työssä eniten käytetyt viestintäkanavat (keskijohto + johtoryhmä)

Kyselyssä myös keskijohdolta ja johtoryhmältä kysyttiin, mitä viestintäkanavia he käyttävät työssään eniten. Vastauslomakkeella oli viisi valittavaa vaihtoehtoa, joista yhteen oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus. Vaihtoehtoista oli myös mahdollista valita useampi vaihtoehto.

Vastausten pohjalta kumpikin taso käyttää työssään eniten sähköpostia viestintäkanavana, mikä käy ilmi kuvioista 19. Toiseksi eniten johtoryhmä käyttää viestinnässä kasvotusten viestintää sekä myös keskijohto koki kasvotusten viestinnän toiseksi eniten käytetyimmäksi väyläksi. Suurin ero näillä tasoilla tulee esiin chatin käytössä välineenä, sillä keskijohdosta jopa seitsemän yhdestätoistavastanneesta käyttää chattia, kun johtoryhmästä vain yksi. Tämä toki selittyy pitkälti keskijohdon tarpeesta kommunikoida tuotantotason ja tiimien jäsenten kanssa pikaisesti kesken työtehtävien ja osa tiimin jäsenistä voi olla jopa toisella paikkakunnalla. Myöskin havainnoinnin ja omien kokemusten pohjalta pikaisissa asioissa tuotantotaso mielellään viestii paljon chatin kautta esimerkiksi ongelmatilanteissa ja nopean avun tarpeessa. Selkeästi myös keskijohto käyttää vähemmän intra viestintäväylänä johtoryhmään verrattuna. Avoimia vastauksia muista käytetyistä viestintäväylyistä tuli johtoryhmän osalta kolme, joista kaikkiin oli kirjattu puhelin ja yhteen näistä myös Docks sekä myynti ja markkinointi.



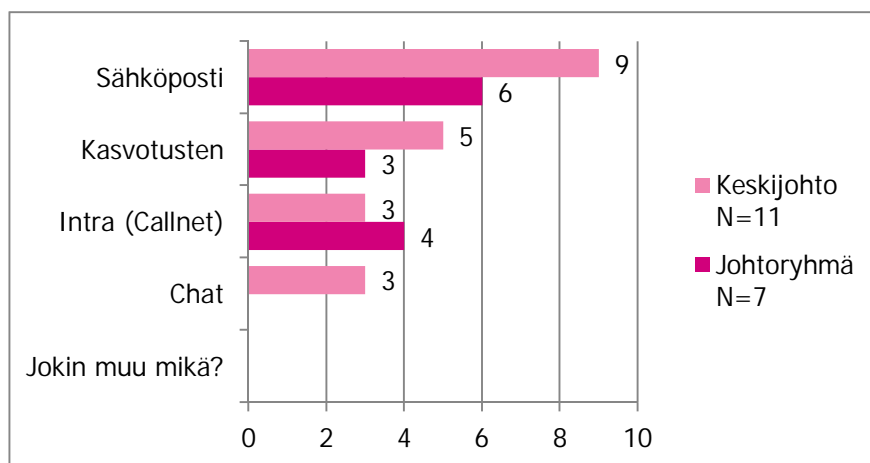
KUVIO 19. Työssä eniten käytetyt viestintäkanavat (n= 18)

Työyhteisöön/työtehtäviin liittyvän informaation saanti (johtoryhmä + keskijohto)

Vastanneilta kysyttiin myös sitä, minkä viestintäkanavan kautta he saavat informaatiota eniten työyhteisöön/työtehtäviin liittyvissä asioissa. Vastauslomakkeella oli viisi valittavaa vaihtoehtoa, joista

yhteen oli mahdollista kirjoittaa avoin vastaus. Vaihtoehtoista oli mahdollista valita tarvittaessa useampi kuin yksi vaihtoehto.

Kuten kuvio 20 osoittaa, vastausten pohjalta kummatkin tasot saavat eniten informaatiota työyhteisöön liittyen sähköpostitse, johtoryhmästä kuusi seitsemästä vastanneesta ja keskijohdosta yhdeksän yhdestätoista vastaajasta. Toiseksi eniten keskijohto saa informaatiota kasvatusten (viisi vastanneista) ja johtoryhmä saa toiseksi eniten informaatiota intran kautta (neljä seitsemästä). Chatin oli valinnut kolme keskijohdon edustajaa, mikä johtune nopeann kommunikointiväylän tarpeesta tuotantotason kanssa kesken työtehtävien tai valmistuksen. Kuitenkaan kukaan johtoryhmästä ei koe saavansa chatin kautta informaatiota työyhteisöön tai työtehtäviin liittyen. Tämä mielestäni johtuu siitä, että suurin osa johtoryhmästä toimii samalla paikkakunnalla ja työhuoneet ovat vierekkäin, jolloin nopeinkin informaation tarpeen tullen voidaan käydä kasvatusten naapurihuoneessa keskustelemassa. Kuitenkin intran vähäinen rooli keskijohdon informaation kanavana yllätti, kun taas johtoryhmä koki sen suhteellisen suuressa roolissa itselleen informaation välittäjänä.



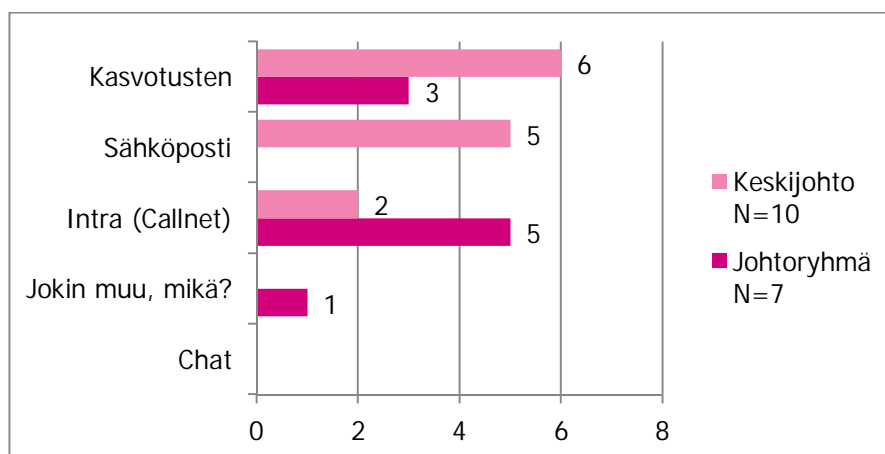
KUVIO 20. Eniten informaatiota työyhteisöstä/tehtävistä saadaan (n=18)

Työyhteisöön/työtehtäviin liittyvää informaatiota kaivataan enemmän (johtoryhmä + keskijohto)

Kyselyssä vastanneilta kysyttiin, minkä viestintäkanavan kautta he haluaisivat saada enemmän informaatiota työyhteisöön/työtehtäviin liittyen. Vastausvaihtoehtoja oli viisi, joista yksi tärkeimmäksi koettu tuli valita ja yhteen vaihtoehtoista (jokin muu) oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus.

Kuvio 21 korostaa, ettei kumpikaan taho kokenut haluavansa lisää informaatiota chatin kautta, mikä johtune siitä, että se keskeyttää ja jopa häiritsee työntekoa, varsinkin jos kesken on keskittymistä vaativa toimenpide/tehtävä. Suurin osa johtoryhmästä, viisi seitsemästä vastanneesta, kaipaisi informaatiota enemmän intran kautta, kun taas keskijohdosta suurin osa (kuusi kymmenestä) vastanneista kaipaisi enemmän kasvatusten viestintää. Johtoryhmän vastauksissa myös jokin muu viestintäväylä sai kannatusta, mutta konkreettista vaihtoehtoa ei avoimeen kenttään ollut kirjattu ylös. Tästä voisi päätellä, että mahdollisesti kaivataan jotakin uutta viestintämuotoa/väylää, jota ei vielä ole yrityksessä käytössä.

Johtoryhmä ei kaivannut yhtään lisää informaatiota sähköpostitse, kun taas jopa puolet keskijohdosta kaipaisi sähköpostia enemmän. Selkeitä eroja on näiden ryhmien vastausten perusteella, mutta molemmilla melko tasaisen kannatuksen sai kasvotusten viestinnän kaipaaminen, mikä tuo mielestäni esiin, ettei nykypäivän verkossa tapahtuva viestintä korvaa täysin perinteistä kasvokkain viestintää. Koen, että dialogi on varmasti monessa mielessä helpompaa ja joskus jopa ymmärrettävämpää kasvokkain, koska elekieli ja sanaton viestintä on siinä myös isossa roolissa. Ihmiset kaipaavat myös sosiaalisia kontakteja, mikä ei toki välity samalla tavalla verkon viestintäkanavien kautta. Intran osalta taas selkeä ero tulee esille tässäkin kysymyksessä näiden kahden ryhmän välillä. Kuten edellisessä kysymyksessä tuli esiin, johtoryhmä kokee intran selkeästi suurempana informaation väylänä kuin keskijohto, myös johtoryhmä kaipaa selkeästi enemmän intran kautta lisää informaatiota nykyiseen verrattuna kuin keskijohto. Mielestäni tämä eroavaisuus voisi johtua siitä, että työnkuvat ja siinä vaadittava informaatio ovat näiden ryhmien osalta erilaisia, mutta vaikuttimena voi myös olla se, että johtoryhmälle intra on työkaluna selkeämpi kuin keskijohdolle.



KUVIO 21. Kaivattuja viestintäväyliä informaation saantiin (n=17)

Kannustus intran kehitysfoorumien käyttöön (keskijohto)

Kyselyssä keskijohdosta kysyttiin, kannustavatko he käyttämään tai tuovatko he esille alaisilleen intran keskustelufoorumia, joka on tarkoitettu kehitysideoiden ja -ehdotusten esiintuomiseksi. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista yksi piti valita.

Vastausten perusteella kukaan keskijohdosta ei kannusta käyttämään tai tuo esiin kyseistä foorumia alaisilleen, mikä käy ilmi taulukosta 4. Jopa seitsemän yhdestätoista vastaajasta toi esiin, ettei kannusta lainkaan käyttämään kyseistä foorumia ja neljä vastanneista ei osannut sanoa. Vastausten tulos oli mielestäni yllättävä, sillä kyseinen foorumi on perustettu kehittämään yhteisöä ja toimii väylänä, jossa kaikilla on mahdollisuus yleisesti tuoda esiin uusia ideoita. Myös keskijohto toimii suorana viestin välittäjänä tuotantotasolle ja on mielestäni isossa kannustajan roolissa. Toki mahdollinen vaihtoehtona on vastausten perusteella, ettei keskijohto ole itsekään kovin tietoinen kyseistä foorumista.

	Lukumäärä
Kyllä	0
En	7
En osaa sanoa	4
Kaikki	11

TAULUKKO 4. Kannustatko käyttämään intran kehitysfoorumia (n=11)

Intran keskustelufoorumin viestiminen tuotannontasolle (johtoryhmä)

Kyselyssä vastaavasti johtoryhmältä tiedusteltiin, minkä väylän kautta intran keskustelufoorumista on viestitty tuotannon tasolle. Vastausvaihtoehtoja oli neljä, joista yhteen oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus (jokin muu). Vaihtoehtoista oli tarpeen tullen mahdollisuus valita useampi vaihtoehto.

Vastausten perusteella suurin käytetty viestintäväylä keskustelufoorumista tiedottamiseen tuotannontasolle oli sähköposti sekä jokin muu väylä, jotka kolme viidestä vastaajasta oli valinnut. Avoi-
meen kenttään jonkin muun väylän osalta kolme vastanneista oli jättänyt avoimen vastauksen; kasvokkain, palavereissa ja en tiedä.

