

Heidi Juntunen

KAJAANIN KAUPUNGIN SISÄISEN VIESTINNÄN TOIMIVUUS TYÖNTEKIJÖIDEN  
NÄKÖKULMASTA

Opinnäyte

Kajaanin ammattikorkeakoulu

Tradenomikoulutus

Syksy 2006

## SISÄLLYS

## KUVIOLUETTELO

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	1
2	SISÄINEN VIESTINTÄ YHTEISÖSSÄ	3
	2.1 Yhteisöviestinnän piirteet	4
	2.1.1 Toimivan viestinnän edellytykset	6
	2.1.2 Viestintäprosessi ja ongelmatilanteet	8
	2.2 Organisaatioilmasto ja –kulttuuri	11
3	TYÖYHTEISÖÄ TUKEVA VIESTINTÄ	12
	3.1 Viestintä ja johtaminen	12
	3.2 Kuntaorganisaatioiden viestintä	15
	3.2.1 Kuntien tiedotustoiminta	17
	3.2.2 Kuntien tulosjohtaminen	18
	3.3 Viestinnän strateginen suunnittelu	19
	3.4 Viestinnän vastuut	20
	3.5 Työhyvinvointi ja houkutteleva työyhteisö	21

4	MUUTOS- JA KRIISIVIESTINTÄ	24
	4.1 Viestintä muutoksessa	24
	4.2 Kriisiviestintä	28
5	KAJAANIN KAUPUNGIN SISÄINEN VIESTINTÄ	30
	5.1 Kajaanin kaupungin viestintästrategia	31
	5.2 Aiempi tutkimus Kajaanin kaupungin viestinnästä (1998)	32
	5.3 Tutkimuksen merkitys	35
6	TUTKIMUSPROSESSI	36
	6.1 Tutkimusongelma	37
	6.2 Tutkimusmenetelmä	38
	6.3 Perusjoukko ja otanta	39
	6.4 Kyselylomake	41
7	TUTKIMUSTULOKSET	42
	7.1 Vastaajien profiili	43
	7.2 Koko Kajaanin kaupungin organisaation sisäinen viestintä	45
	7.2.1 Viestintäkanavat	46
	7.2.2 Viestinnän vaikutukset	50
	7.2.3 Kaupunkiorganisaation sisällä kulkeva tieto	52
	7.2.4 Viestinnän ongelmat ja kehittäminen	54
	7.3 Työyksiköiden sisäinen viestintä	56
	7.3.1 Työyhteisöissä kulkeva tieto	56
	7.3.2 Viestintäkanavat	58
	7.3.3 Viestinnän vaikutukset	60
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	64

9 POHDINTA	69
LÄHTEET	72
LIITTEET	74

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Yhteisöviestinnän osat	5
Kuvio 2. Sisäisen viestinnän osat	8
Kuvio 3. Yhteisöviestinnän suunnittelumalli	19
Kuvio 4. Vastanneiden työyksiköt	43
Kuvio 5. Vastanneiden työsuhteen kesto	45
Kuvio 6. Kaupunkiorganisaation viestintävälineiden määrä	46
Kuvio 7. Tärkeiksi ja toimiviksi koetut viestintävälineet	48
Kuvio 8. Turhimmat ja toimimattomimmat viestintävälineet	49
Kuvio 9. Oman aktiivisuuden merkitys	50
Kuvio 10. Työilmapiiri ja työssäviihtyminen kaupunkitasolla	51
Kuvio 11. Tyytyväisyys kokonaisviestintään	53
Kuvio 12. Sisäisen viestinnän toimivuuden suurimmat esteet	54
Kuvio 13. Työtehtäviä koskevan tiedon riittävyys	57
Kuvio 14. Tehokkaimmat ja seuratuimmat viestintävälineet	59
Kuvio 15. Toimimattomimmat ja vähiten seuratut viestintävälineet	60
Kuvio 16. Oman aktiivisuuden merkitys työyhteisön viestintään	61
Kuvio 17. Vastaajien osallistuminen kokouksiin	62
Kuvio 18. Työilmapiiri ja työssäviihtyminen työyhteisöissä	62



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Heidi Juntunen	
Työn nimi Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuus työntekijöiden näkökulmasta	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Markkinointi	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
Aika Syksy 2006	Toimeksiantaja Kajaanin kaupunki
	Sivumäärä ja liitteet 73 + 95
<p>Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa suurimmat ongelmakohdat, jotka haittaavat sisäistä tiedonkulkua horisontaalisella ja vertikaalisella tasolla Kajaanin kaupungissa. Työssä tutkittiin sisäistä viestintää yksiköiden sisällä ja niiden välillä. Kohde-ryhmänä olivat Kajaanin kaupungin työntekijät pois lukien esimiesasemassa olevat henkilöt. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda tutkimustulosten ja teoriataustan pohjalta toimeksiantajalle selvä kuva kaupungin sisäisen viestinnän ongelmista ja kehittämistarpeista. Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen muodostivat yhteisö-, kaupunkiorganisaatio- sekä muutos- ja kriisiviestinnän käsitteet. Teoriassa käsitellään muun muassa johtamista ja työhyvinvointia.</p> <p>Tutkimuksen aineisto kerättiin kyselyn avulla. Kyselylomake oli kaksiosainen, jossa ensimmäinen osa käsitteli koko kaupungin laajuisen yhteisen viestinnän osia ja toinen osa työyhteisön viestintää. Kyselylomake sisälsi paljon avoimia kysymyksiä, joilla haluttiin saada kokemukseräistä tietoa ja konkreettisia kehittämisehdotuksia.</p> <p>Vastaaminen tapahtui esimieheltä saadun paperisen lomakkeen tai sähköisen kyselyn kautta. Sähköinen kysely jaettiin sähköpostitse kaikille, joilla on sähköpostiosoite. Lisäksi kyselyyn oli linkki kaupungin Intranetissä. Perusjoukosta tavoitettiin 24 % eli 353 työntekijää. Noin kaksisataa vastasi sähköisesti ja noin sata paperilomakkeella.</p> <p>Saatuja tutkimustuloksia verrattiin johtopäätöksissä vuonna 1998 kaupungin viestintävastaaville tehtyyn haastattelututkimuksen tuloksiin. Silloiset tulokset osoittivat Kajaanin kaupungin viestinnän olleen vielä suunnittelematonta. Kajaanin kaupungin viestintästrategia vahvistettiin vasta vuonna 2006. Viestintästrategiassa tämä opinnäytetyö mainitaan sisäisen viestinnän toimenpiteiden yhteydessä. Tulosten avulla tullaan määrittämään viestinnän kehittämistoimenpiteet ja laatimaan viestinnän vuosisuunnitelma.</p> <p>Tutkimuksen kohderyhmä arvioi viestintäjärjestelmän kaipaavan kehittämistä. Lisäksi tulokset osoittivat, että viestintä- asenteissa on eroja, ja että viestintä on vaikuttanut huomattavasti työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen. Tutkimukseen osallistuneet toivoivat enemmän avointa keskustelua oman työyhteisön ja koko kaupungin työntekijöiden kesken. Lisäksi työntekijät osoittivat tiedonhalun olevan suuri, mutta kokevat esimerkiksi ajanpuutteen estävän viestimistä ja tiedotteiden seuraamista. Joissakin työyksiköissä viestintäkanaviin eivät lukeudu sähköiset viestimet, mikä koetaan myös ongelmalliseksi. Kaupungin viestintäkulttuuri tulisi saada mahdollisimman yhtenäiseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	sisäinen viestintä, yhteisöviestintä, viestinnän toimivuus, kuntaorganisaatio
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

<p>School Business</p> <p>Author(s) Heidi Juntunen</p> <p>Title Employees' Perceptions on the Functionality of Internal Communication in the City Organisation of Kajaani</p>	<p>Degree Programme Business Administration</p>
<p>Optional Professional Studies Marketing</p> <p>Date Fall 2006</p> <p>The purpose of this study was to find the biggest problems concerning the internal communication in Kajaani from the employees' point of view. This work includes all work units of the city, including independent business firm units and central administration. The survey did not include superiors. The aim was to create an image of the functionality of internal communication between and in all work units. The theoretical framework contains change management, community and crisis communication. Important factors include work satisfaction, communication planning and management.</p> <p>The survey was conducted in two-parts. The aim of the first part is to find out the images concerning communication functionality in the whole city organisation at both horizontal and vertical level. The second part focuses on each unit's internal communication.</p> <p>The survey was carried out by email, also with a link in intranet, and by questionnaires handed out by superiors. Multiple channels were used to ensure a representative sample of the population. The size of the sample was 353. Altogether 24 % of the whole staff, 1500 employees, gave opinions. The given results were compared with those of an earlier interview. The results showed that communication could be improved by planning. The communication strategy was confirmed in 2006.</p> <p>The research results of the current survey indicate that internal communication needs developing and managing. Employees' opinions showed that internal communication has also a negative effect on work satisfaction and atmosphere. Employees need more open, informative and interactive communication. In addition, there is not enough time to search information during working hours. Email and intranet are not yet available or in common use in every work unit. Communication culture in Kajaani and in its work units should be as homogeneous and clear as possible.</p>	<p>Instructor(s) Mervi Väisänen</p> <p>Commissioned by City Organisation of Kajaani</p> <p>Total Number of Pages and Appendices 73 + 95 appendices</p>
<p>Language of Thesis</p>	<p>Finnish</p>
<p>Keywords</p>	<p>community communication, internal communication</p>
<p>Deposited at</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences</p>

## 1 JOHDANTO

Toimiva sisäinen viestintä edellyttää jatkuvaa seuranta- ja kehittämistä. Yhteisöt voivat kehittää viestintäänsä vaihtamalla viestimiä tai esimerkiksi parantamalla yhteisön jäsenten viestintätaitoja sekä ilmapiiriä. Viestintätilanteiden häiriötekijöitä ei voida koskaan täysin eliminoida, mutta huolellisella viestinnän suunnittelulla voidaan vähentää häiriöitä sekä löytää viestien parhaat keinot päästä perille.

Kajaanin kaupungissa edellinen kattava viestinnän tutkimus, Kajaanin kaupungin viestintäprosessin nykytilan selvittäminen ja edelleen kehittäminen, valmistui vuonna 1998. Kyseisen haastattelututkimuksen tuloksia on käytetty vertailupohjana pohdinnassa. Tämän opinnäytetyön tehtävänä on edelleen kehittää tulosten ja pohdinnan kautta sisäistä viestintää Kajaanin kaupungissa.

Opinnäytetyössä tutkitaan Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuutta eri tulosyksiköiden *sisällä* ja *niiden välillä*. Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Kajaanin kaupungin alaiset työntekijät, kaikissa työyksiköissä sekä liikelaitoksissa. Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa suurimmat ongelmakohdat, jotka haittaavat sisäistä tiedonkulkua horisontaalisella ja vertikaalisella tasolla. Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olivat esimerkiksi kanava- ja tietovajeet, asenteet sekä viestintäkulttuuri ja –ilmapiiri.

Työn teoriaosio koostuu kolmesta luvusta, jotka käsittelevät sisäistä viestintää ja sen erikoispiirteitä sekä muutos- ja kriisiviestintää. Teoria syventyy yhteisöviestintään. Samalla korostetaan selkeän ja jämäkän johtamisen sekä viestintäsuunnittelun tärkeyttä. Lisäksi käsitellään, minkä vuoksi yhteisöissä ja organisaatioissa tulisi viestiä, ja kuinka suuri merkitys avoimella viestinnällä on viestintä- ja työtyytyväisyyteen sekä asenteisiin. Ottaen huomioon toimeksiantajan hallinnossa tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset, ovat muutos- ja kriisiviestintä oleellinen osa opinnäytetyön kokonaisuutta. Opinnäytetyö tehdään kuntaorganisaatiolle, joten työyhteisön viestimistä ja johtamista tarkastellaan myös kuntaorganisaation kannalta.

Kyselylomake sisälsi merkittävän paljon avoimia kysymyksiä. Vastausten kautta saatiin kokemusperäistä tietoa ja konkreettisia esimerkkejä eri toimialoilta ja -yksiköistä. Kyselyn avulla saadut tutkimustulokset osoittavat, että kaupungin viestintä tarvitsee kehittämistä. Työntekijät toivoivat nopeampaa ja avoimempaa viestintää sekä aikaa keskustelulle. Vastauksissa kerrottiin yhteisön viestinnällä olevan vaikutusta työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen.

Lisäksi viestintäjärjestelmässä on puutteita, joihin vastaajat antoivat kehittämisehdotuksia. Parannettavaa on monella saralla. Tulokset viittasivat siihen, ettei viestintä ole vielä tarpeeksi suunniteltua, organisoitua ja johdettua.

Tutkimukseen osallistui 24 % (n=353) tavoitelluista työntekijöistä. Kysely kiersi kaupungissa sekä paperisena että sähköisenä. Esimiehillä oli myös oma vastuunsa kyselyn levittäjinä, sillä kaikkia kaupungin aloja ja työntekijöitä ei välttämättä tavoita suoraan. Esimiesten henkilökohtainen viestintä on osalla aloista vielä hallitseva viestintätapa.

Johtopäätöksissä käydään läpi koko kaupungin ja sen työyksiköiden välistä viestien vaihtamista. Siinä vertaillaan saatuja tuloksia vuonna 1998 tehdyn opinnäytetyön tutkimustuloksiin sekä käydään läpi tulosten valossa kehityskohteita. Edistystä on tapahtunut vuoden 1998 jälkeen, mutta viestintää tulee edelleen kehittää koko ajan eikä rutinoitumiseen ole varaa.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ YHTEISÖSSÄ

Yhteisöviestinnän tehtävinä voidaan pitää pääasiallisesti seuraavia Leif Åbergin tulosviestintä -mallin osa-alueita. Tulosviestintä on yhteisöviestinnän malli, joka koostuu toiminnan tukemisesta, profiloinnista, informoinnista ja kiinnittämisestä.