Taulukko 5 tuo myös esille, että intraa oli myös käytetty foorumista viestimiseen, mutta yksi vastanneista oli viestittänyt foorumista keskijohdon kautta. Kuitenkin edellisen kysymyksen pohjalta keski-
johto ei juurikaan ole tätä viestiä tuotannontasolle vienyt. Myöskin havainnoinnin perusteella kysei-
seen foorumiin on sen olemassaolon aikana ehdotuksia jättäneet vain muutama henkilöt ja tuotan-
nontason vastausten perusteella yli 70% kummankin osaston henkilöistä ei edes tiennyt kyseisen
foorumin olemassaolosta. Kuten aikaisemmin tuotannon tason vastausten pohjalta totesin, on hyvä
väylä ja väline otettu käyttöön, jossa kaikki pääsevät vaikuttamaan ja tuomaan ehdotuksiaan esiin,
mikä sitoutumisen ja yhteenkuuluvuuden kannalta on yksilöille tärkeää. Kuitenkaan jälkityötä ei ole
hoidettu loppuun tai foorumista viestimiseen on käytetty väärä väyliä, mistä tieto ei selkeästi ole kan-
tautunut tuotannontasolle tai mahdollisesti keskijohdollekaan asti.

	Lukumäärä
Sähköpostitse	3
Jokin muu	3
Intran kautta	2
Keskijohdon kautta	1

TAULUKKO 5. Intran keskustelufoorumista tiedottamiseen käytetyt väylät (n=5)

Uuden yleisohjeistusmallin kokeminen (keskijohto)

Keskijohdolta tiedusteltiin yleisohjeistukseen liittyen, että ovatko heidän ryhmänsä/tiimensä kokeneet uuden yleisohjeistusmallin (Callbook) positiivisena asiana. Vastausvaihtoehtoja oli kolme vaihtoehtoa, joista oli mahdollista valita yksi sopivin vaihtoehto.

Taulukko 6 havainnollistaa, että suurin osa vastanneista koki, että uusi yleisohjeistus on koettu positiivisesti. Yksi viidesosa vastanneista ei ollut asiasta aivan varma.

	Lukumäärä
Kyllä	8
Ei	0
En osaa sanoa	2
Kaikki	10

TAULUKKO 6. Yleisohjeistus koettu positiivisesti tiimeissä/ryhmissä keskijohdon silmin (n=10)

Uuden yleisohjeistusmallin kokeminen (johtoryhmä)

Johtoryhmältä kyselyssä kysyttiin myös sama edellämainittu kysymys, mutta koskien hieman laajemmin kokonaisuutta. Johtoryhmältä kysyttiin, onko yleisohjeistus (Callbook) koettu työyhteisössä positiivisena asiana heidän mielestään. Vastausvaihtoehtoja oli myös kolme, joista vain yksi piti valita.

Kuten taulukko 7 tuo esiin, puolet vastanneista puolet oli sitä mieltä, että kyseinen yleisohjeistus on koettu positiivisena asiana, mutta puolet vastanneista ei osannut sanoa. Pääsääntöisesti yleisohjeistuksen osalta niin keskijohto, että johtoryhmäkin on kokenut, että uusi yleisohjeistus on koettu positiivisessa mielessä työyhteisössä.

	Lukumäärä
Kyllä	3
Ei	0
En osaa sanoa	3
Kaikki	6

TAULUKKO 7. Yleisohjeistus koettu positiivisesti tiimeissä/ryhmissä johtoryhmän silmin (n=6)

Kehitysehdotusten/palautteen välitysväylät johtoryhmälle (keskijohto)

Keskijohdolta tiedusteltiin palautteen kulkuun liittyen kyselyssä, mitä väyliä käyttämällä he välittävät tuotantotason palautteen/kehitysehdotukset johtoryhmälle. Vastausvaihtoehtoja oli viisi, joista oli

tarvittaessa mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Yhteen vaihtoehtoista (jokin muu) oli mahdollisuus kirjoittaa myös avoin vastaus.

Vastausten pohjalta käytetyin väylä taulukon 8 osoittamalla tavalla keskijohdolla on tuotantotason palautteen/kehitysehdotusten eteenpäinviemiseen kasvotusten viestintä, jonka oli valinnut väyläkseen kahdeksan yhdestätoista vastaajasta. Toiseksi eniten oli selkeästi käytetty sähköpostia. Intraa tai chattia ei käytetä lainkaan palautteen eteenpäin viemiseen. Kaksi vastaajista oli jättänyt myös avoimen vastauksen, jossa toinen kertoi käyttävänsä puhelinta ja toinen Event Registeriä.

	Lukumäärä
Kasvotusten	8
Sähköposti	7
Jokin muu	2
Chat	0
Intra	0

TAULUKKO 8. Keskijohdon käyttämät väylät tuotannon palautteen välitykseen johdolle (n=11)

Tuotantotason palautteen/kehitysehdotusten saanti (johtoryhmä)

Myös johtoryhmältä kyselyssä tiedusteltiin edelliseen keskijohdon kysymykseen liittyen, mitä kautta johtoryhmä saa tuotantotason antaman palautteen/kehitysehdotukset keskijohdolta. Vastausvaihtoehtoja oli neljä erilaista, joista tarvittaessa oli mahdollista valita useampi kuin yksi. Yhteen vaihtoehtoista (jokin muu) oli mahdollisuus kirjoittaa avoin vastaus.

Taulukko 9 esittää, että johtoryhmästä suurin osa koki saavansa tuotantotason palauteen keskijohdolta kasvotusten, jopa viisi seitsemästä vastanneesta. Myöskin sähköposti oli käytetty väylä palautteen saannissa. Avoimeen kenttään kaksi henkilöä oli kirjoittanut avoimen vastauksen, joista toinen kiteytetysti kertoi saavansa palautteen keskijohdolta ja toinen vastasi, ettei saa palautetta minkään väylän kautta. Vertaillen keskijohdon vastauksia samasta aiheesta johtoryhmään, kokee kumpikin ryhmä, että käytetyin väylä on selkeästi palaverit ym. muut kasvokkain tapahtuvat keskustelut ja toiseksi eniten hyödynnettiin sähköpostia.

	Lukumäärä
Kasvotusten	5
Sähköposti	3
Jokin muu	2
Intra	0

TAULUKKO 9. Tuotantotason palauteen kulkeutuminen johtoryhmälle (n=7)

Palautteen anto takaisin keskijohdolle (johtoryhmä)

Kyselyssä johtoryhmältä kysyttiin myös, antavatko he palautetta takaisin keskijohdolle kuinka tuotantotasolta tullut palaute/kehitysehdotus on käsitelty. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, kyllä tai ei ja mahdollisuus oli valita yksi vaihtoehto.

Taulukko 10 tuo esiin, että kaikki johtoryhmän vastanneista kertoivat antavansa palautetta takaisin keskijohdolle siitä, kuinka palaute/kehitysehdotus on käsitelty.

	Lukumäärä
Kyllä	6
En	0
Kaikki	6

TAULUKKO 10. Käsitelty palaute annetaan takaisin keskijohdolle eteenpäinvietäväksi (n=6)

Palautteen saanti johtoryhmästä palautteen käsittelyn osalta (keskijohto)

Keskijohdolta vastaavasti kysyttiin, saavatko he palautetta johtoryhmältä, kuinka heidän tuotantotason eteenpäinviety palaute/kehitysehdotukset on käsitelty johtoryhmässä. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, kyllä tai ei ja mahdollisuus oli valita yksi vaihtoehtoista.

Taulukosta 11 käy ilmi, että suurin osa keskijohdosta koki saavansa palautetta takaisin johtoryhmältä siitä, kuinka heidän eteenpäinviemänsä tuotantotason palaute on käsitelty. Kuitenkin jopa neljä yhdestätoista vastaajasta koki, ettei saa palautetta takaisin johtoryhmältä. Tämä on ristiriidassa johtoryhmän kokeman kanssa, sillä johtoryhmästä kaikki kertoi antavansa palautetta takaisin keskijohdolle, mikä taas keskijohdon mielestä ei tässä määrin toteudu.

	Lukumäärä
Kyllä	7
En	4
Kaikki	11

TAULUKKO 11. Saatu palautetta johtoryhmältä takaisin (n=11)

Palautteen käsittelyn viestintä takaisin tuotantotasolle (keskijohto)

Edellisiin kysymyksiin liittyen keskijohdolta kysyttiin, välittävätkö he takaisin tuotantotasolle, kuinka tuotantotason palaute/kehitysehdotukset on käsitelty johtoryhmässä. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, joista oli mahdollista valita yksi.

Vastanneista suurin osa (seitsemän yhdeksästä) toi esiin, että he välittävät tuotantotasolle takaisin heidän antamansa palautteen/kehitysehdotukset ja siihen liittyvän johtoryhmän vastapalautteen/käsittelyn. Kuitenkin taulukosta 12 käy esille, että osa osa vastanneista ei välitä palautetta lainkaan takaisin tuotantotasolle.

	Lukumäärä
Kyllä	7
En	2
Kaikki	9

TAULUKKO 12. Palautetta annetaan takaisin tuotantotasolle johtoryhmän käsittelyn jälkeen (n=9)

Palautteen vienti keskijohtolta takaisin tuotantotasolle (johtoryhmä)

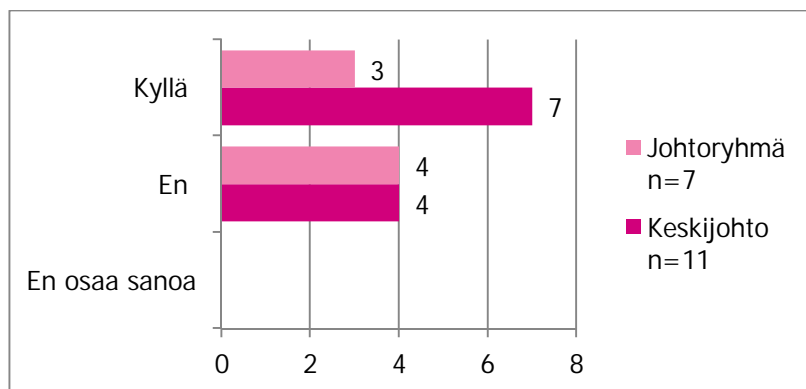
Johtoryhmältä kyselyssä myös tiedusteltiin, saavatko he itse tietoa takaisin keskijohtolta, kuinka keskijohto on heidän palautteensa käsiteltävään asiaan liittyen vienyt takaisin tuotantotasolle. Vastausvaihtoehtoja oli kaksi, joista vain yksi piti valita.

Vastausten perusteella puolet johtoryhmästä saa tiedon, kuinka keskijohto on heidän antamansa palautteen vienyt eteenpäin tuotantotasolle, jolloin puolet vastaajista ei saa minkäänlaista palautetta (TAULUKKO 13. liitteenä).

Intran helppokäyttöisyys (keskijohto + johtoryhmä)

Kyselyssä keskijohtolta sekä johtoryhmältä kysyttiin, löytävätkö he informaation/tiedon intrasta (Callnet) helposti. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista oli mahdollista valita yksi vaihtoehto.