Tulosviestinnän osat:

- Perustoimintojen tuki – Viestitään palveluiden ja tuotteiden tuottamiseksi ja siirtämiseksi asiakkaille. Tärkein viestinnän muoto, vahvasti sidoksissa hetkeen ja työprosesseihin.
- Työyhteisöjen pitkäjänteinen profilointi – Viestintää tarvitaan, jotta voidaan rakentaa työyhteisön tuotteiden tavoitekuva.
- Informointi eli tiedottaminen – Työyhteisön tapahtumista kertomista työyhteisön jäsenille ja sidosryhmille.
- Kiinnittäminen – Viestitään työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi.
- Sosiaalinen vuorovaikutus - Työyhteisön henkilösuhteiden ylläpitämistä ja myönteisen työilmapiirin kehittämistä ja vahvistamista eri tavoin.

(Åberg 2000, 99 – 100.)

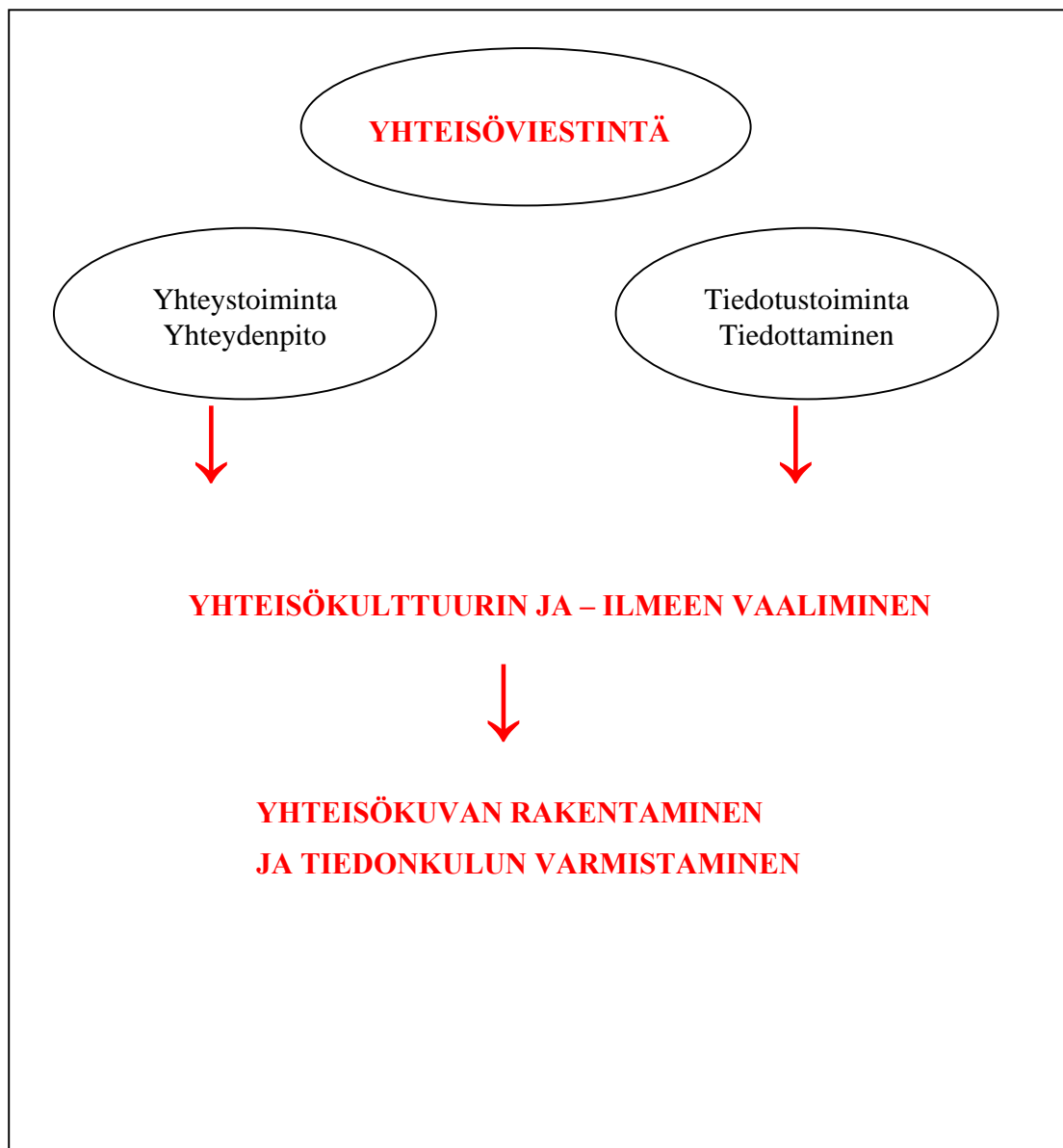
Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen kokonaisuuteen. Yhteisö voi päättää, miten nämä neljä viestinnän muotoa tukevat tavoitteiden saavuttamista. Viides viestinnän tehtävä, eli sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön hallinnassa. (Åberg 2000, 100.)

Sosiaalinen vuorovaikutus on tärkeä osa viestinnän kokonaisuutta. Vuorovaikutusta nähdään kutsuttavan myös esimerkiksi puskaradioksi ja ystäväpiiriksi. Vaikkei niitä voi ohjata, tulee ne ottaa huomioon tavoitteellisessa viestinnässä. (Åberg 2000, 100-101.)

## 2.1 Yhteisöviestinnän piirteet

Yhteisöviestintä tulee olla suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa. Sen tavoitteena on oikean ja vahvan yhteisökuvan rakentaminen sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonsiirron varmistaminen. (Siukosaari 1999, 12.)

Työyhteisön viestintä on sanomien vaihdantaa työyhteisöjen osien välillä. Vaihdanta on sel-laista, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on työyhteisön työkalu, liittävä tekijä, joka yhdistää työyhteisön osat toisiinsa ja koko yhteisön ympäristöönsä. Lähemmäksi viestinnän käytäntöä päästään pohtimalla, miksi työyhteisössä tulisi viestiä. (Åberg 1996, 61.)



Kuvio 1. Yhteisöviestinnän osat (Siukosaari 1999, 13)

Yhteystoiminnan tavoitteena on yhteisön ja sen jäsenten tunnettuus. Yhteyttä pidetään oman henkilöstön lisäksi sidosryhmiin, jotta ihmiset ja yhteisö tulevat tutuiksi. Tiedotustoiminta on usein yksisuuntaista toimintaa, jonka tavoitteena on tietoisuus yhteisöstä ja sen toiminnasta. (Siukosaari 1999, 15.)

Työyhteisön viestintä poikkeaa kahden henkilön tai pienryhmän keskinäisviestinnästä muun muassa seuraavien ominaisuuksien osalta:

- yhteisöllä on **organisoidut puitteet**, joilla on vaikutusta viestinnän järjestelyihin
- yksilötavoitteiden lisäksi yhteisöviestintä **tukee työyhteisön kokonaistavoitteiden saavuttamista**
- **tekniset viestimet**, kuten tietokoneet ja konttoritekniikka, ovat toistuvassa käytössä.

(Åberg 1996, 61.)

### 2.1.1 Toimivan viestinnän edellytykset

Tärkeiksi henkilöstön ja muiden yhteistyöryhmien välisen sisäisen viestinnän periaatteiksi on havaittu avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus ja nopeus. Lisäksi vuorovaikutteisuutta ja ymmärrettävyyttä korostetaan. Käytännössä edellä mainitut tarkoittavat sitä, että perinteisen tiedon välittämisen ohella on luotava mahdollisuus, aikaa ja välineitä keskustella yhteisistä asioista ja lisätä ymmärtämystä eri keinoin. Periaatteiden listaamisen lisäksi on esitettävä selkeästi, mitä niillä pohjimmiltaan ajetaan takaa. Lisäksi periaatteet velvoittavat käytännön toimintaan, eli ne on saatettava arkipäivän toiminnoiksi. (Juholin 2004, 118 - 120.)

Viestinnässä on pyrittävä kaksisuuntaisuuteen, jolloin syntyy edelleen uusia sanomia ja palautetta. Näin syntyy vuorovaikutus. Lopullinen viestinnän tavoite on vaikuttaa ihmisiin. Toimiva vuorovaikutus muuttaa, lisää tai vahvistaa tietoja, mielikuvia tai mielipiteitä. Usein tavoitteena on myös vaikuttaa käyttäytymiseen ja asenteisiin (Siukosaari 1999, 11). Viestintä ei sinänsä ole itsetarkoitus. Viestintä sitoo rahaa, aikaa ja ihmisiä, joten sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa. Viestinnän tulee siis olla suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. (Åberg 1997, 34.)

Sisäisen viestinnän haasteet ovat vuosi vuodelta lisääntyneet. Odotukset ja tarpeet yhteisön sisällä vaihtuvat, joten täytyy pyrkiä pysymään ajan tasalla siitä, mikä henkilöstöä kiinnostaa ja mikä tieto on tärkeää. Tiedon pantaaminen ja tiedon hallinta eivät tuo arvostusta esimie-

hille ja johtajille, sillä viestintäilmasto on muuttunut avoimemmaksi. Ajanhermolla pysyminen vaatii kaikkien valmiutta avoimeen ja vilkkaaseen tiedonvälitykseen. Vastuuntuntoisella tiedonsiirrännällä on vaikutus yhteiseen tuloksentekoon. (Siukosaari 1999, 130.)

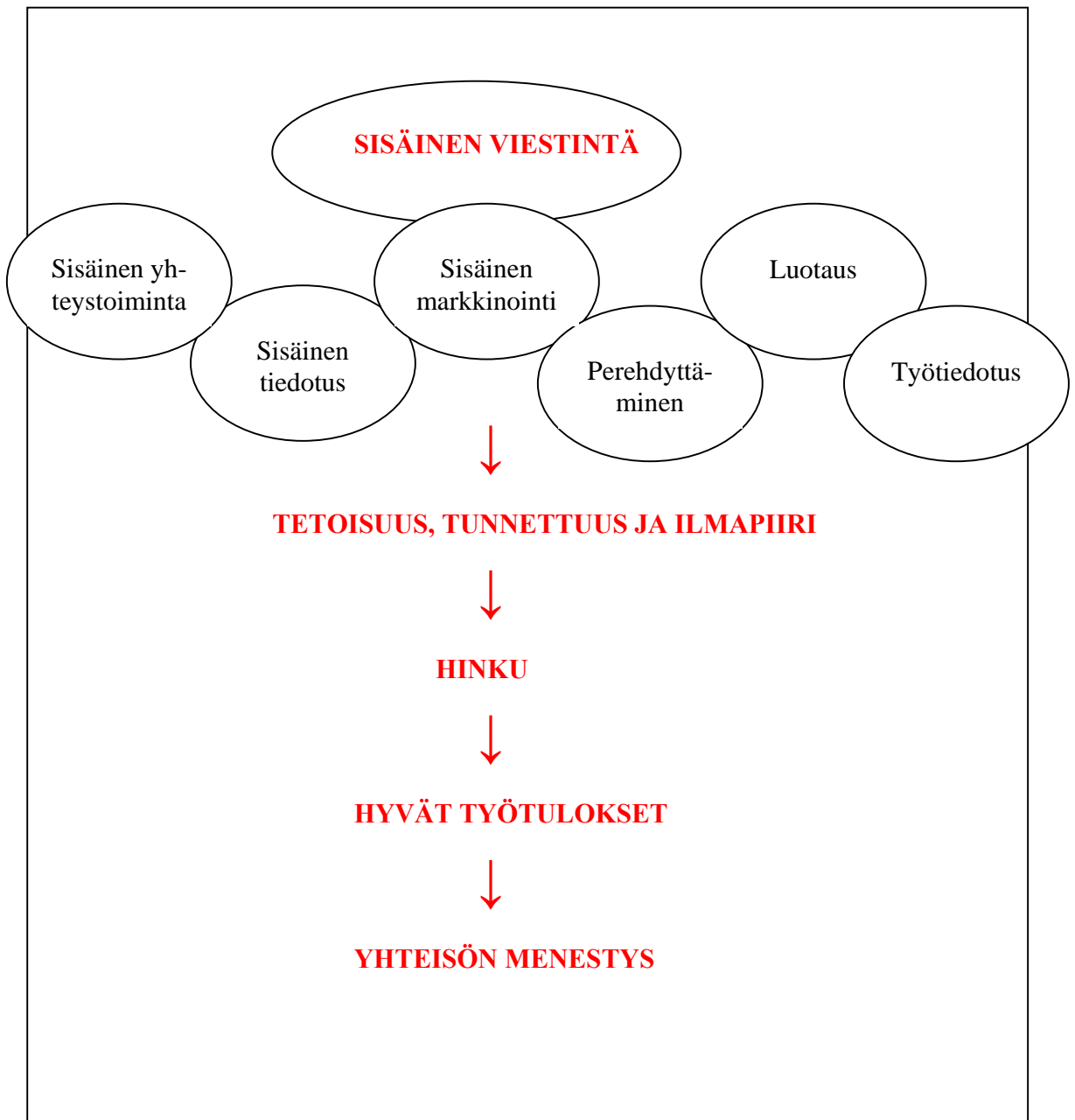
Tiedon liikkeellä pitäminen vaatii talon toiminnan, tehtävien ja ihmisten tuntemista. Oikeat sanomat on tärkeää kohdistaa oikeille henkilöille. Tietotulva on uhka, sillä se näännyttää vastaanottajan helposti. Myös turhia sanomia on pyrittävä karsimaan. Toimivien viestintäkanavien ja -keinojen valinta on myös haastavaa. Jatkuvasti joudutaan harkitsemaan, missä suhteessa yhdistetään painettu eli paperinen viestintä ja verkkoviestintä. Edelleen kaikkein vaikuttavin keino on henkilökohtainen viestintä oikein tehtynä ja ajoitettuna. (Siukosaari 1999, 130.)

Henkilöstö on tärkein sisäinen yhteistyöryhmä. Onnistunut viestintä ei ole kuitenkaan pelkästään johdon tavoite, vaan henkilöstön on pyrittävä samaan. Parhaiten tämä onnistuu, kun henkilöstö valitsee keskuudestaan toimivan ja innostuneen sisäisen viestinnän työryhmän. Siihen tulee valita yhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta kiinnostuneita henkilöitä, jotka tuntevat yhteisön ja sen henkilöstön, tiedostavat mihin viestinnällä pyritään ja ovat valmiita tekemään töitä onnistumisen puolesta. (Siukosaari 1999, 65 - 67.)

Sisäisen viestinnän avulla lisätään tietoisuutta ja tunnettuutta koko henkilöstön ja muiden jäsenten keskuudessa

- työ- ja talohingun vahvistamiseksi,
- yhteistyön tehostamiseksi,
- tuloksenteon varmistamiseksi,
- työilmapiirin ja me -hengen parantamiseksi,
- yhteisökuvan rakentamiseksi ja
- oikean tiedon ja ilmapiirin välittymiseksi.

(Siukosaari 1999, 65.)



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän osat (Siukosaari 1999, 66)

### 2.1.2 Viestintäprosessi ja ongelmatilanteet

Åbergin mukaan (2000, 27 – 33) viestintä on prosessi, jolla on alku ja loppu. Näin ollen viestinnästä puhuttaessa, kokonaisuus voidaan jakaa osiin ja tarkastella viestinnän eri tapah-

tumia yksilöllisesti. Viestintäprosessin osia ovat *lähettäjä, vastaanottaja, vuorovaikutus, informaatio, sanoma, kanava, palaute, kontekstit sekä häiriöt*. Viestinnän muodot ovat muutosten tuulissa pysyneet samana; kasvokkain viestintä, sähköinen viestintä ja painettu viestintä.

Viestintäprosessin alullepanijan, eli *lähettäjän*, lisäksi viestin välittämiseksi tarvitaan *vastaanottaja* tai yleisö. Vastaanottaja ja yleisö voi olla hankalasti määriteltävissä, ellei viestintä ole helposti tulkittavaa lähettäjäkeskeistä viestintää. Kun taas viestintä on *vuorovaikutusta*, jossa kaikki osapuolet ovat toimijoita eli subjekteja, on hyvin vaikea sanoa, ketkä tällöin ovat lähettäjiä, vastaanottajia tai ketkä muodostavat yleisön. Viesti tai sanoma on *informatiivinen* silloin, kun se vähentää vastaanottajan epätietoisuutta kyseessä olevasta asiasta.

Sanomien informatiivisuus vaihtelee monesta eri syystä. Sanoman sisällöstä, vastaanottajien pohjatiedoista ja muun muassa viestintätilanteesta riippuu, kuinka paljon informaatiota vastaanottaja saa irti lähetetystä sanomasta. Tiedonsiirtoa vaikeuttaa myös se, että jokainen vastaanottaja saa irti eri määrän informaatiota samasta sanomasta.

Viestintäprosessin osat vaikuttavat viestintäkanavien eli viestimien valintaan. *Kanava* täytyy valita ajatellen muita prosessin osia, jotta päästäisiin haluttuun päämäärään. Näin ollen ei voida olettaa, että samat kanavat ja viestit toimivat kaikissa viestintätilanteissa, vaan viestinnän toimivuuden saavuttaminen vaatii vaivaa.

*Palaute* viestintää siirrettäessä on tietoa siitä, että sanoman vastaanottaja on reagoinut lähetettyyn sanomaan. Yksisuuntaisessa viestinnässä viestijällä on tällöin oltava tavoitteita, joita voidaan peilata saatuun palautteeseen. Kun lähettäjä ja vastaanottaja viestivät tasa-arvoisina, on välillä vaikeaa erottaa palaute varsinaisesta viestinnästä. Palautteen käsitettä voidaan käyttää, kun tarkastellaan omien viestien perillemenoä. Koska viestintä on vuorovaikutteinen prosessi, osapuolet vaikuttavat toisiinsa keskustelun aikana. Palkitsevin prosessi siis olisi se, jossa kaikki viestijät kokisivat saaneensa vuorovaikutuksessa jotain aikaan.

Viestinnän ammattilaiset myös korostavat, ettei viestintää voi tarkastella *kontekstista* eli puitteista, viestintätilanteesta, irrallisena. Jokainen tilanne pitää sisällään omat erikoispiir-

teensä, jotka täytyy ottaa tulkinnassa huomioon eri tavoin. Viestin perillemeno ei ole itsensäselvyys viestinnän häiriöalttiuden vuoksi. Osmo A. Wiio jaottelee viestinnän *häiriöt* neljään osaan: este (ulkoinen), kohina (ulkoinen), kato (sisäinen) ja vääristymä (sisäinen). Este on kyseessä, kun sanoma ei lainkaan saavu perille. Tämä ulkoinen häiriö siis tapahtuu toimijoista riippumattomista syistä ennen kuin vastaanottaja ennättää lähetettyyn sanomaan käsiksi. Kohinatilanteessa informaation välittämistä haittaa muiden kilpailevien viestien sekoittuminen.

Kato esiintyy, kun sanoma tulee vastaanottajalle, muttei kokonaisuudesta saa selvää vastaanottajan aistihäiriöistä tai muista häiriöistä johtuen. Esimerkkejä ovat huono näkö tai kuulo, keskittymishäiriö, krapula tai väsymys. Vääristymässä perille tullut sanoma ei ole kokenut katoa, mutta se ymmärretään tai tulkitaan väärin. Tulkintaan vaikuttavat arvot, asenteet ja tarpeet.

Suomalaisen työyhteisön perusongelmaksi on muodostunut tutkimusten mukaan tiedonkulun tehottomuus. Tiedonkulkuongelma on kaksitahoinen: *välitön* ja *välillinen* ongelma. Välitön ongelma syntyy, kun tiedonhaltija ei tietoa jostain syystä jaa eteenpäin, ja välillinen syntyy, kun luullaan jonkin epätodellisen tiedon olevan olemassa ja tosi. Välillinen ongelma on huomattavasti yleisempi. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 86.)

Sanoman kulkua ja ymmärtämistä voi vaikeuttaa esimerkiksi viranomaisten kapulakieli, väärät viestintäkanavat, työntekijöiden ennakkoluulot ja asenteet, väärä ja huono ajoitus, äänekäs vähemmistö, kyräily, juoruilu ja vastaanottajien muut ristiriitatilanteet. Ongelmia löytyy hyvin monenlaisia, sillä ihmisten kanssakäymistilanteissa ei voi täysin välttyä ongelmilta. (Luoto 2000, 64 – 66.)

Arkiset esimiesviestinnän ongelmat liittyvät kieli-, käsite-, ymmärrettävyys- sekä tulkintaongelmiin. Uskottavuus on viestinnässä yksi haasteista. Vastaanottajilta tulee tarkistaa, menikö viesti perille, ymmärrettiinkö se oikein ja saiko se aikaan halutun toiminnan. Vuorovaiikutustilanteissa korostuu aktiivinen kuuntelu ja asioiden tarkistus. (Åberg 1997, 166 – 167.)

## 2.2 Organisaatioilmasto ja – kulttuuri

Organisaatioilmasto tarkoittaa ilmanalaa ja tunnelmaa, joka organisaatiossa vallitsee. Ilmasto kuvaa organisaation ympäristöä, ja se on yleensä tilapäinen ja nopeasti muuttuva. Ilmasto voi muuttua huomattavasti erilaisten tapahtumien seurauksena. Ilmasto voi olla joko kannustava tai lamaannuttava. Tämän lisäksi se kehittyy esimerkiksi johtamistyylien, palkitsemisen ja palautteen antamisen kautta. (Juholin 1994, 66 – 67.)

Ilmasto kuvaa henkilöstön tyytyväisyyttä eri asioihin, kuten työolosuhteisiin. Tyytyväisyyden seuranta palvelee koko yhteisöä. Tutkimukset toimivat ikään kuin kuumemittareina, joilla voidaan todeta muutokset ihmisten kokemuksissa. Viestintä on välittävä muuttuja ilmaston, arvojen ja uskomusten välillä. (Juholin 1994, 67.)

Kulttuurin ja ilmaston erottaminen on usein hankalaa. Kulttuurin on määritelty viittaavan organisaation syviin rakenteisiin, joiden juuret ovat arvoissa ja uskomuksissa. Kulttuuria voidaan pitää näkymättömänä rakennelmana, jonka sisällön näkee yhteisön jäsenten käyttäytymisen ja toiminnan perusteella. Rakennelmamuutoksia ei voida tehdä päätöksestä. Muutokset ovat yleensä hitaita. (Juholin 1999, 66–67.)

Viestintäkulttuurin neljä ulottuvuutta ovat:

- Viestintäjärjestelmän käyttö – viestintäkanavat ja tietosisällöt
- Esimiesten viestintä- ja toimintatavat – muun muassa viestinnälliset tavat ja säännöt sekä organisaatorakenne
- Horisontaalinen keskinäisviestintä – Työtovereiden viestintä ja yleinen kanssakäyminen
- Viestintäprosessin toimivuus – tiedonkulun toimivuus, viestien oikea-aikaisuus, tietomäärä ja tiedon laatu

Malliin on tullut lisäksi epävirallinen viestintä. Nykyään se nähdään yhtä tärkeänä ja kulttuuria luovana kuin esimerkiksi johdon viestintä. (Juholin 1999, 68 – 69.)

### 3 TYÖYHTEISÖÄ TUKEVA VIESTINTÄ

Johtamisella ja viestinnällä on paljon yhteistä, ja niitä onkin lähes mahdotonta erottaa toisistaan. Johtaminen ja viestintä eroavat siinä, että viestintä pyrkii luomaan yhteisön toiminnan ja tavoitteiden ymmärrystä, kun taas johtamisen avulla pyritään saamaan ihmiset työskentelemään yhteisön tavoitteiden puolesta. (Juholin 1999, 85 - 86.)

Yhteisöviestinnän keskeisimpiä tehtäviä on luoda kohderyhmälle selkeä merkitys työnsä tekemiselle ja itsensä näkemiseen osana yhteisökokonaisuutta. Henkilö, joka näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestyksen välillä, on tyytyväisempi ja tuottavampi työssään kuin henkilö, joka sitä ei näe. Henkilöstön tulisi kokea viestintä hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana tekijänä, vaikka uutiset eivät olisikaan aina hyviä. (Juholin 2004, 243.)

#### 3.1 Viestintä ja johtaminen

Viestintää tarkastellaan laaja-alaisesti erottaen organisaatioviestinnästä kolme paradigmaa: johtajakeskeisyys eli *funktionaalinen paradigma*, hallitsematon eli *dissipatiivinen paradigma* sekä vastuullinen ja vuorovaikutteinen *dialoginen paradigma*. Funktionaalisesta paradigmasta puhuttaessa viestintä nähdään selkeästi johdon työkaluna, voimavarana, jossa lähtökohtana on se ajatus, että viestinnän avulla voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia. Dissipatiivisen paradigman perusajatuksena on, että viestintä on dynaaminen tapahtuma, jota on käytännössä vaikea valjastaa suunnittelun ohjaksiin. (Åberg 2000, 92 – 93.)

Dialogiselle paradigmalle on ominaista yhteisöllisyys ja kaikkien siihen kuuluvien jäsenten aktiivisuus. Tällöin korostetaan yhteisön jäsenten aktiivisuuden tärkeyttä ja sitä, ettei organisaatioviestintä ole ylhäältä alaspäin kulkevaa tiedottamista. Vuorovaikutteisen viestinnän perusajatus on se, ettei henkilöstö ole ainoastaan passiivinen vastaanottaja. (Åberg 2000, 92 – 93.)

Yksi sisäisen viestinnän määritelmistä liittyy ihmisten ymmärtämyksen lisäämiseen. Johdon täytyisi määritelmän mukaan esimerkiksi informaation lisäämisen ja viestintäkanavien hallinnan sijasta keskittyä omaan johtamis- ja viestintätyyleihinsä, jotta saavutettavuus parantuisi. (Juholin 1999, 38.)

Johtaminen, johtajuus ja esimiestyö, on päämäärään auttamista. Johtajalla on suunnannäyttäjän rooli, sekä johto toimii usein kehityksen ohjaajana omassa yrityksessään. Organisaation visio ja strategia määrittävät oppimisen ja toiminnan suunnan. Johdolla on keskeinen rooli toivotun suunnan määrittelyssä. Esimiestyön ja johtajuuden merkitys on korostunut entisestään yrity maailman muutostilanteissa. (Viitala 2004, 68.)

Ennen asioiden ja ihmisten johtaminen eroteltiin eri toiminnoiksi, mutta myöhemmin jako huomattiin turhaksi. Asioiden (management) ja ihmisten (leadership) johtaminen on sidoksissa toisiinsa. Asioita johdetaan päämäärään pääsemiseksi ihmisten kautta. (Viitala 2004, 69.)

Johtajuus pohjautuu vahvasti johtajan persoonaan ja kykyyn johtaa itseään. Hyvän johtajan vahvuuksia ovat esimerkiksi:

- *hyvä itsetuntemus*
- *myönteinen suhtautuminen omaan itseensä ja ympäristöön*
- *vastuullisuus, itse määritellyt arvot ja elämän päämäärät*
- *itsenäisyys*
- *kyky ajatella ja eritellä tietoa, tunteita ja asenteita*
- *luova ote, kyky löytää ratkaisuja*

Johtajan ja johdettavien välisen yhteyden syntymiseksi johtajan on oltava sitoutunut, luotettava, rehellinen ja johdonmukainen. Valitulla kurssilla täytyy pysyä ja johtamislinjan on pidettävä hankalissakin tilanteissa. Joustoa ei tule kuitenkaan unohtaa. Tärkeänä pidetään myös sitä, että tehdään, mitä luvataan ja sanotaan, sekä toimitaan puhutun mukaisesti. Hyvä johtaja tukee toimiessaan alaisiaan ja kunnioittaa ihmisiä. (Viitala 2004, 75.)

Hyvän johtamisen ulottuvuuksia on Reddinin mukaan kolme:

- tehtäväkeskeisyys
- ihmiskeskeisyys
- tehokkuus.