Vastausten pohjalta kuvio 22 esittää, että suurin osa keskijohtosta (seitsemän yhdestätoista vastaajasta) kokee löytävänsä intrasta informaation helposti, kun taas suurin osa johtoryhmän vastanneista (neljä seitsemästä) ei koe löytävänsä informaatiota helposti intrasta. Kuitenkin mielenkiintoista on se, että aikaisempien kysymysten vastausten perusteella johtoryhmä saa selkeästi enemmän informaatiota intran kautta kuin keskijohto. Johtoryhmän vastanneista suurin osa kaipaisi jopa lisää informaatiota työyhteisöön liittyen nimenomaan intran kautta. Johtoryhmän vastausten perusteella kuitenkin intrasta yli puolet vastanneista ei koe löytävänsä informaatiota/tietoa helposti, mikä mahdollisesti myös hidastaa työntekoa tai jopa oleellinen tieto/informaatio saattaa jäädä löytämättä.



KUVIO 22. Intran käyttö koettu helpoksi informaatioväyläksi (n=18)

Ryhmäkehityskeskusteluissa yksilön tarpeiden/toiveiden esille tulo (keskijohto)

Ryhmäkehityskeskusteluihin liittyen keskijohdolta tiedusteltiin, saavatko he ryhmäkehityskeskusteluissa mielestään riittävät tiedot yksilön tarpeista ja toiveista. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista yksi vaihtoehto tuli valita.

Vastausten pohjalta neljä yhdestätoista vastaajasta oli sitä mieltä, että saa riittävät tiedot yksilön tarpeista ja toiveista ryhmäkehityskeskustelussa, mutta saman verran vastanneista ei osannut sanoa. Kuten taulukko 14 osoittaa, jopa kolme vastanneista oli sitä mieltä, etteivät he saa riittäviä tietoja yksilöstä. Tämä on toki ryhmäkehityskeskusteluiden haaste mielestäni, sillä yksilöiden henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet eivät helposti tule esiin. Tuotantotasolta kysyttäessä heidän mielipidettään samaisesta asiasta, miltei puolet molemmilta osastoilta koki, ettei joko saa omia tarpeitaan/toiveitaan esille tai ei osannut sanoa. Kiinnittymisen ja yksilön vaikuttamisen kannalta mielestäni nykyinen kehityskeskustelumuofo ei siis tue tarpeeksi. Ryhmäkehityskeskusteluiden nykyinen toteutustapa ei tue ryhmäkehityskeskustelulle asetettuja tavoitteita yksilön näkökulmasta, eikä myöskään keskijohto saa kattavaa kuvaa yksilöiden tarpeista/toiveista esimerkiksi työtehtävien suunnitteluiden tueksi.

	Lukumäärä
Kyllä	4
En osaa sanoa	4
En	3
Kaikki	11

TAULUKKO 14. Saako keskijohto yksilön tarpeista tietoa riittävästi ryhmäkehityskeskusteluissa (n=11)

Ryhmäkehityskeskusteluiden kautta saatu informaatio yksilön tarpeista/toiveista (johtoryhmä)

Johtoryhmältä kysyttiin myös, saavatko he tuotantotason ryhmäkehityskeskusteluiden kautta mielestään riittävän tiedon yksilön tarpeista/toiveista päätöksenteon tueksi. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, joista yksi piti valita.

Vastausten pohjalta johtoryhmän vastaukset heijastavat mielestäni juuri sitä, ettei nykyinen kehityskeskustelu muoto tue sille asetettuja vaatimuksia yksilön näkökulmasta tarpeeksi, eikä suuremmissa määrin johtotasonkaan tarpeita. Jopa puolet vastanneista koki, ettei saa ryhmäkehityskeskusteluiden pohjalta riittävää tietoa yksilöiden tarpeista/toiveista. Kehityskeskustelut voisivat olla oikein toteutettuina myös valtava tiedonsaanti- ja palauteväylä johtoryhmällekin. Kuten taulukko 15 esittää, vastanneista myös kolmasosa koki, ettei osaa sanoa, saako riittävän tiedon nykyisen kehityskeskustelumudon kautta yksilöstä ja hänen tarpeistaan. Vastaus ei itseäni myöskään johtoryhmän osalta hämmästyttänyt, sillä oman kokemukseni ja osallistumiseni osalta kehityskeskusteluissa näkökulma on hyvin ryhmänkeskeinen ja ryhmän tuloksellisuuteen painottuva. Yksilö nähdään pääsääntöisesti osana ryhmää, eikä henkilökohtaisia asioita oikein voidakaan käsitellä muun ryhmän läsnäollessa. Itse pohdin, että millä perusteella päätöksiä, jotka vaikuttavat yksilöön voidaan siis tehdä, jos suuri osa johtoryhmästä ei koe saavansa riittävästi tietoa yksilöstä ja hänen tarpeistaan. Tämä aiheuttaa helposti turhautuneisuutta yksilötasollakin ja se toki vaikuttaa niin kiinnittymiseen kuin henkilökohtaisten tarpeiden täyttämiseen ja yleiseen tyytymättömyyteen omaa työnkuvaa/tehtäviä kohtaan.

	Lukumäärä
En	3
En osaa sanoa	2
Kyllä	1
Kaikki	6

TAULUKKO 15. Saako johtoryhmä tarpeeksi tietoa yksilön tarpeista ryhmäkehityskeskusteluiden pohjalta (n=6)

Monivalintaväittämät (keskijohto)

Kyselykaavakkeen monivalintaosiossa keskijohdolle esitettiin seitsemän väittämää, joissa kaikissa oli viisi vastausvaihtoehtoa välillä täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Jokaiseen väittämään tuli valita yksi vastausvaihtoehto, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettä/kokemusta asiasta.

Kuten kuviosta 23 käy esille, ensimmäinen väittämä oli, että kannustat ryhmääsi antamaan palautetta työyhteisöstä, jonka kanssa suurin osa vastanneista (kuusi yhdestätoista) oli täysin samaa mieltä. Myöskin melko samaa mieltä oli viisi vastanneista, eli pääsääntöisesti kaikki keskijohdosta kokevat, että kannustavat ryhmäänsä antamaan palautetta työyhteisöstä.

Toinen väittämä totesi, että kannustat ryhmäsi jäseniä moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta, jonka kanssa suurin osa vastanneista (kuusi yhdestätoista) oli melko samaa mieltä ja viisi vastanneista täysin samaa mieltä. Kaikki keskijohdon vastanneista kokivat siis kannustavansa ryhmänsä jäseniä moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta.

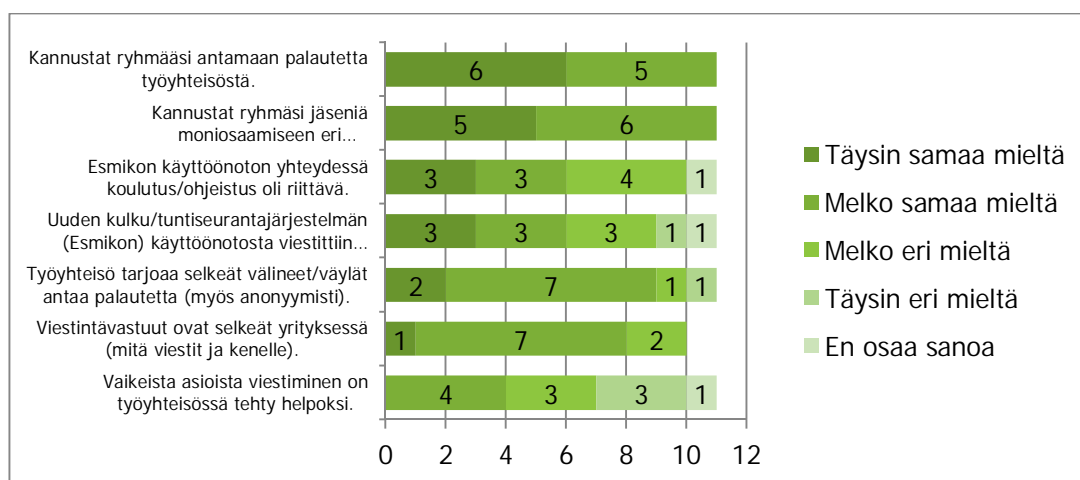
Kolmas monivalinnan väittämä toi esiin, että Esmikon käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä. Suurin osa keskijohdosta, neljä yhdestätoista vastaajasta oli melko eri mieltä tämän väittämän kanssa, mutta kuitenkin kolme vastanneista oli täysin tyytyväinen koulutuksen riittävyyteen ja kolme myöskin miltei tyytyväinen.

Neljäs monivalintaväittämä jatkaa edellistä väittämää ja toteaa, että uuden kulu/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikon) käyttöönotosta viestittiin selkeästi. Väittämään vastanneista iso osa on kokenut viestinnän selkeänä, melko samaa mieltä oli kolme yhdestätoista vastaajasta ja täysin samaa mieltä myös kolme vastanneista. Kuitenkin väittämän kanssa melko eri mieltä oli kolme vastanneista ja jopa neljä yhdestätoista vastaajasta oli jossain määrin erimieltä asiasta. Kuviossa 23 käy siis ilmi, että Esmikon osalta viestintää karkeasti puolet ovat keskijohdosta kokeneet selkeänä.

Viides monivalinta esitti, että työyhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonyymisti). Keskijohdosta suurin osa (seitsemän yhdestätoista) oli väittämän kanssa melko samaa mieltä. Myös täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli kaksi vastanneista. Vaikkakin melko eri mieltä ja täysin eri mieltäkin väittämän kanssa oltiin, selkeästi keskijohdosta suurin osa kokee, että työyhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät palautteen antoon.

Kuudes väittämä koski viestintävastuita ja toi esiin, että viestintävastuut ovat selkeät yrityksessä (eli mitä viestit ja kenelle), jonka kanssa yli puolet keskijohdosta oli melko samaa mieltä (seitsemän kymmenestä vastaajasta). Melko eri mieltä oli kaksi vastanneista ja täysin samaa mieltä yksi vastanneista, eli keskijohdosta kahdeksan kymmenestä kokee, että viestintävastuut ovat melko selkeät.

Monivalinta väittämistä seitsemäs esitti, että vaikeista asioista viestiminen on työyhteisössä tehty helpoksi. Vastausten pohjalta melko samaa mieltä oli vain neljä yhdestätoista vastaajasta ja melko eri mieltä oli kolme vastanneista sekä täysin eri mieltä jopa kolme. Kuvio 23 osoittaa myös, että vastanneista yksi ei osannut sanoa mitä mieltä väittämän kanssa on, mutta selkeästi suurin osa keskijohdosta kokee, ettei vaikeista asioista viestimistä ole tehty kovinkaan helpoksi.



KUVIO 23. Keskijohdon monivalintaväittämät (n=11)

Monivalintaväittämät (johtoryhmä)

Monivalintaväittämissä myöskin johtoryhmälle esitettiin seitsemän väittämää, joihin vastausvaihtoehtoja oli viisi; täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä. Vaihtoehtoista tuli valita yksi, joka parhaiten kuvaa omaa mielipidettä/kokemusta esitetystä väittämästä.

Ensimmäinen väittämä totesi, että tuotantotasoa kannustetaan antamaan palautetta työyhteisöstä. Kuten kuvio 24 käy ilmi, väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli kaksi seitsemästä vastaajasta ja melko samaa mieltä kaksi vastanneista. Melko eri mieltä oli kaksi vastanneista ja yksi ei osannut sanoa. Selkeästi kuitenkin yli puolet johtoryhmästä kokee, että tuotantotasoa kannustetaan antamaan palautetta työyhteisöstä.