Reddin painotti, että hyvän esimiehen tai johtajan tehokkuus riippuu siitä, kuinka hänen käyttäytymisensä sopii tilanteeseen, jossa toimitaan. Kolmas ulottuvuus, eli tehokkuus, sisältää kolme lajia: näennäinen tehokkuus, henkilökohtainen tehokkuus sekä todellinen tehokkuus. Näennäinen tehokkuus on puuhastelua, joka ainoastaan näyttää tehokkuudelta. Henkilökohtainen tehokkuus taas tarkoittaa oman edun tavoittelua. Todellinen tehokkuus on tulosten todellista saavuttamista organisaatiossa. Näiden kolmen ulottuvuuden kombinaatiosta syntyi typologia, joka sisältää neljä tehokasta ja neljä tehotonta johtamistyyliä. Tätä tilanteoriaa nimitetään *Reddinin 3D -teoriaksi*. Tehokkaita johtamistyyliä ovat kehittäjä, johtaja, byrokraatti ja hyväntahtoinen itsevaltiainen. Tehottomia ovat lähetyssaarnaaja, kompromissintekijä, karkuri sekä itsevaltiainen. Hyvän johtajan kykyjä ovat tilanneherkkyys, tilannejohtamisen kyky sekä johtamistyylijousto. (Viitala 2004, 82.)

Usein suositellaan ihmiskeskeistä johtamistyyliä. Ihmiskeskeisyyden uskotaan lisäävän työviihtyvyyttä, vähentävän ristiriitoja sekä lisäävän aloitteellisuutta ja työmotivaatiota. Joskus kuitenkin määräävä ote johtamisessa on välttämätöntä, esimerkiksi kiireellisissä hätätilanteissa. Johtamistyyli riippuu myös alaisten ominaisuuksista ja mielihaluista. Suuri haaste onkin selvittää, miten erilaisia ihmisiä sisältävää työyhteisöä ja -ryhmää lähestytään. (Viitala 2004, 82 – 83.)

Hersey'n ja Blanchardin uudempi malli tarkastelee esimiesten ja alaisten välistä suhdetta. Heidän teoriansa mukaan vuorovaikutustilanne muodostuu kolmen tekijän vaikutuksesta: ohjauksen ja ohjeiden (tehtäväkeskeinen käyttäytyminen) ja annetun tuen (ihmiskeskeinen käyttäytyminen) määrästä sekä alaisten valmiustasosta. Vuorovaikutustilanteessa tulee ymmärtää, millainen on vallitseva tilanne, johon pyritään vaikuttamaan. Lisäksi on huomioitava alaisten valmiusaste, joka tarkoittaa sitä, kuinka halukkaita ja kykeneviä alaiset ovat suorittamaan tehtävää. Halu voi riippua esimerkiksi sitoutumisesta, motivaatiosta tai itseluottamuksesta. Alaisten kyky tarkoittaa osaamista, eli muodostuu tiedoista, taidoista ja kokemuksesta. Kyvyn ja halun mukaan valitaan viestintätapa ja johtamistyyli. (Viitala 2004, 84.)

Johtamistyyliä Hersey'n ja Blanchardin mallin mukaan ovat ohjaava, myyvä, osallistuva ja delegoiva. Ohjaava johtaja antaa tarkkoja ohjeita ja valvoo tarkasti. Myyvä johtaja motivoi alaisiaan ja antaa tilaa kysymyksille. Alaisten omaa päätöksentekoa tuetaan osallistuvan johtamistyylin mukaan ja delegoivassa tyyliässä vastuu päätöksistä siirretään kokonaan alaisille. (Viitala 2004, 84.)

Esimiesten on osattava diagnosoida tilanteita, sopeuttaa käyttäytymisensä tilanteen mukaan. Oli tilanne mikä hyvänsä, asiat tulee esittää ymmärrettävästi siten, että muiden on helppo hyväksyä tilanne. Eri ihmisten kohdalla joutuu usein käyttämään erilaisia johtamistyyliä, joten johtajan on kyettävä muuntautumaan. (Viitala 2004, 84 – 85.)

Johtamisen tilannesidonnaisuuden vuoksi on vaikea antaa yleispäteviä ohjeita hyvään johtajuuteen. Perusajatuksen mukaan tärkeää on diagnosoida tilanne ja noudattaa valittua kurssia ja linjaa järkevästi. Lähestymistavan puitteissa johtajan tulee toimia joustavasti. Jotta pystytään soveltamaan onnistuneesti johtamista, on esimiehen tunnettava hyvin asiat ja ihmiset. (Viitala 2004, 86.)

### 3.2 Kuntaorganisaatioiden viestintä

Kunnan hallinto muodostaa tiedonvälityksen kanavan kenttätöiminnan ja keskushallinnon välille. Päätökset ja tehtävänannot liikkuvat kanavaa pitkin alaspäin. Informaatio liikkuu

myös ylöspäin, mikäli toiminnassa esiintyy ongelmia. Usein ylöspäin liikkuva informaatio joutuu kulkemaan monen seulan läpi hallinnossa. Tällöin keskijohto tekee tiedosta johtopäätöksiä ja liittää tietoja osaksi kokonaisuutta. Prosessi vähentää tiedon informaatioarvoa, koska siinä muutetaan informaatiota organisaation hyväksymään muotoon. Hierarkkisten organisaatioiden kommunikaatiotilanteissa on aina tiedon vinoutumisen vaara. Kuntien tulee tiedostaa lisäksi, että kanavien yksipuolisuudella on taipumus muuntaa tietoaineksen monimerkityksellisyys yksinkertaistukseksi. (Stewart 1993, 74.)

Yksipuolisuus vaivaa useita viestintäkanavia. Herkän ja avoimen organisaation taustalla tulee olla laaja tiedonvälitysverkosto. Vain yhteen suuntaan toimivat kanavat ovat tehottomimpia. Kuntaorganisaatio pystyy tosin hallitsemaan vain rajallisen määrän kommunikaatiota, joten viestintäkanavia ei kannata liikaa lisätä. Ongelmia voidaan välttää täydentämällä aukkoja, esimerkiksi huomioimalla paremmin yhteisön heikkoja ryhmiä. (Stewart 1993, 80.)

Henkilökunnalle täytyy tähdentää kunnan välttämätöntä tiedontarvetta. Toimintaa ja sen vaikutuksia, henkilökunnan työongelmia ja uusia toimintamahdollisuuksia koskeva tieto on tärkeää. Lisäksi täytyy olla tietoinen henkilökunnan omista mielipiteistä ja ajatuksista. Hierarkiaa voi väistää järjestämällä henkilökuntakokouksia ja keskusteluja. (Stewart 1993, 75.)

Valituksia ja negatiivista palautetta käytetään yleensä hyväksi liian säästeliäästi. Ne ovat myös informaatiolähteitä. Palautetta voidaan suhteuttaa toimintaan, jolloin saadaan selvitettyä tyytymättömyyden oireita. (Stewart 1993, 76.)

Kunta tarvitsee uusia tiedonhankintatapoja. Keinot täydentävät toisiaan, sillä kaikilla tavoilla on vahvat ja heikot puolensa. Erilaiset kyselyt ja keskusteluryhmät ovat tärkeitä tiedonhankintavälineitä. Kunnan hallinnon ja muiden kuntalaisten säännöllisellä vuoropuhelulla voi myös parantaa yhteyksiä. (Stewart 1993, 78.)

Valtuuston puheenjohtajan ja muiden johtavien luottamushenkilöiden tulisi vieraila aika ajoin henkilökunnan keskuudessa. Siten he voivat varmistaa, että kunnan politiikka on ymmärretty oikein. Tapaamisella he osoittavat olevansa kiinnostuneita henkilökunnasta ja antavat samalla mahdollisuuden vuoropuheluun. (Stewart 1993, 193.)

### 3.2.1 Kuntien tiedotustoiminta

Kuntien sisäinen viestintä ei onnistu irrallisena toimintona, vaan se on rakennettava toimintastrategian ympärille. Tiedottaminen on räätälöitävä olosuhteisiin siten, että asioista voidaan puhua oikeaan aikaan oikeille ihmisille. Kunnissa tulosityksiköihin jakautuminen hajauttaa valtaa, vastuuta ja viestintää. Johdon tärkeä tehtävä on viestittää henkilöstölle, mikä työyksikön asema on organisaatiossa ja mitä odotuksia työyksikköön kohdistuu. (Seppälä 1995, 29.)

Uudet ja vaikeat asiat tulee käydä läpi vuorovaikutuksellisten työpaikkapalaverien avulla. Tällöin on mahdollisuus kysyä ja saada vastauksia välittömästi. Tilaisuuksista pitää laatia tiedote, muistio, jotta poissaolevatkin saavat samat tiedot. (Seppälä 1995, 29.)

Vuorovaikutus on laadukkaan palvelutuotannon ja työyhteisön toimivuuden tae. Sisäisestä tiedottamisesta vastaavan henkilön tulee tuntea henkilöstö hyvin, jotta tiedot menevät oikeille henkilöille ja kommunikointi olisi vuorovaikutuksellista. (Seppälä 1995, 29.)

Kaikkea tietoa ei voida koskaan välittää kaikille ainakaan samanaikaisesti. Kuntayhteisössä työskennellään siten, ettei kaikkia voida saada koolle samanaikaisesti. Sisäinen viestintä, tiedotus, jää siten kirjallisen ja sähköisen tiedottamisen varaan. Uuden tekniikan käyttöönotto ei poista ongelmia, sillä suuri osa henkilöstöstä ei työn luonteen takia pysty käyttämään esimerkiksi sähköpostia. Sähköisiä välineitä tuleekin käyttää silloin, kun ne työn luonteeseen sopivat. (Seppälä 1995, 29 – 30.)

Johtajien tehtävänä on valvoa, että viestintä on tavoitteellista ja että se noudattaa tiedotussuunnitelmaa. Riippuvuutta vain yhdestä viestintävälineestä tulee välttää, sillä toimiva yhteistoiminta yhteisössä vaatii viestien toistamista eri tavoin ja eri yhteyksissä. (Stewart 1993, 192.)

### 3.2.2 Kuntien tulosjohtaminen

Suomessa kunnissa on sovellettu tulosjohtamista 1980 –luvun lopusta alkaen. Tulosjohtamisen mukaan kuntien tulosityksiköille voidaan antaa vastuu toimialueestaan, mikäli keskushallinto saa säännöllisesti informaatiota resurssien käytöstä ja tuloksellisuudesta. Lisäksi toimiyksiköillä on sananvaltaa budjettiensa laatimisessa ja määrärahojen käytössä. Tällainen vallan delegointi lisää yksiköiden tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Lisäksi johdon motivaatio tehtäviinsä lisääntyy vastuun kautta. (Stewart 1993, 159 – 160.)

Järjestelmän vaarana on muuttua rutiiniksi. Tulosjohtaminen voi johtaa siihen, että korostetaan yksipuolisesti tiettyjen tehtävien suorittamista sen sijaan, että keskityttäisiin kehittämistä vaativiin tehtäviin ja uuden oppimiseen. Helposti saavutettava syrjäyttää usein runsaasti uhrauksia vaativan tavoitteen. (Stewart 1993, 163.)

Kunnanjohtajat toimivat kunnissa julkisuuden valokeilassa. Heihin kohdistuu runsaasti odotuksia ja kritiikkiä riippumatta siitä, ovatko he välittömästi vai ilman suoraa kontaktia yhteisönsä. Kunnallisjohtajan työn tärkeitä osia ovat kuuntelu ja uuden tiedon hankinta. Jatkuva oppiminen on tärkein tekijä delegoinnissa. (Stewart 1993, 165 – 166.)

Tulosjohtamisen on edesautettava kunnan itsehallinnollisia pyrkimyksiä. Tulosjohtamisen toimiminen edellyttää johtajilta ja johdettavilta asenteiden ja käyttäytymisen kriittistä tarkastelua. Johtajuus edellyttää johtajia, jotka panevat itsensä likoon yhteisön arvojen puolesta. (Stewart 1993, 168.)

Tulosjohtamisjärjestelmä on luonut uuden kunnallisen johtamiskäsitteen. Vielä vuonna 1993 tulosjohtamiseen liitettiin seuraavia huomioita:

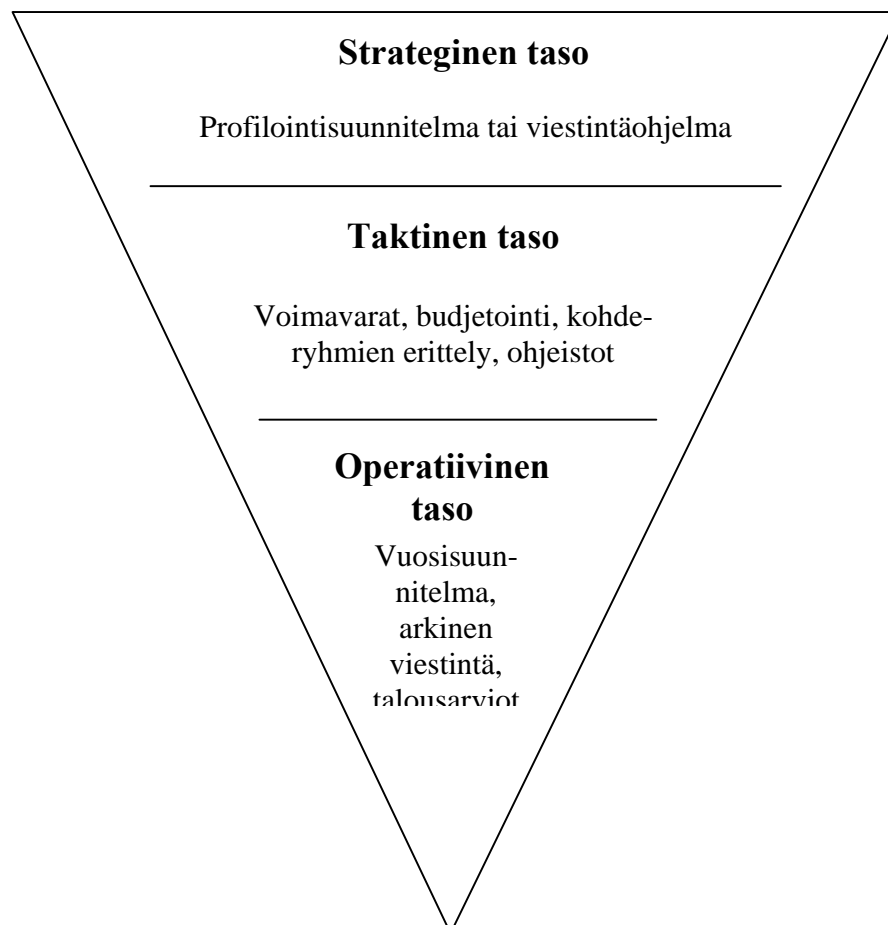
- Hierarkkisuus voi heikentää tulosvastuuta
- Yrittämällä valvoa kaikkea on sama asia kuin ei valvoisi lainkaan
- Vastuu tuo raportointivelvollisuuden
- Taloudellinen ja henkilöstöä koskeva kontrolli estävät tehokasta resurssien käyttöä

(Stewart 1993, 168 – 169.)