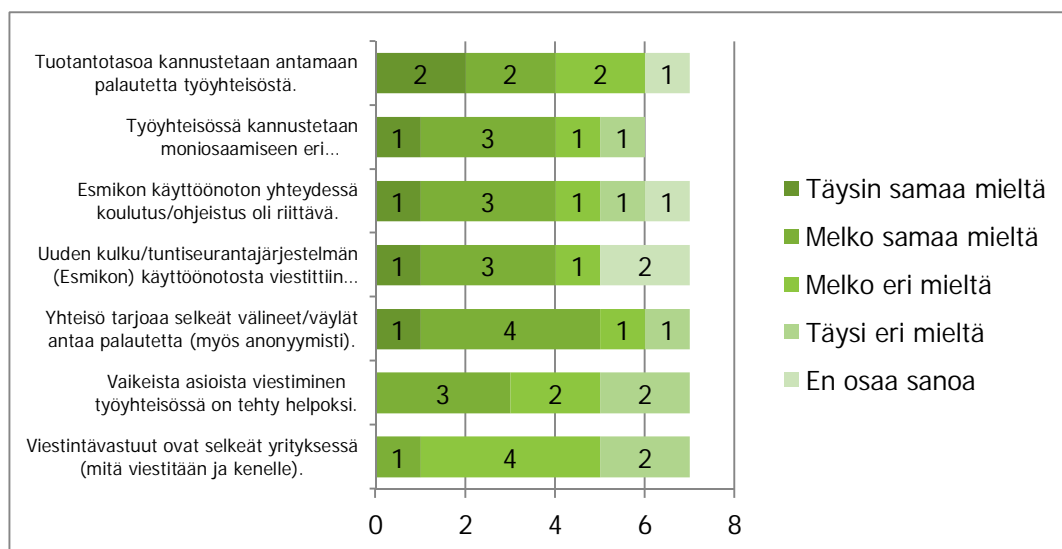
Toinen väittämä esitti, että työyhteisössä kannustetaan moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta, jonka kanssa puolet vastanneista (kolme kuudesta vastaajasta) oli melko samaa mieltä. Myös täysin samaa mieltä oli yksi vastanneista, mutta melko eri mieltä jossain määrin oli kaksi kuudesta vastaajasta. Johtoryhmän kesken hajontaa toki on vastausten perusteella, mutta selkeästi yli puolet koki, että työyhteisössä moniosaamiseen kannustetaan.

Kyselyn kolmas väittämä käsitteli kulkuseurantajärjestelmää ja totesi, että Esmikon käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä. Suurin osa vastausten perusteella oli väittämän kanssa samaa mieltä, yksi seitsemästä vastaajasta oli täysin samaa mieltä ja kolme melko samaa mieltä. Kuten kuvio 24 tuo esiin, kuitenkin kaksi vastaajasta oli asian kanssa jossain määrin eri mieltä. Neljäs väittämä oli jatkoa edelliseen ja toi esiin väittämän, että uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikon) käyttöönotosta viestittiin selkeästi työyhteisössä. Melko samaa mieltä oli kolme seitsemästä vastaajasta ja yksi oli täysin samaa mieltä. Jopa kaksi seitsemästä vastaajasta ei osannut sanoa sekä yksi oli melko eri mieltä väittämän kanssa. Esmikon osalta karkeasti puolet piti viestintää selkeänä.

Viidennen väittämän kohdalla todettiin, että yhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonymisti), minkä kanssa suurin osa vastanneista oli samaa mieltä; täysin samaa mieltä yksi ja melko samaa mieltä neljä seitsemästä vastaajasta. Kuitenkin jossain määrin eri mieltä oli kaksi seitsemästä vastaajasta. Kuitenkin suurin osa johtoryhmästä kokee, että yhteisö tarjoaa selkeät väylät ja välineet antaa palautetta (myös anonymisti).

Kuten kuviosta 24 osoittaa, kuudes väittäjä oli, että vaikeista asioista viestiminen työyhteisössä on tehty helpoksi. Tämän kanssa suurin osa johtoryhmästä oli eri mieltä, melko eri mieltä oli kaksi ja täysin eri mieltä myös kaksi seitsemästä vastaajasta. Melko samaa mieltä oli väittämän kanssa hie- man alle puolet eli kolme vastanneista. Selkeästi johtoryhmä kokee, että vaikeista asioista viestimi- nen ei ole helppoa tällä hetkellä työyhteisössä, mutta edellisen väittämän osalta kuitenkin suurin osa vastanneista koki, että yhteisö tarjoaa selkeät väylät ja välineet palautteen antoon (myös anony- misti).

Seitsemäs ja viimeinen väittäjä esitti, että viestintävästuuat ovat selkeät yrityksessä (eli mitä viestit ja kenelle). Selkeästi suurin osa johtoryhmästä koki, ettei asia näin ole. Jopa neljä seitsemästä vas- taajasta oli väittämän kanssa melko eri mieltä ja kaksi jopa täysin eri mieltä. Melko samaa mieltä oli vain yksi vastanneista. Mielestäni on mielenkiintoista, että johtoryhmä kokee näinkin vahvasti, että viestintävästuuat eivät ole selkeät, sillä johtoryhmällä on yleensä kuitenkin suurin rooli viestintävas- tuiden määrittämisestä. Aikaisemman perehtymisen ja vastausten pohjalta aiheesta voisi myös tode- ta, ettei viestintävästuita selkeästi ole määriteltykään.



KUVIO 24. Johtoryhmän monivalintaväittämät (n=7)

5.4 Yhteenveto kyselytutkimuksesta

Tutkimustulosten vastausten perusteella eroavaisuuksia niin tuotannontason osastojen kuin johtoryhmän ja keskijohdonkin välillä on. Yhteenvedossa kokoan kaikkien osastojen vastauksia yhteen pääpiirteittäin eri tasojen vertailun helpottamiseksi.

Viestintäkanavat

Selkeästi tuotannontasolla kyselyn vastausten perusteella eniten viestintäkanavana suositetaan molemmilla osastoilla sähköpostia, toiseksi eniten tuotantotaso käyttää chattia. Intran käyttö oli molempien osastojen osalta vähäisemmällä käytöllä ja selkeästi in/digi-osasto käytti intraa out-osastoa enemmän, mikä mahdollisesti johtunee työtehtävien erilaisuudesta. Johtoryhmä sekä keskijohtokin käyttää myös selkeästi sähköpostia eniten viestintäkanavanaan, mutta näillä tasoilla kasvotusten viestintä oli toiseksi eniten käytetty viestintäväylä, mikä eroaa selkeästi tuotannontasosta. Johtoryhmän osalta chatin käyttö oli vähäistä, kun taas keskijohdosta yli puolet käyttää chattia, mikä heijastuu paljon työtehtävien erilaisuuteen ja kiireellisyyteenkin mm. tiimin jäsenten valmentamiseen sekä nopeaan tiedonvaihtoon.

Tuotantotaso myös koki saavansa eniten työyhteisöön/työtehtäviin liittyvää informaatiota sähköpostitse, mutta kasvotusten informaatiota out-osasto kokee saavansa enemmän in/digi-osastoon verrattuna. Tämä johtunee in/digi-osaston vuorotyöstä. Intraakin oli selkeästi väylä, jonka koetaan antavan informaatiota, mutta in/digi-osastolle sen merkitys informaation tuojana oli selkeästi merkittävämpi. Johtoryhmälle ja keskijohdolle sähköposti on myöskin suurin informaation välittäjä, kun taas johtoryhmälle kasvotusten viestintä oli toiseksi eniten käytetty väylä ja keskijohdolle intra. Tämä ero johtuu pitkälti siitä, että suurin osa johtoryhmästä toimii vierekkäisissä huoneissa ja kasvokkain viestintä onkin mahdollisesti jopa nopein tapa kommunikoida ainakin oman tason kesken.

Tuotantotasolla molemmilla osastoilla sekä keskijohdon osalta eniten työyhteisöön/työtehtäviin liittyvää informaatiota kaivataan selkeästi nykyiseen verrattuna enemmän kasvotusten. Johtoryhmä eroaa muista tasoista sillä, että eniten he kaipaavat informaatiota nykyiseen verrattuna intran kautta lisää. Toki johtoryhmä kertoi käyttävänsä kasvotusten viestintää nykyisellään eniten muihin ryhmiin verrattuna, joten sen tarve on luonnollisesti jo pienempikin. Chatin kautta informaatiota kuitenkin ei mikään taho kaivannut lisää jatkossa nykyiseen verrattuna, vaikka tuotantotasolla nykyisellään käytetään chattia toiseksi eniten viestintäkanavana. Tästä voisikin päätellä, että chatin käyttöä mahdollisesti jopa haluttaisiin vähentää nykyisestäään. Kuitenkin in/digi-osasto oli halukas samaan lisää informaatiota intran kautta, kun taas vastaavasti toiseksi eniten out-osastolla kaivattiin informaatiota lisää jatkossa sähköpostitse. Puolet keskijohdosta toivoi myös jatkossa lisää informaatiota sähköpostitse, kun taas eroten muista ryhmistä, johtoryhmä ei kaivannut sitä lainkaan lisää.

Intran keskustelufoorumi

Kehitysehdotuksille ja ideoille perustetusta keskustelufoorumista ei suurin osa tuotantotasosta ollut kyselyn mukaan edes tietoinen, jopa yli 70%:lle molemmista osastoista kyseinen foorumi oli vieras. Tämä ei ollut yllättävää, sillä yli puolet keskijohdosta kertoi, ettei ole kannustanut alaisiaan foorumin käyttöön ja iso osa ei ollut varma. Johtoryhmän mukaan kyseisestä foorumista oli suurimmassa määrin informoitu tuotantotasolle sähköpostitse, mitä selvästi ei juurikaan oltu huomattu tai se oli hukkunut muiden postien joukkoon. Johtoryhmästä viidennes kertoi kuitenkin informoineensa foorumista myös keskijohdon kautta. Selkeästi tämä osoittaa, että suuren sähköpostitulvan takia uuden väylän informaatio on mennyt harakoille. Mahdollista on myös, ettei keskijohto ole foorumia riittävän tärkeänä pitänyt viestiäkseen sitä tuotantotasolle tarpeeksi. Toisaalta taas johtoryhmän toimesta foorumin eteenpäinviestimisen tärkeyttä olisi tullut painottaa keskijohdolle sekä valvoa viestin kulkua loppuun. Helposti vastaava tilanne voi antaa myös sellaisen kuvan, ettei henkilökunnalta tulevia ehdotuksia/ideoita ole pidetty niinkään tarpeellisena, koska foorumin informoimisesta ja seurannasta ei ole huolehdittu loppuun asti kunnolla.

Callbook

Yhteiset pelisäännöt on selvästi otettu vastaan ja koettukin toimeksiantajayrityksessä eri tasoilla eri tavoin. Pääsääntöisesti keskijohdosta suurin osa ja johtoryhmästäkin puolet kokivat, että ohjeistus on koettu työyhteisössä positiivisena asiana. Kuitenkin suurin osa tuotantotasosta ei osannut sanoa, kokeeko yhteiset pelisäännöt positiivisena ja jopa osa koki ohjeistuksen negatiivisena asiana. Selkeästi ohjeistus ei tue kaikkien tasojen tarpeita tai se viestittää väärää signaalia, vaikka sen tarkoitus on ollut alunperin päinvastainen. Ohjeistukseen reagointi tuotantotasolla on kuitenkin luontevaa, jopa odotettavissa. He eivät itse ole päässeet vaikuttamaan ja osallistumaan pelisääntöjen suunnitteluun koko tason osalta, vaikka tuotantotaso on ryhmänä suurin, jota pelisäännöt kuitenkin koskettavat.