### 3.3 Viestinnän strateginen suunnittelu

Yhteisöviestinnän kenttä on laaja, sillä se kattaa kaikki viestinnän muodot, jotka tukevat työyhteisön tulosten tekemistä ja toimintaa. Kaikkia viestinnän osa-alueita ei toteuteta useinkaan samassa yksikössä, mikä luo haasteita viestinnän suunnittelulle, toteuttamiselle ja seurannalle. (Åberg 1997, 174.)

Viestinnän suunnittelun tähtäin tulee olla pitkällä tulevaisuudessa. Strategisen suunnittelun apuna käytetään erilaisia ennustemenetelmiä, kuten skenaario- ja delfoi -menetelmä sekä SWOT -analyysi. Viestinnän suunnittelu liittyy vision esilletuomiseen ja työyhteisön tavoitteen rakentamiseen. (Åberg 1997, 174.)



Kuvio 3. Yhteisöviestinnän suunnittelumalli (Åberg 1997, 176)

**Strategisessa suunnittelussa** on kyse niiden viestinnän *peruslinjojen määrittelystä*, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yhteisön strategisia tavoitteita. Viestintästrategia perustuu siten organisaation kokonaisstrategiaan. Käytännössä viestintästrategia ilmaistaan yhteisön profilointisuunnitelmassa tai viestintäohjelmassa. Strategiseen suunnitteluun liittyy myös puiteanalyysi. (Åberg 1997, 176 – 179.)

**Taktisen suunnittelun** perustehtävä on suunnitella, miten olemassa olevat voimavarat sidotaan. Suunnittelua edustavat esimerkiksi *voimavarojen erittely, työryhmien erittely tai viestinnän osa-alueiden viestintäohjeet*. Taktisen suunnittelun työkaluja ovat ympäristöluotaus, SWOT -analyysi ja kriisiviestinnän ohjeisto. Taktiset ohjeet eivät saa täysin sitoa suunnittelua, sillä yhteisön toiminta ja ympäristö muuttuvat koko ajan. Taktiset ohjeet tulee täten nähdä suuntaa-antavina. (Åberg 1997, 188.)

**Operatiivinen, eli lyhyen tähtäimen, suunnittelu** tehdään sidotuin resurssein. Tähtäin on lähellä, yleensä noin vuoden päässä. *Operatiivisia viestintäsuunnitelmia* ovat viestinnän eri osa-alueiden ja organisaation yksiköiden talousarviot ja vuosi- tai kampanjasuunnitelmat. Suunnittelussa apuvälineitä ovat projekti aikataulut, toimintaohjelmat, resurssikaaviot ja verkkosuunnittelu. Vuosisuunnitelmasta käy ilmi, *miten ja millä varoilla, miehityksellä ja tekniikalla kyseisen vuoden viestintää hoidetaan*. Käytännössä suunnitelma sisältää esimerkiksi aikatauluja, viestintäkoulutusinformaatiota ja tulevan vuoden sisäisen viestinnän teemat. Vuosisuunnitelman laatii viestintävastaava ja sen hyväksyy työyhteisön ylin johto. (Åberg, 1997, 194 -196.)

### 3.4 Viestinnän vastuut

Yhteisöviestinnän vastuukysymykset ovat käytännössä usein ongelmallisia. Perusperiaate on, että vastuu on jakamaton. Se tarkoittaa käytännössä sitä, että korkein johto vastaa viestinnästä, kuten muustakin organisaation toiminnasta. Tuloksellisuuden ja tehokkuuden kannalta on kuitenkin suositeltavaa, että vastuu viestinnän tehtävistä jaetaan. (Åberg 1997, 200.)

Valtuutetulla viestintäjohtajalla on asiantuntijavastuu, eli hän on vastuussa käytännön viestinnästä. Tehtävänä on suunnitella, johtaa, toteuttaa ja seurata viestintää. Käytännössä yleensä jokainen työyhteisön osa toteuttaa viestintää omalla vastuualueellaan yhteistyössä viestintähenkilöstön kanssa. Onnistunut yhteistoiminta vaatii viestintävastuiden täsmennystä sekä viestinnän koordinoinnista huolehtimista. (Åberg 1997, 201.)

Yhteisöviestinnästä kokonaisuudessaan vastaavalla tulisi olla jatkuvasti tarvittava tieto kässissään (toimiva yhteys ylimpiin päättäjiin), toimintavapautta ja resursseja viestinnän toteuttamiseksi. Tulosviestintäajattelun mukaisesti työyhteisön kaikki viestinnän muodot on koordinoitava yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Koordinoinnilla varmistetaan, että delegoidut tehtävät hoituvat oikein ja edistetään työyhteisön jäsenten yhteistyötä. Käytännön koordinoinnin muotoja ovat esimerkiksi henkilökohtainen johtaminen, kokoukset, itsekoordinointi sekä muistioiden ja suunnitelmien kierrättäminen yhteisössä. Henkilökohtaisesti tapahtuva koordinointi on ehdottomasti tehokkain muoto. Vuorovaikutus tilanteessa mahdollistaa palautteen antamisen ja saannin. (Åberg 1997, 204, 210 - 211.)

Esimiehet ovat tärkeimpiä sisäisiä tiedottajia. Tiedon edelleensirto omaan yksikköön suhteutettuna on osa hyvän johtajan normaalia esimiestyötä. Esimiehen tukena on usein viestinnän asiantuntija, sisäinen tiedottaja, joka antaa aineistoa, kouluttaa ja auttaa ongelmissa. (Åberg 1997, 211 – 212.)

Työyhteisön kehitysvaihe, eli koko ja ikä, vaikuttavat yhteisön rakenteen ohella viestinnän toteuttamiseen. On luonnollista hajauttaa viestintää, mikäli organisaatio sisältää useita itsenäisiä yksiköitä. (Åberg 1997, 203.)

### 3.5 Työhyvinvointi ja houkutteleva työyhteisö

Työhyvinvointi perustuu siihen, että työntekijä voi hyvin henkisesti, fyysisesti ja sosiaalisesti. Vain terve ja hyvinvoiva henkilö kykenee organisaatiota hyödyttäviin tehtäviin. Työntekijän henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi ovat sidoksissa toisiinsa. Muutokset millä tahansa elämän osa-alueella heijastuvat hyvinvointiin. On lähes samantekevää, mistä osa-

alueesta kehittyminen, muutos, aloitetaan, sillä myönteiset muutokset ruokkivat toisiaan. Usein on kuitenkin järkevää aloittaa muutokset fyysiseltä tai sosiaaliselta alueelta, sillä ihmisen psyyke on herkkä. Onnistumiset muilla osa-alueilla antavat itsevarmuutta ja -luottamusta, joka edistää henkistä hyvinvointia. (Juuti & Vuorela 2002, 64 – 66.)

Työhyvinvoinnin varsinainen perusta piilee työn mielekkyydessä. Työnteon sisäiset motiivit ovat pitkäkestoisia. Niitä ovat esimerkiksi palautteen saaminen, työn haastavuus, kiinnostavuus, monipuolisuus ja itsenäisyys. Työ, joka vastaa työntekijän kiinnostuksen kohteita, luo pitkäkestoista työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2002, 67.)

Työtä voidaan rikastaa liittämällä työhön suunnittelua ja laajentaa sitä esimerkiksi työvaiheita ja -tehtäviä yhdistelemällä. Suuri mielihyvän lähde on se, että työntekijä pääsee toteuttamaan omia suunnitelmiaan työssään ja valvomaan saatuja tuloksia. Saatu palaute kannustaa työntekijää korjaamaan edelleen työtään ja positiivinen palaute antaa voimavaroja. Tiimityöskentely usein lisää kaivattua vuorovaikutusta ja välitöntä palautteiden antamista. (Juuti & Vuorela 2002, 68 - 70)

Houkutteleva työyhteisö vetää puoleensa osaavaa, motivoitunutta henkilökuntaa sekä yhteistyö- ja sidosryhmäkumppaneita. Hyvän olon tunteen rakentamisessa johdon rooli on keskeinen. Henkilöstön työhyvinvointiin liittyy yhä useammin esimerkiksi työssäjaksamisongelmia ja työpaikkakiusaamista. (Virtanen 2005, 205 - 206.) Houkuttelevaan työyhteisöön kuuluville on positiivista, mutta kuitenkin realistista, heittäytymisrohkeutta, eli kokeilunhalua ja veyniskykyä. Organisaatorakenteella on vaikutusta työhön sitoutumiseen, työilon ja hyvän työhengen syntymiseen. Periaatteena on, että työntekijät sitoutuvat hyvillä mielin organisaatioon, toimintaan, joka ymmärretään kokonaisuudessaan. Olemassaolon tarpeellisuus työyhteisössä antaa tekemiselle mielekkyyttä. (Virtanen 2005, 208.)

Työnilon puuttuminen haittaa väistämättä työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Vaikka johdon vaikutus työniloon ja yleiseen ilmapiiriin on suuri, vastuu kuuluu viime kädessä kaikille jäsenille. Kaikki yhteisön jäsenet vaikuttavat ilmapiirin rakentamiseen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Ilmapiirin vaikutus yhteisön tehokkuutta ajatellen on suuri. Edes nykyisin työyhteisöissä vallitseva kiire ei tuo terveydellisiä ongelmia, mikäli työntekijä kokee

saavansa arvostusta työstään, pääsee vaikuttamaan siihen sekä kokee sen itse palkitsevaksi. (Virtanen 2005, 209.)

Puhumattomuus on yksi pahimmista työyhteisöjä haittaavista epäkohdista. Yhteisöllisyyteen kasvetaan vain ristiriitojen läpikäymisen kautta. Yhteisten pelisääntöjen ja asioiden jakaminen estävät työuupumista sekä turhaa syyllisyyttä ja kyynisyyttä. Pelko pyytää apua on yksi varma merkki siitä, ettei työyhteisö ole toimiva. Hyvällä johtajuudella voidaan korjata epäkohtia. Johtajien tulee tunnistaa pelot, johtaa omalla esimerkillään ja luoda positiivista henkeä epävarmuuden keskellä. Luottamus syntyy lopulta yhteisten kokemusten kautta, jakamalla ajatuksia ja osaamista. (Virtanen 2005, 209 – 210.)

Ihmiset korvaavat usein puhumattomuuden huhuilla, jolloin seurauksena on negatiivisia väärinkäsityksiä ja mielikuvia. Esimiehen on tiedostettava ihmisten erilaisuus ja tehtävien moninaisuus sekä järjestää yhteisiä keskustelutilaisuuksia. Kun ihmiset pääsevät itse kertomaan työstään ja kuuntelemaan muiden kertomuksia, alkaa toiminta saada tosiasiapohjaista selitetävyyttä. (Juuti & Vuorela 2002, 72.)

Yrityksen, yhteisön, tulisi saada henkilöstön resurssit parhaaseen mahdolliseen käyttöön. Esimerkiksi esimies-alais- välisten keskustelujen kautta saadaan omat taipumukset ja yhteisön tarjoamat mahdollisuudet kohtaamaan. Opiskelun ja kouluttautumisen tukeminen tukee samalla henkilöstön monitaitoisuutta ja muutosvalmiuden kasvua. Henkilöstön työtyytyväisyys on tärkeä laatutekijä yritysten toiminnassa. Huippusuoritukseen päästään vain motivoituneen henkilöstön työpanoksella. Työtyytyväisyyttä ja sen trendejä tulee tutkimuksin mitata säännöllisin väliajoin. (Lecklin 2002, 253 - 254.)

Houkutteleva työyhteisö ei synny sattumalta, vaan se vaatii aktiivisia tekoja kaikilta. Työnantaja esimerkiksi huolehtii siitä, että työolot ovat asiallisia ja työsuhteet toistaiseksi voimassa olevia. Sekä työnantajan ja työntekijän on sitouduttava siihen, että yhteisössä vallitsee luottamus. (Virtanen 2005, 218.)

## 4 MUUTOS- JA KRIISIVIESTINTÄ

Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja koko organisaation menestymismahdollisuuksiin. Toimiva viestintä on erityisen tärkeää organisaation kriiseissä ja muutoksissa, jolloin asiat tapahtuvat nopeasti ja yllättäen. Viestintä muutostilanteissa on tänä päivänä toimiville yhteisöille haaste. Muutokset ovat koko ajan yleisempiä organisaatioissa, joten yhteisöjen on pysyttävä valppaana. Uudistukset tulisi johdon tasolta pyrkiä toimeenpanemaan kärsivällisesti kertomalla, näyttämällä ja ohjaamalla, eikä pelkistetyn tiedotuksen keinoin.

### 4.1 Viestintä muutoksessa

Muutoksilla tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaation sisäisiä tai ympäristössä tapahtuvia prosesseja, jotka edellyttävät yhteisöltä toimintatapojen perusteellisia muutoksia sekä monisuuntaista vuorovaikutusta. Muutoksilla usein haetaan parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Tämänkaltaiset muutokset työyhteisöissä koetaan uhkana, ja ne synnyttävät työntekijöiden keskuudessa epävarmuutta ja huolta. (Juholin 2004, 242.)

Henkilöstön mielissä herää ensiksi huoli omasta asemasta työyhteisössä. On tärkeää selvittää, kuinka muutoksiin omassa yhteisössä suhtaudutaan. Esimiehiltä ja johdolta odotetaan vastauksia moniin kysymyksiin, jotka useimmiten liittyvät henkilön omaan asemaan yhteisössä. *Mitä teen ja mitkä ovat tehtäväni ja vastuuni? Miten työtä tulisi nyt ja jatkossa tehdä? Miten työhöni suhtaudutaan? Teenkö työni odotusten mukaisesti? Miten yksiköllä*

*ni/osastollani menee? Mihin olemme yhteisönä menossa? Miten minä voisin vaikuttaa muutoksessa?* (Juholin 2004, 242 - 243, 249.)