Palautteen kulku yhteisössä

Tutkimuksessa kävi ilmi, että selvästi enemmistö tuotantotasosta välittää palautetta lähimmän esimiehen välityksellä johtoryhmälle. Myös sähköpostin rooli korostui jossain määrin palauteväylänä käytetyksi tuotantotasolla. Keskijohdosta myös selkeästi suurin osa kyselyn mukaan kertoi välittävänsä tuotannon palautteen eteenpäin johtoryhmälle kasvotusten, myös sähköposti oli heillä väylänä paljon käytetty. Johtoryhmä oli pitkälti samoilla linjoilla keskijohdon kanssa, ja kertoi saavansa suurimman osan palautteesta kasvotusten keskijohdolta, jossain määrin myös sähköpostin välityksellä. Selkeästi kaikille tasoille kasvokkain viestintä on palautteen välityksessä ollut käytetyin muoto.

Palautteen takaisinpäin kulku onkin asia erikseen, sillä vain puolet tuotantotasosta kertoi saavansa palautetta/vastausta takaisinpäin ja vastaavasti miltei puolet jää kokonaan ilman vastapalautetta. Tämä ei ymmärrettävästi palautteen antoon kuitenkaan jatkossa kovin kannusta. Palautteen osalta hämmästyttävää kuitenkin oli se, että kaikki johtoryhmästä kertoivat välittävänsä takaisinpäin keski-

johdolle vastapalautetta tuotantotason palautteeseen. Kuitenkin vain reilu puolet keskijohdosta koki saavansa vastapalautetta takaisin johtoryhmältä. Suurin osa keskijohdosta myös koki, että viestittää vastapalautteen takaisin tuotantotasolle, vaikka puolet tuotantotasosta ei koe vastapalautetta saavansa. Johtoryhmästä vain puolet kertoikin saavansa tiedon keskijohdolta, kuinka heidän palautteensa on tuotannolle välitetty takaisin. Jos selkeää ohjeistusta tai väylää ei ole käytössä, seurannasta puhumattakaan on näkemuserot melkoiset eikä kukaan ole aivan varma, missä lipsuminen tapahtuu. Esimerkiksi johtoryhmää tarkasteltaessa ryhmänä, kaikki luulevat antavansa palautteen takaisin, mutta lopulta noin puolet päättyy vain perille. Palaute voi toki inhimillisesti unohtua matkalla tai sen vastaanottaja ei välttämättä koe palautetta/ehdotusta kovin tärkeänä, vaikka alkuperäisen palautteen antajalle sillä voi olla suurikin merkitys.

Intran käytön helppous

Iso osa tuotantotasosta onneksi koki, että tieto on intranetissä helposti löydettävissä. Hämmästyttävää oli kuitenkin, että out-osastolla intra koettiin helpommaksi käyttää kuin in-osastolla, jossa intraa käytetään (tai tulisi ainakin käyttää) työtehtävien aikana apuna ja tietolähteenä päivittäin. Selkeästi myös keskijohdolle intra on helppokäyttöisempi kuin johtoryhmälle, jopa yli puolet kokee intran vaikeaselkoiseksi tiedon löytämisessä. Toki nurinkurista tässä on myös se, että johtoryhmä kertoi kuitenkin saavansa enemmän informaatiota intran kautta kuin keskijohto sekä se myös kaipasi intran kautta informaatiota enemmän tulevaisuudessakin.

Ryhmäkehityskeskustelut

Uuden käyttöön otetun ryhmäkehityskeskustelukäytännön osalta vain noin puolet tuotantotasosta koki, että saa tuotua ryhmäkeskustelussa myös omat henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet esiin. Tämä tarkoittaa sitä, että puolet tuotantotasosta vastaavasti ei saa omia henkilökohtaisia näkemyksiä/tarpeita tuotua esiin, vaikka sen pitäisi olla kehityskeskustelun ensisijainen tavoite. Keskijohdosta noin kolmannes oli sitä mieltä, että he saavat riittävät tiedot yksilön tarpeista/toiveista, mutta miltei saman verran oli myös asiasta toista mieltä. Samoilla linjoilla oletettavasti oli myös johtoryhmä, sillä vain puolet heistä koki, ettei saa nykyisen kehityskeskustelukäytännön kautta yksilön tarpeista/toiveista tarpeeksi tietoa. Vastaavasti myös tärkeä palaute esimiehille ja johtoryhmälle jää auttamatta tällöin saamatta.

Kannustus palautteen antoon työyhteisössä

Tuotannon tasolla nousi esiin eroja osastokohtaisesti, kuinka esimiehen kannustus palautteen antoon koettiin. Selkeästi in/digi-osasto koki vahvemmin, että lähin esimies kannustaa antamaan palautetta työyhteisöstä. Kuitenkin kolmannes out-osastosta ja jopa neljännes in-osastosta toi esiin, ettei lähin esimies kannusta antamaan palautetta työyhteisöstä. Erot kokemassa ovat melko esiin nousevat myös tasokohtaisesti, sillä keskijohdosta kuitenkin miltei kaikki kokivat kannustavansa alaisiaan/tiimiään antamaan palautetta yhteisöstä. Hämmästyttävää on kuitenkin se, että johtoryhmä on miltei samoilla linjoilla tuotantotason kanssa. Johtoryhmästä jopa neljännes koki, ettei tuotantotasoa

kannusteta antamaan palautetta työyhteisöstä. Vaikka puolet johtoryhmästä oli sitä mieltä myös, että palautetta kannustetaan antamaan. Kuitenkin selkeästi näkemuserot ovat keskijohdolla suurimmat muihin tasoihin verrattuna, vaikka keskijohto toimii ensisijaisena viestinviejänä eri tasojen välillä.

Työyhteisön tarjoamat väylät palautteelle (myös anonymisti)

Selkeästi tuotannotasolla in/digi-osastosta suurin osa ei koe nykyisiä palauteväyliä riittävän selkeäksi/helpoksi antaa palautetta. Out-osastolla kolmannes vastanneista taas oli jossain määrin sitä mieltä, että palauteväylät ovat selkeät/helpot nykyisellään. Keskijohdosta enemmistö oli sitä mieltä, että palauteväylät/välineet ovat selkeät työyhteisössä. Myös johtoryhmän toimesta suurin osa koki, että palauteväylät ja välineet mahdollistavat palautteenannon melko hyvin (myös anonymisti). Kuitenkin johtoryhmästä osa oli väittämän kanssa täysin eri mieltäkin. Selkeästi kuitenkin keskijohto ja johtoryhmä kokee palautevälineet ja -väylät melko riittäviksi nykyisellään työyhteisössä, kun taas tuotantotaso kallistuu hieman enempi vastakkaiseen näkökantaan.

Viestintävastuut työyhteisössä

Viestintävastuiden osalta suurin osa molemmilta osastoilta tuotannotasolla koki, ettei viestintävastuut ole kovin selkeät työyhteisössä. Toki jossain määrin selkeinä vastuita pidettiin, mutta selkeästi tuotantotaso pääpiirteittään ei siis tiedä, mitä viestiä ja kenelle missäkin asiassa. Myös enemmistö johtoryhmästä on samoilla linjoilla tuotannon kanssa, ettei viestintävastuut ole selkeät nykyisellään työyhteisössä. Keskijohdon näkemys viestintävastuiden selkeydestä on vastakkainen muiden tahojen kanssa, sillä enemmistö keskijohdosta kokee viestintävastuut selkeiksi. Vastuut eivät selvästikään kovin selkeät voi olla, koska eroavaisuuksia eri osastojen välillä ylipäätään on näin selvästi.

Uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän käyttöönoton viestintä

Monivalintaväittämien osalta uuden järjestelmän käyttöönottoon liittyvä viestintä tuotannotasolla koettiin melko selkeäksi. Noin puolet tuotannotasosta ei nähnyt ongelmia viestinnän suhteen, mutta vastaavasti miltei jopa kolmannes tuotannotasosta ei kuitenkaan viestintää selkeänä kokenut. Keskijohdon osalta uuden järjestelmän viestintä myös pääsääntöisesti koettiin selkeäksi, vaikkakin reilu kolmannes oli toista mieltä asian kanssa. Johtoryhmä oli myöskin samoilla linjoilla muiden tasojen kanssa ja koki enemmistön osalta, että viestintä oli selkeää. Kuitenkin miltei kolmannes johtoryhmästä ei osannut sanoa, oliko viestintä selkeää vai ei. Muutosviestinnän osalta yllättävän selkeänä uuden järjestelmän viestintää kuitenkin pidettiin havainnoinnista poiketen. Toki noin puolet kullakin tasolla oli tätä mieltä, joten aivan aukotonta ei muutosviestintä vielä tällä hetkellä ole.

Koulutuksen/ohjeistuksen riittävyys uuden järjestelmän käyttöönoton yhteydessä

Tuotannotasolla noin puolet vastanneista koki jossain määrin, että koulutusta/ohjeistusta oli uuden järjestelmän osalta riittävästi. Eri mieltä asian kanssa oli neljännes out-osastolta ja reilu kuudesosa in-osastolta. Myös keskijohdon osalta yli puolet koki ohjeistuksen/koulutuksen riittävänä, mutta vas-

taavasti noin kolmannes koki, että ohjeistus ei ollut riittävää. Johtoryhmästä reilu puolet koki myös ohjeistuksen melko riittävänä, mutta yllättävän suuri osa, miltei kolmannes oli asian kanssa eri mieltä. Selkeästi koulutusta/ohjeistusta jäätin jokaisella tasolla kaipaamaan, mikä toki pitkitti todennäköisesti uuden järjestelmän sisäistämistä ja oppimista käytännössä.

Vaikeista asioista viestiminen työyhteisössä

Tuotannotasolla selkeästi suurin osa koki, ettei vaikeista asioista viestiminen ole työyhteisössä helppoa. Samoilla linjoilla oli myös suurin osa keskijohdosta. Myös johtoryhmän osalta koettiin, ettei työyhteisössä vaikeista asioista viestiminen ole helpoimmasta päästä. Kaikki tasot olivat asiasta samaa mieltä, joten tällä hetkellä nykyiset väylät/välineet eivät tue selkeästi viestintää työyhteisössä tarpeeksi tässä asiassa.

Kannustus tehtävien/toimenkuvien vaihteluun työyhteisössä

Erot tuotantotason osastoilla tulivat selkeästi esiin, sillä suurin osa in/digi-osastolta vastanneista koki, että lähin esimies kannustaa moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta. Out-osastolla taas kokemus oli päinvastainen, suurin osa ei kokenut saavansa kannustusta moniosaamiseen. Mielienkiintoista oli se, että kuitenkin keskijohdosta miltei kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että kannustavat ryhmänsä jäseniä moniosaamiseen eri toimenkuvien/työtehtävien osalta. Johtoryhmästä reilu puolet vastanneista koki, että työyhteisössä kannustetaan moniosaamiseen. Kuitenkin kolmannes johtoryhmästä näki asian toisin ja toi esiin, ettei kannustusta moniosaamiseen työyhteisössä olisi riittävästi. Selkeästi eroja ilmeni kannustuksen määrän kokemisessa. Kuitenkin näkemys ero on kaikista suurin keskijohdon ja muiden tasojen välillä.

5.5 Tuotantotason kokemia syitä kyselytutkimuksen vähäiseen osallistujamäärään

Haastatteluista (toteutettu 13.-17.5.2013) oli tarkoituksena saada lisätietoa ja henkilökunnan näkemystä siitä, miksi tuotantotasosta vain noin puolet osallistui viestinnän nykytilaa selvittävään kyselytutkimukseen. Kahdenkeskisissä haastatteluissa kysyin kaikilta haastateltavilta saman kysymyksen ja alkuun kerroin kaikille pienen alustuksen varmuuden vuoksi, jos kyselyä ei olisi nähnyt kukaan syystä tai toisesta. Kaikille haastateltaville kysymyksen asettelin seuraavasti: Kyselytutkimus liittyy yrityksen sisäiseen viestintään toteutettiin sähköpostitse henkilökunnalle 13.2.-28.2.2013 välisenä aikana, jonka tarkoituksena oli saada viestinnän nykytilasta näkemystä ja sitä kautta auttaa kehittämään sitä tulevaisuudessa. Kuitenkin vain noin puolet tuotantotasosta vastasi kyselyyn. Mistä tämä sinun mielestäsi johtuu, että vastanneiden määrä jäi näin vähäiseksi?

Haastatteluja viikon aikana kerkesin toteuttaa kaikkiaan 33 ja henkilöt haastattelin satunnaisotannalla, kuitenkin pyrin siihen, että haastateltavien joukossa oli kaikkien tuotantotason osastojen edustajia. Haastattelun vastaukset olivat yllättävän rehellisiä ja syitä vastausten vähäiseen määrään tuli muutamia, mutta yksi syy korostui kuitenkin ylivoimaisesti suuremmalla osalla haastateltavista. Kiire työaikana ja suuri sähköpostitulva koettiin yhtenä tekijänä ja esimerkkinä mainittiin, ettei työajalla

kerkeä keskittymään tai suuren sähköpostitulvan alle hukkuu helposti tärkeät viestit. Muutama toi esiin myös, että viesti on mahdollisesti huomattu, mutta työtehtävien katkaistessa on viesti unohtunut vahingossa. Jokunen toi esiin myös mielipiteen, että tärkeisiin kyselyihin tulisi esimiesten kannustaa ja varata pieni hetki työajalla rauhassa osallistua, jos aihe on kerta tärkeä. Muutama vastaus aiheesta:

" Sähköpostia työntää niin paljon, ettei kerkeä lukemaan kaikkia. Ehkä jos esimies vaatisi tietyn ajan, että nyt täytetään olisi enemmän vastanneita."

" Innin puolella viestiä tulee niin paljon päivän aikana, ettei työn lomassa kerkeä ja helposti sitten unohtuu. Sähköpostin lukuaikaa pitäisi saada enemmän, että kerkeää viestit sisäistää paremmin."

" Olisiko vaan unohtunut tai mennyt vahingossa roskapostiin, sähköpostia tulee paljon ja voi jäädä viestejä lukemattakin."

Sähköpostitulvan ja kiireen esiintulo vastauksissa oli kuitenkin vähäinen kokonaishaastattelumäärään nähden, sillä ylivoimaisesti suuri osa haastateltavista oli sitä mieltä, että vähäinen vastausmäärä kyselytutkimuksessa johtuu siitä, että ihmiset ovat turhautuneita ja ajattelevat, ettei heidän mielipiteensä ja vastauksensa edesauta mitään tai niitä ei huomioida. Myöskin muutamat epäilivät, että vastaukset eivät olisi kuitenkaan anonymiä (vaikkakin saatteessakin se mainitaan) ja siksi ei uskalleta antaa palautetta, koska pelätään leimautumista. Muutama vastaus eniten koetuksi syyksi vähäiseen osallistumiseen:

" Epäilen, että porukka ajattelee, ettei tapahdu mitään muutosta kumminkaan, ihan sama vastaatko vai et "

" Jos se on ollut mielenosoitus. Kaikki tietää et se on ongelma täällä. Musta on tyhmää vedota siihen, ettei ehdi, koska vastausaika oli niin pitkä. Ehkä se on aiheena liian koskettava."

" Henkilökohtaisesti kuvittelen, ettei se muuksi muutu tai jos viesti menee eteenpäin, se lakaistaan vaan maton alle."

" Tulee vaan sellanen mielikuva, ettei uskalleta kommentoida tollasiin. Pelkää et kostautuu jotenki, eikä ole anonymi kumminkaan. Tosi monella on se, ettei uskalla antaa palautetta, pelkää et tulee silmätikuks, mikä on tosi sääli."

" Minä epäilen, että ihmiset, jotka on pidempään ollut töissä kokee, että vaikka puhutaan ja luovataan, mitään ei tapahdu tai annetaan katteettomia lupauksia ja se ärsyttää ihmisiä. Uudet työntekijät varmaan ajattelee taas, ettei väliä kun ei pitkään ole kumminkaan töissä."

Viestinnän näkökulmasta sisäisen viestinnän lähtökohtana on se, että yhteisö tai organisaatio on vuorovaikutuksessa eri sidosryhmiinsä ja sidosryhmilläkin on tarve tulla kuulluksi. Myöskin viestinnän

päätehtävät jokaisen organisaation/yhteisön on itse määriteltävä, mutta perusmääritelmän mukaan kuuntelu ja vuoropuhelu tulisi olla päätehtävien joukossa. Kuitenkin haastatteluiden pohjalta tuotantotaso kokee, ettei vuoropuhelu ole onnistunut toivotulla tavalla. Toki otanta on yhden paikkakunnan näkökulma, mutta haastatelluista selvästi suurin osa koki, ettei vuoropuhelu toimi tai sillä ei ole mitään vaikutusta lopputulokseen. Kuten eräs haastatelluista kiteytti ” *vaikutuksen minimaalinen hyöty*”. Tämä asenne on mielestäni nähtävissä ja havainnoitavissakin arkikeskusteluissa työyhteisössä, joten vastaukset eivät niinkään yllättäneet, mutta se ei tarkoita, etteikö tämä ole vakavasti otettava asia vastaisuudessa viestintää ja sen keinoja mietittäessä. Jos henkilökunta kokee, että on turhautunut eikä edes koe omaa ääntään tärkeäksi saatikka halua vaikuttaa, on se taas yrityksen johdolle suuri haaste kerätä tietoa tai rehellistä tietoa henkilökunnalta päätöstensä tueksi tai toiminnan kehittämisessä. Tämä heijastuu kaikille osa-alueilla, ei pelkästään kyselytutkimuksiin, vaan myös henkilökunnan sitouttamisesta tulee entistä hankalampaa.

6 EHDOTUKSIA SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMISEEN

Kyselytutkimuksen ja haastattelun pohjalta tarkoituksena oli antaa toimeksiantajalle kuvaus siitä, millainen viestinnän tila yrityksessä vallitsee. Tämän tilannekatsauksen avulla toivottavasti myös kehitystä on helpompi suunnitella jatkossa. Itse keskityn kuitenkin päälimmäisiin ja selkeästi tutkimuksessa esiinnousseisiin osa-alueisiin kehitysehdotuksien tiimoilta.

Palauteväylät

Selkeästi viestintäväylien ja palautteen kulun osalta ei nykyisiä väyliä koeta kovin aukottomina. Myös anonyymiyys varsinkin vaikeista asioista viestimiseen tai vaikkapa palautteen antoon tulisi jollain keinoin mahdollistaa. Tämä helpottaisi keskijohdon roolia viestin viejänä, mutta myös takaisi palautteen kulkeutumisen aina eteenpäin. Esimerkiksi ihan perinteinen "risut ja ruusut" -laatikko ajaa tätä asiaa, jolloin jokainen voisi jättää nimettömänäkin tuntemuksiaan, ilman että luulee joutuvansa silmätikuksi. Myös palaute/kehitysehdotukset johtoryhmälle todennäköisesti olisivat rehellisempiä tätä kautta. Toki vastaava palauteboxi olisi helpoin luoda henkilökunnan yhteisiin virtuaalisiin tiedostokansioihin, jonne kaikilla on pääsy, mutta tällöin jäljitettävyyksensä tekijänä voi osalle olla siltikin kynnyksymys.

Selkeästi palautteen osalta tuotannontaso on kääntynyt sisäänpäin eikä koe palautteella olevan juurikaan merkitystä. Jonkinlainen luottamuspulla voisi kuvastaa tilannetta. Tämä voi johtua osittain siitä, kuten tutkimuksen tuloksissakin kävi ilmi, ettei vastapalaute aina kulkeudu takaisin asti alkupe räisen palautteen antajalle. Joskus taas palaute ei välttämättä kulkeudu loppuun asti oikealle taholle. Aina ei myöskään kaikkia kehitysehdotuksiaan voida toteuttaa, mutta siinäkin tapauksessa jonkinlainen selitys tai selvitys on paikallaan, jotta palautteen antaja ymmärtää miksi näin. Myös se, että palaute on käsitelty ja siihen vastataan, kertoo myös palautteen antajalle, että häntä kuunnellaan ja hänellä on mahdollisuus kuitenkin vaikuttaa. Näin myös sitoutumista ja kiinnittymistä työyhteisöön ja yhteisiin asioihin voidaan vahvistaa. Toisinsanoen pelkästään palautelaatikko toiseen suuntaan ei riitä, vaan intran tai vastaavan väylän kautta voi palautteen/kehitysehdotukset purkaa auki kaikkien nähtäväksi vastauksen kera, mikäli kyseessä on yhteisesti kaikkia koskeva asia/ehdotus. Näin myös parannetaan viestinnän läpinäkyvyyttä ja sitä kautta henkilökunnan osalta ymmärrys toiminnan eri osa-alueilla kasvaa. Tämä jatkossa kannustaa myös työyhteisöä entistä vahvempaan dialogiin toiminnan eri osa-alueilla ja tulevaisuudessa toivottavasti kannustaa myös kasvokkain palautteen antoon ilman silmätikuksi leimautumisen pelkoa.

Palautteen osalta toimeksiantajayrityksessä voisi myös hyödyntää tiimien kuukausi/puolivuotispalavereja palauteväylänä/seurantaväylänä. Havainnoinnin perusteella kasvokkain palautetta annetaan vähän, vaikka sitä kysytäänkin. Asioista kuitenkin työkavereiden keskuudessa puhutaan ja mielipiteitä löytyy paljon enemmän, mitä julki tuodaan. Palaverien yhteydessä keskijohto voisi pyytää palautetta nimettömien palautekaavakkeiden avulla ja toimittaa ne kuukausikatsauksena johtoryhmään. Palautekaaviossa voisi olla muutama valmiiksi strukturoitu kysymys/väittäjä sekä avoin kohta omille kommentteille. Kuitenkin niin, että kaavio on nopea täyttää ja jatkokäsitellä. Tällä

voisi osittain korvata Event registerin fiilismittauksen kuukausiseurannan, sillä Event registerin tarjoama tieto tällaisenaan ei kuitenkaan paljasta koettujen ongelmien/tyytymättömyyden todellisia syitä, jotta niihin voisi myös johtoryhmä tarttua. Toki Event register voi tukevana muotona toimia tällaisenaan hieman syvällisemmälle palautteelle ja väylälle. Jatkuva seuranta ja ongelmien tunnistaminen ajoissa mahdollistaa myös johdon reagoinnin niihin ajoissa.

Viestintään ja markkinointiin erikoistuneen konsulttiyrityksen omistaja, Yhdysvaltalainen Lisa Margolin-Feher (2011) korostaa palauteväylien monimuotoisuuden tärkeyttä molempiin suuntiin yrityksessä. Heidän konsulttoimansa yritysasiakkaat usein myös kokevat tämän tärkeimpänä prioriteettinaan onnistuneen sisäisen viestinnän osalta. Suuri osa heidän asiakkaistaan luuleekin, että heidän viestintänsä on toistuvaa, johdonmukaista ja brändiä heijastavaa vaikka todellisuudessa yrityksen kulttuuriin tai käytettyihin viestintäväyliin ei sisälly lainkaan/riittävästi palautetta mahdollistavia monimuotoisia väyliä. (Margolin-Feher 2011.)