Muutosviestintä on osa strategista viestintää. Muutostilanteet voidaan viestinnän kautta hoitaa hallitusti. Hoitamaton tai huonosti viestitty muutostilanne taas voi johtaa kriiseihin, joiden hoitamiseen vaaditaan kriisiviestinnän keinoja. Muutosviestinnän tehtävänä on siis välttää kriisit samanaikaisesti kuvaamalla ja toteuttamalla muutosta. (Juholin 2004, 242 – 243.)

Viestinnän tehtävät korostuvat muutosten ja kriisien myötä. Muutostilanteissa korostuu kaksi tavoitetta:

- kohderyhmä ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön
- organisaatio pystyy käyttämään hyödyksi työntekijöiden asiantuntemuksen muutoksen toteuttamisessa.

Normaalitilanteista poiketen viestintä on muutostilanteissa proaktiivista. Proaktiivinen viestintä varautuu ennakkoon tilanteisiin ja käyttää viestintää muutoksen hallinnassa. Viestintä on vuorovaikutteinen tapahtuma ja se tehdään kasvokkain. Proaktiivisessa vuorovaikutuksessa pyritään etsimään yhdessä vastauksia asioihin, ja tieto liikkuu hyvin joka tasolla. Ylhäältä alas tapahtuva tiedottaminen ja ohjaaminen ei tyydytä henkilöstöä muutostilanteissa, sillä asioita, joita ei vielä käsitetä, yleensä kyseenalaistetaan. (Juholin 2004, 247.)

Yhteisön tilanne ja mahdollisuudet huomioiden tulisi hyödyntää kasvokkain viestintää, jota on tiedotus-, kehittämis- ja keskustelutilaisuudet, erilaiset palaverit, ongelmanratkaisuryhmät, esimies-alaiskeskustelut, kehityskeskustelut, seminaarit ja koulutustilaisuudet sekä vapaamuotoiset tapaamiset ja keskustelut. (Juholin 2004, 250.)

Yhteistyömallin etuna on yhdessä työstäminen, jossa jokainen itse varmistaa asioiden ymmärtämisen. Tilanteissa kannattaa seurata yleistä ilmapiiriä. Kaikki eivät välttämättä uskalla tunnustaa, ettei asia ole mennyt perille. Palautetta tulee kerätä säännöllisesti esimerkiksi pikakyselyillä. Tärkeää on, ettei kysely ole pitkä ja vaikeaselkoinen. Vapaamuotoisella kyselyllä saadaan usein enemmän ja laadukkaampaa tietoa kuin strukturoiduilla kyselyillä. (Juholin 2004, 250 – 251.)

Juholinin (2004, 243 – 244.) mukaan johdon ja esimiesten rooli muutostilanteessa on keskeinen, sillä heiltä odotetaan tulevan ennakkointia ja uusia menetelmätapoja, joilla selviydytään eteenpäin. Johdon on oltava muutoksen edelläkävijä ja sen on osoitettava omalla esimerkillään sitoutumista muutokseen. Johdon tulee kertoa ja perustella riittävästi muutoksen syitä ja seurauksia pelontunteiden välttämiseksi.

Esimiesten olisi helppo irrottautua hankalista kysymyksistä väittämällä olevansa itsekin tietämättömiä, mutta heidän tehtävänsä on selvittää omaa työyksikköään tai tiimiään koskevia asioita. Kaikkea vastuuta tiedonkulusta ei tule vyöryttää ylimmälle johdolle.

Viestinnän on oltava aitoa, toistuvaa ja uskottavaa, jotta henkilöstö kokee johdon ymmärtävän vastuunsa. Muutostilanteissa tärkeää on sanojen ja tekojen tasapaino. Aina kun puhutaan muutoksista, on myös samalla tapahduttava asioita, jotka vahvistavat sen todeksi. Viestien tulisi olla sisällöltään ja tyylieltään ymmärrettäviä, jotta henkilöstö voisi hyväksyä ne ja sitoutua niihin. Erityisen tärkeää sitoutumisen kannalta on myös se, että henkilöstö pääsee tuomaan esiin näkemyksiään muutoksista ja vaikuttamaan niiden toteuttamiseen.

Onnistuessaan viestintä ja vuorovaikutus madaltaa vastarintaa ja motivoi ihmisiä ottamaan muutoksen mahdollisuutena. Edellytyksenä onnistumiselle on, että muutoksen onnistuneesta etenemisestä on konkreettisia näyttöjä, kuten esimerkiksi jatkuvia tiedotteita uuden toimintatavan positiivisista tuloksista.

Yksi muutosviestinnän periaatteista on, että muutoksista tiedotetaan ja keskustellaan ensin sisäisesti ja vasta sen jälkeen tiedotetaan ulkoisille sidosryhmille. Hyvät suhteet mediaan voivat mahdollistaa sen, että toimittaja lykkää uutisointia sen verran, että yhteisön sisällä ehditään tiedottaa asiasta ensin. Aina tulee kuitenkin varautua median uutiskilpailuun, joka voi johtaa siihen, että toimittajat saavat julkaistua tiedon ennen yhteisön johtoa. Tilanne edellyttää, että johto tiedottaa asiasta mahdollisimman pian toimittajia kattavammin yhteisön sisällä. Asia täytyy tämän jälkeen vahvistaa myös ulkoisesti ja lisätä yleistä tietoisuutta. (Juholin 2004, 246.)

Keskeisiksi periaatteiksi mainitaan usein myös avoimuus, jatkuvuus ja vuorovaikutteisuus sekä sisältöjen yhtenäisyys. Käytännössä toteutus kulminoituu ajatukseen: milloin on oikea aika ottaa asia käsittelyyn ja yleiseen keskusteluun mukaan. Ajoituksen toivotaan lähes poikkeuksetta olevan mahdollisimman aikainen, mutta käytännössä se on vaikeaa monesta syystä. (Juholin 2004, 249.)

Johto perustelee syyt viivästymisille motivaation mahdollisella heikkenemisellä sekä henkilöstön sitoutumisvaikeuksilla. Avoimuus puolestaan voi antaa yhteisölle etulyöntiaseman, sillä se itse pääsee määrittelemään, mistä on kyse. Asiat eivät pääse vääristymään. Lisäksi ihmiset usein ottavat huonotkin asiat vastaan mieluummin ensitilassa, jolloin heille jää aikaa pohtia ja suunnitella. (Juholin 2004, 249 – 250.)

Tietotulvaa ja henkilöstön uuvuttamista voi välttää suunnitelmallisuudella. Seuraavat ideat olisi hyvä ottaa huomioon suunnittelussa:

- Perustelut, miksi muutos on välttämätön, ovat selkeitä ja yksinkertaisia. Samalla selvitetään, miten muutos vaikuttaa yhteisön tulevaisuuteen. Muutoksen voi perustella asiakkaiden ja/tai yhteistyökumppaneiden tarpeiden tai markkinatilanteen muutoksella.
- Yhteisön uusi toimintatapa ja -suunnitelma täytyy selostaa henkilöstölle ja vakuuttaa samalla, että johdolla on suunnitelmia jatkolle. Tavoitteena on säilyttää yhteisön toimintakyky ja menestyä edelleen.
- Menestyksen ja epäonnistumisen seuraukset täytyy saattaa yleiseen tietoon organisaatiossa.
- Toisto on välttämätöntä! Asiat eivät mene kerralla lävitse.
- Ihmiset haluavat kertoa, miltä heistä tuntuu, miten he ymmärtävät asiat ja mitä ehdotuksia heillä on.
- Muutostilanteessa on korostettava ihmisten omaa panosta ja sen tärkeyttä toteutuksen onnistumisessa.
- Ihmisillä tulee olemaan paljon kysymyksiä, joihin on osattava vastata.

(Juholin 2004, 248 – 249.)

## 4.2 Kriisiviestintä

Kriisitilanteiden viestintä poikkeaa normaalista viestinnästä siten, että asiat tapahtuvat ja tehdään nopeammin. Poikkeus- ja kriisitilanteissa tulee ensimmäisenä määritellä, mikä on kriisi ja miten se eroaa normaalitilanteesta. Viestinnän tulee olla suunniteltua ja tavoitteellista toimintaa. Se vaatii onnistuakseen sitoutunutta johdon toimintaa. Lisäksi tulee varmistua, että tiedottaja saa aina tarvitsemansa tiedot tarpeeksi ajoissa. (Siukosaari 1999, 194 – 195.)

Toinen määriteltävä asia koskee strategiaa, joka tulee ohjaamaan toimintaa kriisitilanteessa. Tilanteesta riippuen voidaan viestiä ainakin neljällä eri tavalla. Tilanteessa voidaan *vetäytyä kommentoimatta* tapahtumaa, *vastata ainoastaan kysyttäessä*, aktiivisesti *tarjota ja myydä omaa näkemystä tapahtuneesta* tai ottaa *asia heti ongelman ilmaantuessa esille* ja täydentää tietoa sitä mukaa, kun uutta tietoa saadaan. (Juholin 2004, 228.)

Kriisi voi olla esimerkiksi äkillinen onnettomuustilanne, tuotannon virheestä johtuva häiriö, johdon tekemä virhearvio tai petos. Kriisi usein on itse aiheutettu ja johtuu harkitsemattomasta tai puuttuvasta kommunikoinnista. Kriisiviestintä on välttämätöntä, mutta kriisi itsessään ei poistu viestinnän avulla. Viestinnällä pyritään hallitsemaan tilannetta. (Juholin 2004, 227.)

Kriisi on lähes poikkeuksetta negatiivinen asia. Kriisiviestinnässä tiedotuksen päätavoitteet kiteytetään seuraavasti:

- Julkisuudessa syntyy realistinen mielikuva tilanteesta.
- Yhteisön omat näkökulmat ja viestit otetaan huomioon.
- Toimintaedellytykset ja jatkuvuus turvataan yhteisössä.

(Siukosaari 1999, 194.)

Yhteisön kriisistä ja kriisiviestinnästä selviytyminen vaikuttaa koko yrityskuvaan ja uskottavuuteen pitkälle tulevaisuuteen. Kriisi voi olla ainoa kerta, jolloin yhteisö pääsee julkisuuden valokeilaan, uutisiin, joten siihen pitää valmistautua huolella. (Siukosaari 1999, 194.)

Kriisiviestinnän periaatteisiin kuuluu luotettavuus, aktiivisuus ja avoin tiedonvälitys. Tietojen tulee olla oikeita ja riittäviä mielikuvien luomiseksi. Aktiivisuus tarkoittaa aloitteellisuutta ja nopeutta. Suunnittelun, harjoittelun ja ammattitaidon tulokset näkyvät aktiivisuudessa vahvasti. Avoimuus edellyttää halua tiedottamiseen, sanomien ymmärrettävyyttä ja yksiselitteisyyttä. Tietojen tulee tyydyttää vastaanottajan tiedonhalu. On varauduttava lisäksi oikaisemaan väärää huhuja. (Siukosaari 1999, 195.)

Kaikissa kriiseissä henkilöstö on tärkeä kohderyhmä. Henkilöstö on aina merkittävä kontaktipinta ulkomaailmaan, ja siksi on tärkeää, että henkilöstö on alusta alkaen tietoinen kriisin tapahtumista ja vaikutuksista toimintaan. Toisaalta vähäpätöisten kriisien innokas tiedottaminen saattaa aiheuttaa kriisiuutisoinnin tarpeetonta kasvua. Tiedottamisessa ei myöskään saa sortua salailuun tai kangertelemaan viestintää, sillä ne voivat aiheuttaa syyttelyä. (Siukosaari 1999, 198 – 199.)

## 5 KAJAANIN KAUPUNGIN SISÄINEN VIESTINTÄ

Kajaanin kaupungin viestintä on kokenut monia muutoksia. Muun muassa maakuntahallintokokeilu, organisaatiomuutokset, kiire, irtisanomiset ja katkokset viestinnässä ovat vaikuttaneet työntekijöiden työssävihtymiseen, motivaatioon sekä työn tehokkuuteen. Häiriötekijät ovat kasvaneet toimintaympäristössä ja viestintätavat ovat muutosvaiheessa. Verkkoviestintään aletaan panostaa enemmän.

Kajaanin kaupungin viestinnän ylin vastuu on kaupunginhallituksella ja kaupunginjohtajalla. Jokaiselle toimialalle on nimetty erikseen sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö, joka määrittää käytännön viestinnän suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin vastuut. Määrityksissä toimitaan kaupungin viestintätavoitteiden mukaisesti. Viestintävastuut rajataan toimialojen johdon toimesta työyksiköiden kanssa.

Sisäisen viestinnän kohderyhmät ovat Kajaanin kaupungin luottamushenkilöt ja henkilöstö. Toimialojen esimiehet päättävät ensikädessä, mitä on tarpeen ja hyvä viestiä sisäisesti sekä miten ja milloin viestitään. Tämän lisäksi esimiesten tehtäväksi viestintästrategiassa on muodostunut viestintäkoulutuksen järjestäminen henkilökunnalle. Toimialojen johto on valtuuttanut esimiehet myös:

- kannustamaan työntekijöitä viestintään,
- oma-aloitteiseen ja aktiiviseen tiedonhakuun
- ja avoimeen vuoropuheluun.

Konserniyhtiöiden ja liikelaitosten on myös tiedotettava toiminnastaan. Lähtökohtana on mahdollisimman laaja tiedonsaantioikeus, mutta tietyt rajoitukset otetaan huomioon. (Kajaanin kaupungin viestintästrategia 2006.)

## 5.1 Kajaanin kaupungin viestintästrategia

Viestintästrategian merkitys on tiedostettu viestinnän ammattilaisten keskuudessa. Tutkimuksen käyttöön saatua strategiaa ei vielä ollut hyväksytty valtuustossa eikä kaupungin muun johdon toimesta. Selvää kuitenkin on, että viestinnän toimivuutta pyritään eri keinoin kehittämään asettamalla pitkän tähtäimen tavoitteita ja toimenpiteitä. Kajaanin kaupungin vuoden 2006 alussa ilmestynyt viestintästrategian ensimmäinen painos määrittelee kaupungin sisäisen viestinnän osalta tavoitteet, kohderyhmät, toimenpiteet, mittarit, seurantavastuut sekä kanavat.

Sisäisen viestinnän tavoitteena on luoda toimiva viestintäympäristö, jossa henkilöstö on tyytyväinen tiedonkulkuun ja vaikuttamismahdollisuuksiinsa. Toimiva viestintä luo edelleen henkilökunnalle edellytykset toimia kaupungin hyvän maineen suurlähettiläinä. Sisäinen viestintä auttaa rakentamaan positiivista työilmapiiriä sekä tukee ja vahvistaa työssä jaksamista, työssä viihtymistä ja työmotivaatiota. Tavoitteena on, että organisaation sisäinen yhteistyö sujuu hyvin. Strategia määrittelee viestintävastuun kaikille kohderyhmien, kaupungin luottamushenkilöiden ja henkilöstön, jäsenille. Kaikilla on yhteinen vastuu hyvästä ja toimivasta viestinnästä.

Viestinnällisiin tavoitteisiin pyritään henkilöstön sitouttamisella sekä pitkäjänteisellä yhteistyöllä sidosryhmien kanssa. Viestintää tullaan kehittämään monensuuntaiseksi, ymmärrettäväksi ja aktiiviseksi vuoropuheluksi. Suuri vaikutus kehitystyössä tulee olemaan jatkossa vuosittain ilmestyvällä viestintäsuunnitelmalla.

Kehittämistoimenpiteet viestinnän parantamiseksi kaupungin viestintätiimi määrittelee tilattujen opinnäytetöiden valmistuttua. Mittareina ovat työyhteisöjen toimivuus- ja asiakastyytyväisyystutkimukset sekä työpaikkakokouksien määrän seuranta esimiesten ja viestintävas-

taavien toimesta.

Sisäisen viestinnän kanaviksi listattiin Intranet, Pikainen (kaupungin sisäinen tiedotuslehti) ja muut sisäiset tiedotteet, kehittämiskeskustelut, viikkopalaverit, esimiesinfot, tiedotustilaisuudet, arkiviestintä, työyhteisön toimivuustutkimukset ja perehdyttämisen ohjeet. Yksi kehittämistoimenpide kanavia koskien on saada Intranetistä toimiva sisäisen viestinnän väline. Tällä hetkellä Intranet on laaja tietopankki, muttei sen käyttö ole toivotun aktiivista ja mutkatonta. (Kajaanin kaupungin viestintästrategia 2006.)

## 5.2 Aiempi tutkimus Kajaanin kaupungin viestinnästä (1998)

Saxholmin ja Tikkasen vuonna 1998 tehdyssä haastattelututkimuksessa Kajaanin kaupungin viestintävastaavat ottivat kantaa teemoittain Kajaanin viestinnän tilaan (Kajaanin kaupungin viestintäprosessin nykytilan selvittäminen ja edelleen kehittäminen). Viestintävastuulliset määrittelivät Kajaanin kaupungin viestinnän olevan tarpeiden pohjalta räätälöityä tulosviestintää.

Tutkimuksesta kävi ilmi etteivät kaikkien yksiköiden esimiehet ole täysin tietoisia siitä, tukevatko yksikön johtamismenetelmät viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Puutteita koettiin olevan viestinnän tavoitteiden asettamisessa ja saavutettujen tulosten seuraamisessa. Viestinnän tutkimusta ja seuranta on haastateltavien mukaan laiminlyöty. Tyytymättömyyttä aiheutti myös viestinnän vastuutus.

Tulosityksikköjen johtajat olivat sitä mieltä, että viestintäsuunnitelmien ja -päätösten sitouttamiseen olisi panostettava. Johtajat kertoivat, että oma aktiivisuus on ensiarvoisen tärkeää, ja että aktiivisuuserot sitoutumisessa näkyvät viestinnän laadussa. Perehdyttämiseen ja henkilöstön sitouttamiseen tulisi vastanneiden mukaan panostaa lisää.

Sisäisen viestinnän suunnitteluun on ollut tutkimuksen mukaan vaikeampi päästä mukaan kuin ulkoisen viestinnän suunnitteluun. Sanallisessa viestintästrategiassa (vuonna 1998 ei ollut kirjallisesta viestintästrategiaa) korostuu haastateltavien mielestä ulkoinen viestintä.

Yksiköt olivat melko yksimielisiä siitä, että yksiköiden mielipiteitä arvostetaan suunnittelussa entistä enemmän. Yksiköiden johto kertoi, että yksiköt ovat valmiita sitoutumaan yhteisiin viestinnällisiin tavoitteisiin, jos ne ovat selkeästi ja ymmärrettävästi kerrottu ja esitelty. Niiden tulisi olla realistisia, ei niin sanottuja "korulauseita".

Viestinnän voimavarat tulisi nähdä tutkijoiden mukaan kokonaisuutena. Jokainen yksikkö tulisi huomioida myös yksilönä. Huomattavan erilaiset resurssit, esimerkiksi tekniset resurssit, ovat tuoneet eriarvoisuutta ja hankaluuksia viestinnän toimivuuteen. Tutkimusta tehtäessä sähköinen viestintä oli uutta eikä sen toimivuudesta vielä saatu juurikaan tuloksia. Henkilöstön kouluttaminen nähtiin elinehtona, jotteivät sähköiset viestimet jää tuottamattomiksi.

Haastateltavat mainitsivat myös puutteeksi sen, ettei kaupungilla ole yhtään päätoimista viestinnän ammattilaista. Myöskään viestintäkoulutusta ei ole eikä viestintää ole keskitetty. Viestintään toivottiin lisää vuorovaikutuksellista sävyä. Pikaista pidettiin tavoittavana välineenä ja palavereita pidettiin ensiarvoisen tärkeinä. Toivottiin lisää eritoten viestintää koskevia keskustelutilaisuuksia.

Luotaus on organisaatioiden apuväline, jonka avulla havaitaan ajoissa toimintaa koskevat ulkoiset ja sisäiset muutokset. Tutkijat keräsivät luotaus -teeman yhteyteen SWOT -analyysitaulukon kaupungin viestinnän vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkatekijöistä.

Viestinnän vahvuuksiksi mainittiin henkilökunnan asenne, ammattitaito ja aktiivisuus, toimivat projektit, yhteistyö sidosryhmien kanssa sekä viestinnän keinot. Viestinnän keinoissa positiivista oli se, että viestintää ylipäätään on olemassa. Pikaisen laaja levikki ja henkilöstölle ulottuva viestintä koettiin myös positiivisina.

Viestinnän koettiin jäävän muiden toimintojen jalkoihin. Muina heikkouksina pidettiin heikkoa taloutta, viestinnän suunnittelemattomuutta ja epäselvyyttä, passiivista asennetta viestintää kohtaan ja vuorovaikutuksen (työyksiköissä ja niiden välillä) sekä itseluottamuksen puutetta.

Mahdollisuuksina listattiin yhteinen tiedotuslehti, laajempi (yhteis)viestinnän hyödyntäminen, sähköisen viestinnän keinot sekä uusien projektien tuoma tunnettuus. Uhkina nähtiin viestinnän ammattiosaamisen puute, talouden edelleen heikkeneminen ja yleinen negatiivisten asioiden ja tapahtumien kasaantuminen.

Saxholmin ja Tikkasen yhdistivät johtopäätöksissään havaitut ongelmat ja puutteet. He miettivät myös moneen ongelmaan parannusehdotuksia. Heidän parannusedotuksensa olivat tiivistetysti seuraavanlaiset:

- Tulosjohtaminen tukemaan viestintää - **selkeät tavoitteet ja seuranta.**
- Kaupunki tarvitsee viestintäyksikön tai päätoimisen **viestintävastuullisen.**
- **Yhteinen viestinnän suunnittelu** osaksi toimintaa (esim. viestintäsuunnittelupäivät).
- **Kirjallinen viestintästrategia** - koko Kainuun yhteinen viestintä osaksi kokonaisuutta.
- Yksiköitä tulisi **informoida riittävästi muutoksista**, ja ottaa ne mukaan tehtäessä yhteisiä (realistisia) viestintälinjauksia resursseja koko ajan silmälläpitäen.
- Viestintä tulee arvioida **budjettia** laadittaessa uudelleen **yksiköittäin. Viestintäkoulutus** on tarpeellista ja sitä tulisi tukea enemmän.
- **Viestinnälle tulisi varata aikaa**, jatkuvaa linjausten seurantaa ja viestintäpalavereita.
- **Sähköinen viestintä koulutuksen kautta osaksi normaalia arkea.**
- **Viestinnän tutkimuksia** tulee tehdä ja niistä tulee ottaa avainasiat suurenuslasin alle. Tutkimus ja seuranta osaksi viestintästrategiaa.

## 5.2 Tutkimuksen merkitys

Kajaanin kaupungin viestintästrategia määrittelee opinnäytetyön yhdeksi viestinnän kehittämistä edistäväksi toimenpiteeksi. Kaupungin eri toimialat pääsevät tilatun opinnäytetyön tutkimustulosten pohjalta laatimaan realistista viestintäsuunnitelmaa. Opinnäytetyöllä kerätään palautetta, kehittämissuhteita sekä kritiikkiä, mikä on tärkeä yhteisön vuorovaikutuksen osa-alue. Tutkija sekä henkilöstö välittävät opinnäytetyön kautta ajatuksia ja ideoita päättävälle taholle. Tutkimuksen kautta henkilöstö pääsee vaikuttamaan viestintästrategiaan ja –suunnitelmaan.

Organisaatiossa tapahtuneet muutokset ovat myös vaikuttaneet tiedonkulkuun ja työntekijöiden epävarmuuteen. Tutkimusta aloitettaessa kaupunkiorganisaation sisällä oli suhteellisen levotonta ja kiireistä. Tutkimuksessa käy ilmi uudistusten ja muutosten vaikutuksia yhteisöön ja sen ilmapiiriin.

## 6 TUTKIMUSPROSESSI

Opinnäytetyön aihe löytyi ohjaavan opettajan kautta helmikuussa 2004. Kajaanin kaupunki etsi opiskelijaa tekemään tutkimuksen kaupungin viestinnän parantamiseksi. Taustalla tähän opinnäytetyöhön on Kajaanin kaupungin johdon huoli yhteisön sisäinen viestinnän laadusta ja toimivuudesta. Tiedonkulku ja vuorovaikutus Kajaanin kaupungin työntekijöiden välillä voisi olla parempaa.

Toimeksiantaja, Tuula Heikkinen toimii Kajaanin kaupungin viestintäsihteerinä. Alun perin toivottiin laajaa, sekä työntekijät että esimiehet kattavaa, tutkimusta viestinnän toimivuudesta, mutta tutkimusta päätettiin rajata edelleen. Tutkimus toteutettiin työntekijätasolla. Kajaanin kaupunki on tilannut myös toisen viestintää kehittävän tutkimuksen, jonka tutkittavana ryhmänä ovat esimiesasemassa olevat henkilöt. Tutkimusten on määrä toimia Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän ohjenuorina, sillä ne kartoittavat yhdessä viestinnälliset ongelmat kohdat niin työntekijä- kuin esimiestasolla sekä sisältävät konkreettisia kehittämisehdotuksia.

Opinnäytetyön on toteuttanut yksin liiketalouden opiskelija, jonka suuntautumisvaihtoehtona on markkinointi. Yhteyttä toimeksiantajaan, viestintäsihteerin Tuula Heikkiseen, pidettiin lähinnä sähköpostitse. Opinnäytetyön tekeminen tapahtui huhtikuu 2005 - marraskuu 2006 välisenä aikana. Liikkeelle lähdettiin tutustumalla aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Saadun tiedon ja toimeksiantajan avun kautta laadittiin syksyllä 2005 kyselylomake, joka laitettiin liikkeelle vuodenvaihteen 2005 - 2006 tienoilla sähköisesti ja paperisena versiona riip-

puen yksiköstä.

Pikaisen informatiivinen ote auttoi tutkimuksen etenemisessä, sillä vastausten saaminen oli ensimmäisen kuukauden aikana vaikeaa. Pikaisessa oli usean viikon ajan maininta, että kyselyyn odotetaan vastauksia. Kiireinen uuden vuoden alku tuotti hankaluuksia monella alalla, joten kysely jäi vähälle huomiolle useassa paikassa. Vastausaika oli alustavasti 7. - 21. tammikuuta, jonka arvioitiin riittävän vastaajille. Vastausaikaa jatkettiin paperisten lomakkeiden osalta useaan otteeseen. Paperisia lomakkeita palautui pitkin kevättä. Sähköinen linkkin suljettiin aikataulusta poiketen vasta 21. helmikuuta.

Kyselyn vastausinnokkuuden vähyden ja hitauden vuoksi analyysien laatiminen viivästyi suunnitellusta aikataulusta usealla kuukaudella. Myös tauot etenemisessä häirtasivat keskittymistä. Yllätyksenä tuli myös teknisen toimialan vähäinen osallistumisaktiivisuus ja -halukkuus. Toimeksiantajan ehdotuksesta kysely oli tarkoitus uusien puuttuvien yksiköiden osalta esimerkiksi viemällä lomakkeita henkilökohtaisesti yksiköihin. Tätä ei kuitenkaan toteutettu aikataulun jatkuvan venymisen vuoksi.

Kehittämissuhteita pohdittaessa on tukena ollut tutkijan oma taustatieto sekä vastikään laadittu kaupungin viestintästrategia. Tutkija on työskennellyt puolivuotisen harjoittelujakson ajan kaupungin palveluksessa, joten kaupungin viestintäväylät, muun muassa kanavien käyttö ja viestintäkulttuuri, ovat tuttuja. Kajaanin kaupungille on tehty aiemminkin opinnäytetöitä viestinnästä. Opinnäytetöiden johtopäätöksiä käytetään hyväksi tässä tutkimuksessa tarpeen mukaan.

## 6.1 Tutkimusongelma

Opinnäytetyössä tutkittiin Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuutta eri tulosyksiköiden sisällä ja niiden välillä. Tutkimuksen tavoite oli kartoittaa suurimmat ongelmat, jotka häirtävät sisäistä tiedonkulkua horisontaalisella ja vertikaalisella tasolla. Aihealueena on Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuuden tutkiminen ja kehittäminen.