Työn monipuolisuuden osalta tuotantotaso koki, ettei saa kannustusta monipuolisuuteen eri toimenkuvien/tehtävien osalta, vaikka toimeksiantajan materiaalin pohjalta johtoryhmä tuo esiin, että moniosaamiseen tulisi panostaa. Yrityksessä voisi ottaa käyttöön HR:n tueksi sisäisen järjestelmän, johon kerätään jokaisen työntekijän kiinnostuksen kohteet ja halukkuus erilaisia tehtäviä kohtaan. Kun tarvetta eri toimenkuvien osalta ilmenee, voisi tällaisesta järjestelmästä suoraan kartoittaa kuka on kiinnostunut/halukas kyseisiä tehtäviä/toimekuvia tekemään. Tämä helpottaa sisäistä rekryä sekä kannustaa henkilökuntaa tasapuolisesti monipuolisuuteen. Myöskään kaikki työntekijät eivät isossa talossa välttämättä edes tiedosta, millaisia eri toimenkuvia/tehtäviä työnantaja tarjoaa, jolloin esimerkiksi vuosittaiset henkilökunnan omat avoimien ovien päivät voisivat esitellä eri osastojen ja sitäkautta tehtävien monipuolisuutta. Tämän avulla myös henkilökunnan osalta työn mielekkyyden kokemista voidaan tukea.

Käytetyt viestintävälineet/väylät

Sähköisten väylien osalta sähköposti ja intranet koetaan selkeästi ongelmallisiksi yhteisössä. Nykypäivän sähköpostitulva on ongelma kaikille, mikä heijastuu myös toimeksiantajayrityksellä. Uusien postituslistojen muokkaus ei välttämättä poista nykyistä ongelmaa sähköpostitulvan osalta varsinkaan in/digi-osastolla. Kuitenkin eri palveluiden osalta tai vastaavasti osastokohtaisesti voisi intraan luoda "kiireelliset osion", jonne ajankohtaiset tiedotteet/muutokset varsinkin in/digi-osastolle päivitetään. Näin jokainen tietää seurata kyseistä osiota päivän mittaan ja tieto on kaikkien saatavilla, jolloin oma sähköposti ei kuormitu liikaa ja muut tärkeät työyhteisöä/yksilöä koskevat viestit eivät jää huomaamatta. Myöskin intran kehityksen kannalta sisältöä tulisi muokata käyttäjäystävällisemmäksi niin, että jokainen työyhteisön taso pääsee vaikuttamaan sen asetteluun.

Uusia väyliä täydentämään

Toimeksiantajayrityksellä toiminnot ovat levittäytyneet usealle paikkakunnalle, mikä hankaloittaa suoraa yhteydenpitoa tärkeimpien sidosryhmien kanssa, kuten henkilöstön. Nykypäivänä teknologian

hyödyntäminen tulee koko ajan suurempaan rooliin organisaatioiden sisäisessä viestinnässä, mikäli se haluaa ottaa huomioon sidosryhmien odotukset ja tarpeet. Toimeksiantajayrityksellä eniten tuotannon ja keskijohdon osalta kaivattiin selkeästi kasvokkain viestintää lisää, mitä voisi etäisyyksistä huolimatta korvata ottamalla käyttöön videoneuvottelut/palaverit. Toki teknologia on syrjäyttänyt paljon viestinnän muotoja, mutta tässä tapauksessa se voisi jopa tukea perinteistä "kasvokkain" viestintää. Kyseinen kontaktimuoto antaa kuitenkin mahdollisuuden miltei aitoon kasvokkain viestintään puhelinneuvotteluita paremmin. Toki uusi investointi tuo aina lisäkustannuksia, mutta videopuheluita hyödyntämällä voisi korvata myös matkustuskuluja eri toimipaikkojen välillä esimerkiksi koulutustilanteissa ja palavereissa ilman "kasvokontaktista" luopumista. Videoneuvottelun ohessa myös muu virtuaalinen materiaali on mahdollista jakaa videokontaktin aikana vastapuolelle. Myös resurssien osalta videoneuvottelut voisivat toimia myös kehityskeskusteluiden apuvälineenä, mikäli matkustuskulut ja toimipaikkojen hajanaisuus ovat olleet osatekijöinä ryhmäkäytännön käyttöönotolle.

Viestinnän seuranta

Viestinnän seurannan osalta ei varsinaisia mittareita/ohjeistuksia ole tällä hetkellä käytössä työyhteisössä. Tästä syystä on vaikea selvittää, missä viesti jää matkan varrelle tai häviää kokonaan. Tutkimuksessa esimerkiksi palautteen kulku toi esiin tähän liittyvän ongelman. Myöskään jos viestintävästuita ei ole määritelty ei ole myöskään selkeää kuka seurannan hoitaa milläkin osa-alueella. Työyhteisössä viestintävästuuat määräytyvät selkeästi työtehtäviin painottuen tällä hetkellä, jolloin aukoilta ja oletuksille jää tilaa. Viestintävästuiden osalta tarkka määrittäminen helpottaisi tiedon kulkua ja säästäisi aikaa sekä resursseja. Myös henkilöstölle selkeiden vastuiden määrittäminen helpottaa arkiviestintää ja viestin kulkua päämäärään, jolloin myös turhautumisilta vältytään. Myös käytetyistä viestintäväylyistä tulisi olla ohjeistus, eli toisinsanoen minkä väylän kautta mikäkin asia tulisi viestiä. Aiemmin viittaamaani palkanlaskijan keskusteluun chat häiritsee/hidastaa työntekoa ja yrityksessä onkin tullut ohjeistus, jossa kehoitetaan palkka-asioissa laittamaan sähköpostia palkka-asioille nimettyyn sähköpostiosoitteeseen. Kuitenkin jokaisella osa-alueella/tilanteella tulisi olla vastaava ohjeistus ja yhteinen toimintamalli. Yksissä kansissa/tiedostossa oleva manuaali, jossa jokainen viestintätilanne ja siihen nimetty väylä/osoite/henkilö on kirjattu.

Suomalainen viestintätoimisto TiedoteDeski Finland Oy sisäisen viestinnän abc:ssään tuo esiin, että sisäisen viestinnän suunnitelman lähtökohtana organisaatiolla tulisi olla sopivat perusteet. Usein perusteiden kärkipäätä edustavat muun muassa avoimuus, reaaliaikaisuus ja luotettavuus. Kyseiset perusteet korostuvat myös toimeksiantajayrityksellä viestinnän kehityskohteina, mikäli peilataan empirisestä osuudesta saatuja tuloksia. Seuraava askel on kehittää perusteisiin nojaten sisäisen viestinnän strategia ja varmistaa, että myös johto sitoutuu siihen. Itse suunnitelman rakentamisen voi aloittaa vasta, kun alustavat suuntaviivat ovat selvillä ja selkeät tavoitteet kirjattu sekä aikataulutettu. Olennainen osa viestinnän suunnitelmaa on myös luodata henkilökunnan sitoutuneisuutta sekä hakea ideoita ja kehityskohteita viestintätutkimuksen avulla. Opinnäytetyön osalta kyselytutkimuksen ja haastattelun tulokset toivottavasti tukevat myös tätä tarkoitusta ja tarjoavat kehityskohteita tulevaan. Itse suunnitelman ja strategian toteutusta ja toimivuutta käytännössä tulisi aika ajoin tarkistaa erilaisten mittareiden avulla sekä tarpeen tullen muokata suunnitelmaa edelleen, mikäli joillain osa-alueilla parantamisen varaa löytyy. Viestinnän suunnittelu ja kehitys on siis jatkuva prosessi,

jossa ei voi jäädä laakereilleen lepäämään. Myös dialogi eri ryhmien osalta on tärkeää niin kehityskuin seurantavaiheessakin mitä tulee sisäiseen viestintään ja siinä onnistumiseen. Myös luovuuden käyttö on sallittua sekä mahdollisten uusien kanavien hyödyntäminen viestinnän kehittämisessä. (Säteri 2008.)

Myös Yhdysvaltalainen yritysviestinnän lehtori/luennoitsija/kirjailija Linda Pophall (2009) korostaa toimivan ja tuloksekkaan viestinnän suunnittelun lähtökohtana nykytilan selvittämistä, mutta eritoten hän eri osa-alueilla painottaa selkeiden kohderyhmien ja määrällisten tavoitteiden asettamista suunnitelman osalta. Selkeiden määrällisten tavoitteiden ja tulosten pohjalta pystytään vasta arvioimaan todelliset resurssitarpeet ja vastuut toteutuksen osalta. Myös tulosten ja onnistumisen seurannan kannalta tarkoilla määreillä tilannetta voidaan luotettavasti arvioida yhdenmukaisesti, eikä arvio perustu kenenkään henkilökohtaiseen näkemykseen. (Pophall 2009.)

7 POHDINTA

Opinnäytetyö oli kokonaisuutena melko laaja. Laajempi kuin työn aloitusvaiheessa ajattelin. Työssä on tuotu melko paljon esille teoriaa viestinnän eri osa-alueilta, koska itse toki toivon että työstä olisi toimeksiantajalle hyötyä ja tukea laajemminkin jatkossa viestinnän suunnittelussa. Tärkein sille asetettu tarkoitus, eli nykytilan esittäminen mielestäni työssä toteutuu. Vaikkakin kyselytutkimuksen tulokset on purettu auki ehkä liiankin perusteellisesti, uskon, että siitä on toimeksiantajalle hyötyä tarkemman tarkastelun/perehtymisen kanssa. Toki itse tutkimusosuus paisui laajaksi, mutta mielestäni työssä oli tärkeää tuoda esiin nimenomaan jokainen taso omanaan. Kyselytutkimuksen kysymysten asettelu olikin tästä syystä yllättävän aikaa vievää, koska kysymysten tuli olla samankaltaisia vertailun helpottamiseksi, mutta kuitenkin jokaiselle tasolle sopivaksi muotoiltuja.

Kyselytutkimuksen vastaajamäärään olen hieman pettynyt, sillä mahdollisimman laaja kuva olisi ollut toimeksiantajallekin kuvaavin. Kuitenkin tukevaksi muodoksi toteutetut haastattelut toivat esiin jopa kriittisimmän kehityskohteen, mitä tulee sisäiseen viestintään ja sen kehitykseen. Myöskään kyselytutkimuksen pohjalta ei alunperinkään ollut tarkoitus johtaa mitään hypoteesejä tai oletuksia, vaan nimenomaan hahmottaa nykytilaa ja pohtia sen mahdollisia syitä. Tutkimus toi esiin mielestäni vastauksia edeltäkäsikin määriteltyihin kysymyksiin ja niiden pohjalta voidaan miettiä ratkaisuja koettuihin ongelmakohtiin. Näin ollen mielestäni tutkimus on myös validi. Kyselytutkimus toteutettiin kolmella eri tasolla miltei identtisenä ja vastaukset olivat miltei identtiset tai tukivat odotetusti havainnointiin perustuvia oletuksia, mikä mielestäni vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia. Viestinnän kehityksen tueksi myös alustavia kehitysehdotuksia työssä pystyin tutkimuksen seurauksena tuomaan esiin.

Työn toteutuksen osalta haastavammaksi tehtäväksi koin aikataulun hallinnan päivätyön ja iltakoulun välillä. Kuitenkin itselleni asettamassa suuntaa-antavassa aikataulussa olen miltei opinnäytetyön osalta pysynyt. Työn alussa myös teorian kahlaus ja toimeksiantajalla aiheeseen tutustuminen oli työn etenemisen kannalta järkevä päätös. Kuitenkin lopussa alkumateriaalin ja havainnoinnin sekä vuodenkin takaisten muistiinpanojen nivouttamisen yhteen koin yllättävän haasteelliseksi. Haasteelliseksi koin myös työn toteutuksen työntekijän roolista, sillä havainnointiin on miltei mahdotonta suhtautua täysin objektiivisesti.

Toimeksiantajalle uskoisin työn tarjoavan melko rehellisen tilannekatsauksen. Toimeksiantajalla oli tutkimuksen perusteella melko realistinen näkemys tilanteesta jo valmiiksi. Käyty keskustelut opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa toimeksiantajayrityksen edustajan kanssa toivat esiin, että opinnäytetyö tuki niitä ajatuksia, joita toimeksiantajayrityksessä sisäisen viestinnän osalta on arveltu. Nyt viestinnän osa-alueista raportin myötä on myös konkreettisia tuloksia arveluiden tueksi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ASIAKASPALVELUN TIIMIVALMENTAJA, 2012-07-20. [Keskustelu]. Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- HEIKKILÄ, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.
- HENKILÖSTÖJOHTAJA, 2012-08-10. [Haastattelu]. Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- HUOTARI, Maija-Leena, HURME, Pertti ja VALKONEN, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.
- JUHOLIN, Elisa 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Infor Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Inforviestintä Oy.
- JUHOLIN, Elisa 2008. Viestinnän Vallankumous –löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- KEHITYSPÄÄLLIKKÖ, 2012-08-03. [Haastattelu]. Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- MARGOLIN-FEHER, Lisa 2011. Five best practices for effective internal communications. [viitattu 2013-8-20]. Saatavissa: <http://www.theideabrand.com/2011/08/24/five-best-practices-for-effective-internal-communications/>
- MYYNNIN- JA MARKKINOINNIN TIIMIVALMENTAJA, 2012-07-20. [Keskustelu]. Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- PALKANLASKIJA, 2012-06-08. [Haastattelu]. Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- POPHALL, Linda 2009. An 8-step process for creating effective internal communications plan. [viitattu 2013-07-20]. Saatavissa: http://www.stratcommunications.com/media/cushycms/Resources_83_2776689510.pdf
- SÄTERI, Riitta ja HOSIOKOSKI, Tiina 2008. TiedoteDeski Finland Oy -Sisäisen viestinnän abc. [viitattu 2013-07-20]. Saatavissa: http://www.viestintatoimistodeski.fi/pdf/sisaisen_viestinnan_abc.pdf
- TEKNISEN TIIMIN VALMENTAJA, 2012-06-01. [Haastattelu.] Toimeksiantajayrityksen yksikkö.
- ÅBERG, Leif 2006. Johtamis viestintää! –Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

LIITE 1: KYSELYTUTKIMUKSEN SAATE

Hei,

opiskelen liiketaloutta Savonia-ammattikorkeakoulun Varkauden yksikössä. Opinnäytetyöni käsittelee yrityksen sisäistä viestintää ja siihen liittyen teen kyselytutkimusta henkilöstölle. Tällä tutkimuksella on merkittävä rooli nykytilanteen hahmottamisessa ja edelleen viestinnän kehittämisessä. Sen vuoksi on tärkeää kuulla mielipiteenne/kokemuksenne.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti tietosuojalain määrittelemällä tavalla.

Toivon, että voitte käyttää muutaman minuutin ajastanne vastaamalla tutkimukseen. Vastausaikaa kyselyyn on 28.2.2013 asti.

Tutkimukseen pääset kyseisen linkin kautta:

<http://www.webpolsurveys.com/S/DC76F5BC4B380AFC.par>

Terveisin,

Pia Nevalainen

SISÄINEN VIESTINTÄ -TUOTANTOTASO

1. Merkitse osastosi jossa työskentelet.

*

In/Digi

Out

2. Mitä viestintäkanavaa käytät työssäsi eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra (callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

3. Minkä viestintäkanavan kautta saat työyhteisöön/tehtäviin liittyvää informaatiota eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

4. Mitä kautta haluaisit saada työtehtäviin/työyhteisöön liittyvää informaatiota enemmän? (valitse yksi vaihtoehdoista)

Sähköposti

Chat

5. Onko intran keskustelufoorumi, jonne kehitysideoita/ehdotuksia voi esittää sinulle tuttu?

Kyllä

Ei

6. Koetko uuden yleisohjeistuksen/toimintamallin (Callbookin) positiivisena asiana?

Kyllä

En

En osaa sanoa

7. Mitä kanavaa käyttämällä välität kehitysehdotuksia/palautetta johtoryhmälle? (voit tarvittaessa valita useamman vaihtoehdoista)

Oma (lähin) esimies

Intra (callnet)

Suoraan kontaktoimalla (esim. sähköposti)

Jokin muu, mikä?

8. Onko palautteeseesi vastattu takaisin, kuinka ehdotus/palaute on käsitelty?

Kyllä

Ei

9. Löydätkö tietoa/informaatiota helposti intrasta?

Kyllä

En

En osaa sanoa

10. Pystytkö ryhmäkehityskeskustelussa tuomaan esiin henkilökohtaiset tarpeesi/toiveesi?

Kyllä

En

En osaa sanoa

11. Kerrotko päivittäisessä (Event registerin) fiiliskyselyssä päiväsi

Onnistuneesta tuloksesta/tehtävän sisällöstä

Päivän tunnelilasta

En osaa sanoa

12. Valitse sopiva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Lähin esimies kannustaa antamaan palautetta työyhteisöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonymisti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtoryhmä on tietoinen työhön liittyvistä toiveista/si/haasteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Johtoryhmä on tietoinen työhön liittyvistä toiveista/si/haasteista.

Viestintävastuut yrityksessä (mitä viestit ja kenelle) ovat selkeät.

Uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikko) käyttöönotosta viestittiin selkeästi.

Esmikon käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä.

Vaikeista asioista viestiminen on työyhteisössä tehty helpoksi.

Esimies (lähin) kannustaa moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta.

Sisäinen viestintä -keskijohto

1. Mitä viestintäkanavaa käytät työssäsi eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

2. Minkä viestintäkanavan kautta saat työyhteisöön/tehtäviin liittyvää informaatiota eniten?
(voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

3. Mitä kautta haluaisit saada työtehtäviin/yhteisöön liittyvää informaatiota enemmän? (valitse yksi vaihtoehto)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

4. Tuotko alaisillesi esille/kannustatko käyttämään intran keskustelufoorumia kehitysideoiden/ehdotusten esiintuomiseksi?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

5. Onko uusi yleisohjeistus/toimintamalli (Callbook) koettu tiimissäsi/ryhmässäsi positiivisena asiana?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

6. Mitä kanavaa käyttämällä välität tiimisi/ryhmäsi kehitysideat/palautteen johtoryhmälle? (voit valita tarvittaessa useamman vaihtoehdon)

- Sähköposti
- Intra
- Chat
- Kasvotusten (esim. palaverit)

Jokin muu, mikä?

7. Saatto johtoryhmältä takaisin palautetta kuinka ehdotukset/palaute on käsitelty johtoryhmässä?

- Kyllä
- En

8. Välitätkö tiimillesi/ryhmällesi tiedon kuinka ehdotukset/palaute on käsitelty johtoryhmässä?

- Kyllä
- En

9. Löydätkö intrasta (Callnet) tiedon/informaation helposti?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

10. Saatko ryhmäkehityskeskustelussa riittävät tiedot yksilön tarpeista/toiveista?

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

11. Valitse sopiva vaihtoehto.

	Täysin Samaa Mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Kannustat ryhmääsi antamaan palautetta työyhteisöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonyymisti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävastuut ovat selkeät yrityksessä (mitä viestit ja kenelle).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikon) käyttöönotosta viestittiin selkeästi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmikon käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeista asioista viestiminen on työyhteisössä tehty helpoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kannustat ryhmäsi jäseniä moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Sisäinen viestintä -johtoryhmä

1. Mitä viestintäkanavaa käytät työssäsi eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

2. Minkä viestintäkanavan kautta saat työyhteisöön/tehtäviin liittyvää informaatiota eniten? (voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

3. Minkä viestintäkanavan kautta haluaisit saada työtehtäviin/yhteisöön liittyvää informaatiota enemmän? (valitse yksi vaihtoehto)

Sähköposti

Chat

Intra (Callnet)

Kasvotusten

Jokin muu, mikä?

4. Intran keskustelufoorumi (kehitysideoiden/ehdotusten esiintuomiseksi) on tuotannon tasolle viestitty?

Keskijohdon kautta

Intran kautta

Sähköpostitse

Jokin muu, mikä?

5. Onko uusi yleisohjeistus/toimintamalli (Callbook) koettu työyhteisössä positiivisena asiana?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

6. Minkä kanavan kautta saat tuotantotason antamat kehitysideat/palautteen keskijohdolta? (tarvittaessa voit valita useamman vaihtoehdon)

Sähköposti

Intra (Callnet)

Kasvotusten (esim. palaverit)

Jokin muu, mikä?

7. Annatko johtoryhmän jäsenenä takaisin palautetta keskijohdolle kuinka eteenpäin tuotu ehdotus/palaute on käsitelty?

Kyllä

En

8. Saatko johtoryhmän jäsenenä tiedon kuinka käsitelty palaute/ehdotukset on viety takaisin keskijohdolta tuotantotasolle?

Kyllä

En

9. Löydätkö intrasta (Callnet) tiedon/informaation helposti?

Kyllä

En

En osaa sanoa

10. Saatko johtoryhmän jäsenenä ryhmäkehityskeskusteluiden kautta riittävät tiedot päätöksenteon tueksi tuotantotasolta yksilön tarpeista/toiveista?

- Kyllä
- En
- En osaa sanoa

11. Valitse sopiva vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Tuotantotasoa kannustetaan antamaan palautetta työyhteisöstä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteisö tarjoaa selkeät välineet/väylät antaa palautetta (myös anonyymisti).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintävastuut ovat selkeät yrityksessä (mitä viestitään ja kenelle).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden kulku/tuntiseurantajärjestelmän (Esmikon) käyttöönotosta viestittiin selkeästi työyhteisössä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esmikon käyttöönoton yhteydessä koulutus/ohjeistus oli riittävä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vaikeista asioista viestiminen työyhteisössä on tehty helpoksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työyhteisössä kannustetaan moniosaamiseen eri toimenkuvien/tehtävien osalta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

LIITE 5: KYSELYTUTKIMUKSEN TAULUKOT JA KUVIOT

TUOTANTOTASO:

	In/digi		Out		Kaikki yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Kyllä	9	28 %	6	22 %	15	25 %
Ei	23	72 %	21	78%	44	75%

TAULUKKO 2. Intran keskustelufoorumin tunnettuus (n=59)

	In/digi		Out		Kaikki yhteensä	
	lkm	%	lkm	%	lkm	%
Kyllä	19	59 %	13	57 %	32	58 %
Ei	13	41 %	10	43 %	23	42 %

TAULUKKO 3. Palautteen saanti annetuista ehdotuksista takaisinpäin (n=55)

JOHTORYHMÄ:

	Lukumäärä
Kyllä	3
En	3
Kaikki	6

TAULUKKO 13. Johtoryhmä saanut tiedon keskijohdolta vastapalautteen toimittamisesta tuotantotasolle (n=6)