Tutkimuksen ja kehittämisen kohteena olivat esimerkiksi kanava- ja tietovajeet, asenteet sekä viestintäkulttuuri ja –ilmapiiri. Pyrittiin löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: *Miten tieto parhaiten saavuttaisi työntekijät: mitkä välineet koetaan tehokkaiksi / tehottomiksi? Minkälaista tietoa kaupungin työntekijät saavat riittävästi / riittämättömästi? Mitä mieltä ollaan omasta ja muiden viestintäpiiriin kuuluvien jäsenten viestintäaktiivisuudesta? Mitkä ovat viestin perillemenon suurimmat ongelmat? Miten viestintä vaikuttaa työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen?*

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Ennen tutkimuksen varsinaista aloittamista valittiin tutkimusmenetelmä ja perusjoukko sekä päätettiin otannasta. Valinnat suoritettiin tutkimuksen luonne huomioon ottaen ja kirjallisuutta hyväksi käyttäen.

Tutkimuksen luonne oli *kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus*. Määrällinen tutkimus oli Kajaanin kaupungin työntekijöiden suuren määrän (perusjoukon suuruuden) kannalta sopiva vaihtoehto. Kysely koski kaikkia kaupungin toimialoja ja -yksiköitä.

Kvantitatiiviselta tutkimukselta edellytetään *luotettavuutta ja pätevyyttä sekä objektiivisuutta*. Tavoitteena oli suuren vastausprosentin saavuttaminen, jolloin tutkimukseen ei kohdistuisi luotettavuusongelmia. Tutkimusyksikköinä olivat ihmiset, joten vastaamista häiritsevät tekijät, kuten motivaation puute, pyrittiin minimoimaan.

Aineiston analysointivaiheessa vastaajien huolimattomuusvirheet ja väärinymmärrykset saattavat heikentää luotettavuutta, reliabiliteettia, hieman. Toistaessa tutkimus antanee kuitenkin vastaavanlaiset tulokset. Luotettavuuteen pyrittiin selkeällä kysymyslomakkeella ja objektiivisella tulosten analysoinnilla.

Lähtökohtana tutkimuksen pätevyydelle oli se, että tutkittavat ymmärtävät, mitä tutkitaan, sekä annetut kysymykset riittävästi. Toimeksiantajan sisäinen tiedotus paransi tutkimuksen yleistä pätevyyttä. Kysely laadittiin helppolukuiseksi sekä ennen tutkimuksen aloittamista

mietittiin tarkoin vastausajankohtaa, -paikkaa sekä – tapaa. Kyselyn aiheuttamia mielikuvia myös ennakoitiin laittamalla kysely testiluontoisesti liikkeelle kaupungin viestintäryhmän sisälle.

Otantaan liittyvää validiutta, pätevyyttä, edisti se, että tutkimukseen vastanneiden joukko oli edustava. Vastaajia saatiin monipuolisesti kaikista tavoitelluista yksiköistä. Tutkimus katsotaan riittävän päteväksi, koska sen tulokset antavat vastauksia asetettuihin tutkimusongelmiin. Ulkoista validiutta saattaa heikentää tutkimuksen ajankohta. Kaupunki eli tuolloin muutoksen ja irtisanomisien aikaa.

### 6.3 Perusjoukko ja otanta

Sisäistä viestintää tutkittiin työntekijöiden tasolta, näin ollen siis esimiesasemassa olevat henkilöt eivät voineet osallistua kyselytutkimukseen. Perusjoukko koostuu Kajaanin kaupungin ja Kajaanin kaupungin omistamien liikelaitosten alaisena työskentelevistä henkilöistä. Perusjoukon suuruus on noin 1500 henkeä (~1469 syksyllä 2005).

Tutkittavat yksiköt olivat:

- Kajaanin ammattikorkeakoulu
- Kajaanin Mamselli
- Kainuun Pelastuslaitos
- Kajaanin Vesi -liikelaitos
- Keskushallinto
- Kulttuurilaitokset ja – palvelut (Kainuun Museo, Kajaanin kaupunginkirjasto / Kainuun maakuntakirjasto, Kaukametsä, Kainuun taidemuseo Kajaanin kaupunginteatteri)
- Kunnallistekniikka
- Perusopetus
- Tilapalvelut
- Varhaiskasvatus
- Vimpelinlaakson kehittämisliikelaitos
- Ympäristö- ja maankäyttö

Perusjoukkoon kuuluvien yksiköiden viestintävalmiudet olivat erilaiset sekä viestintävastuut poikkeavia. Tästä syystä yksiköitä oli vaikea suoraan verrata toisiinsa.

Perusjoukon saavuttamiseksi otettiin yhteyttä ensiksi esimiehiin. Toimialajohtajat saivat myös tiedoksiannon tutkimuksen käynnistämisestä. Esimiehille lähetettiin sähköpostitse sekä sisäisen postin kautta saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksesta ja toivottiin yhteistyötä tutkimuksen läpiviemiseksi. Yksiköiden esimiehet saivat samalla kyselylomakkeita jaettavaksi työyksikkönsä työntekijöille. Esimiesten päätehtävänä oli lomakkeiden toimittaminen eteenpäin sellaisille työntekijöille, joita sähköposti ei välttämättä tavoita. Sähköposti meni kaikille työntekijöille, jotka ovat kaupungin postituslistalla.

Johdon mukaanotolla pyrittiin saamaan muun muassa auktoriteettivaikutusta, joka lisäisi motivaatiota vastaamiseen. Näin ollen vastuuta tutkimuksen onnistumisesta jaettiin myös kaupungissa toimiville yksiköiden esimiehille ja toimialojen johdolle. Yhteensä kirjeitä lähetettiin noin 80 esimiehelle ja johtajalle sekä paperisia lomakkeita yhteensä noin 300 kappaletta. Kirjeessä oli myös maininta, että yksiköt voivat myös itse monistaa lomaketta lisää, mikäli ne loppuvat kesken. Kaupungintalolta sai myös tarvittaessa lomakkeita sekä lisätietoja toimeksiantajan yhteyshenkilöltä.

Tulostusasetusten määrittäminen näytti vaikeuttavan jakelua. Osa lomakkeista oli tulostettu siten, etteivät vastausohjeet ja kysymykset tulostuneet samalle sivulle. Tästä johtuen osa vastaajista ei noudattanut annettuja vastausohjeita, mikä oli haitaksi tutkimustulosten luotettavuuden kannalta.

Tutkimuksen otanta suoritettiin siten, että jokaisesta yksiköstä pyrittiin tilastollisen pätevyyden saavuttamiseksi saada vastauksia vähintään 30 kappaletta. Kajaanin organisaatiokaaviossa nähdään, ettei osalla toimivista yksiköistä työskentele näin suurta henkilömäärää. Pie-nimmistä yksiköistä yritettiin saada mahdollisimman paljon vastaajia. Ajatuksena oli saavuttaa jokaisesta yksiköstä suhteessa sama määrä kuin heidän osuudet olivat perusjoukosta. Perusjoukosta noin 24 % vastasi kyselyyn.

## 6.4 Kyselylomake

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselylomaketta (LIITE 1). Toimeksiantaja tarkensi työn edetessä tarvittaessa tutkimusongelmaa sekä päätti kyselyn lopullisesta muodosta ja pituudesta.

Kyselylomake rakennettiin siten, että avoimia kysymyksiä oli paljon. Niiden avulla pyrittiin keräämään tarkkaa, alakohtaista ja kokemusperäistä tietoa. Avointen kysymysten etuna pidetään sitä, että ne sallivat vastaajien ilmaista omin sanoin käsityksiään kysytyistä asioista. Useat avoimet kohdat antoivat tilaa omille kokemuksille ja perusteluille. Ne myös jättivät vastaajille vapauden valita, mitä sanoa ja mitä jättää sanomatta kuten myös, mitä pitää tärkeänä ja mitä vähemmän tärkeänä. Tämä näkökulma pyrittiin huomioimaan myös analyysissä.

Lomakkeen avoimien kysymysten määrää jouduttiin vähentämään ennen tutkimuksen aloittamista, sillä ennakoitavissa oli, että liiallisen pitkä kysely ei houkuta vastaamaan. Paperisen kyselyn pituudeksi joka tapauksessa muodostui neljä sivua (taitettu A3).

Sähköinen kyselylomake laadittiin siten, että vastaukset saatiin vastaamisajan päätyttyä suoraan tallennettua SPSS -tietokantaan. Suuri etu oli, että tiedot kirjautuivat ammattikorkeakoulun tietokantaan ilman välikäsiä ja huolimattomuusvirheitä.

Vastaamisesta pyrittiin tekemään mahdollisimman helppoa. Sähköisen lomakkeen linkki oli tarjolla Kajaanin kaupungin Intrassa, jonka käyttö on kasvamassa. Paperiset lomakkeet pyydettiin palauttamaan kaupungintalolle esimerkiksi sisäisen postin kautta.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuustutkimuksen tulokset analysoitiin SPSS – tilasto-ohjelmalla. Tarkat frekvenssi- sekä prosenttijakaumat kaikkien kysymysten osalta löytyvät liitteistä (LIITE 2). Tulokset esitetään Excel -taulukkolaskentaohjelmalla laadittujen kuvioiden, prosenttilukujen sekä avoimien vastausten avulla. Kahden taustamuuttujan, sukupuolen ja alan, vaikutusta omaan aktiivisuuteen, työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen, kokonaisviestintätyytyväisyyteen, sekä työtiedon määrän ja kokousaktiivisuuden arviointiin testattiin Khiin neliötestillä SPSS -ohjelmalla.

Avoimista kohdista saatujen vastausten pääkohdat käydään läpi tulevassa tarkastelussa. Avoimien kysymysten tarkat vastaukset kirjattiin manuaalisesti tutkimuksen liitteeksi (LIITTEET 3 - 15). Avoimien kysymysten vastauksien kautta eritoten yksittäisten yksiköiden huolenaiheet tulevat hyvin esiin.

Tuloksien yhteydessä esitetyt prosenttiluvut on laskettu kysymykseen vastanneista työntekijöistä. Vastaamatta jättäneiden työntekijöiden määrät ilmoitetaan tulosten yhteydessä, mikäli ne ovat tutkimustulosten kannalta merkittäviä.

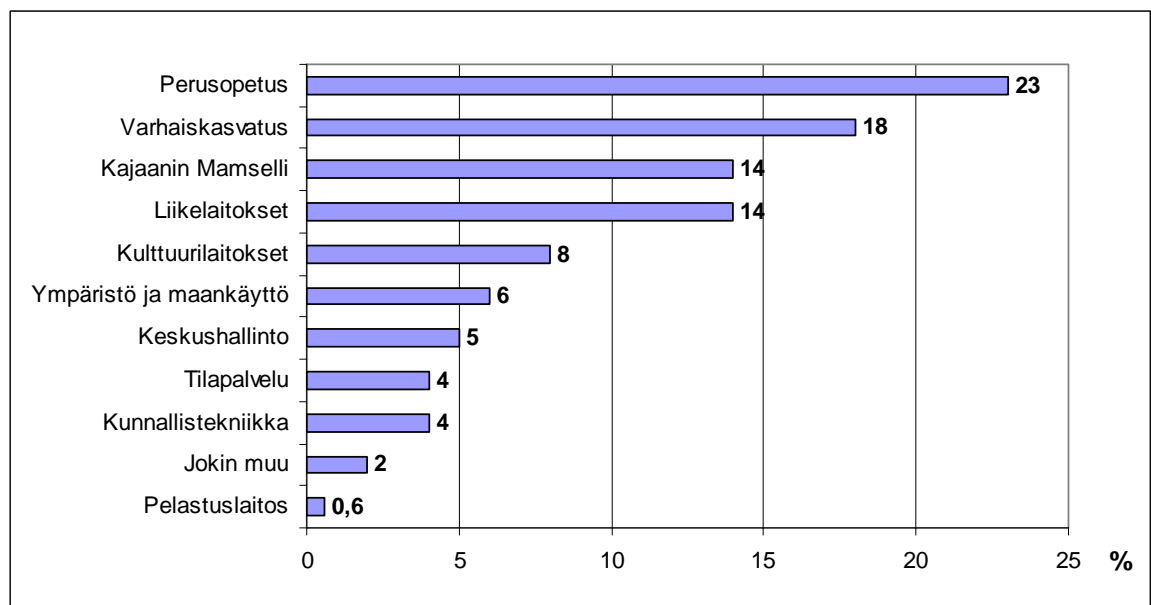
Tutkimukseen osallistui kaiken kaikkiaan 353 vastaajaa. Työntekijöille ja sidosryhmille jaettu kysymyslomake oli kaksiosainen. Ensimmäinen puolisko kartoittaa koko tutkittavan organisaation välistä sisäistä viestintää ja toinen osa yksittäisten yksiköiden ja sidosryhmien sisäistä viestintää. Saatu aineisto käsitellään yhtenä kokonaisuutena, eikä yksittäisiä yksiköitä

toistuvasti nosteta esille. Tutkimuksen otos oli joidenkin yksiköiden osalta hyvin pieni, joten eriyttäminen ei tästäkään syystä ollut kannattavaa.

## 7.1 Vastaajien profiili

### Toimiala

Kaikki tutkimukseen osallistuneet vastasivat "Millä seuraavista aloista työskentelette?" -kysymykseen. Eniten vastaajia oli *perusopetuksen alalla* (23 %), sekä toiseksi eniten *varhaiskasvatuksen alalla* (18 %). Vastauksia saatiin runsaasti myös *Kajaanin Mamsellista* (14 %) ja *Kajaanin kaupungin alaisista liikelaitoksista* (14 %). Heikoiten vastauksia, palautetta, tuli pelastuslaitokselta, josta saatiin kaksi vastaajaa (0,6 %).



Kuvio 4. Vastanneiden työyksiköt

Muu, mikä? – kohtaan lisättiin maahanmuuttajapalvelut, sivistystoimi ja matkailu. Vastaajat halusivat tarkentaa, mikä on heidän erikoisalansa.

### Sukupuoli

Vastaajista selvä enemmistö oli naisia, 71 %, ja miehiä oli loput 29 %. Aktiivisimmin vastanneet yksiköt ovat yleensä naisvaltaisia.

Saatu jakauma on pitkälti kaupungin keskushallinnon tilaston mukainen. Vuodenvaihteessa 2005 - 2006 kaupungin työntekijöistä 59 % oli keski-ikäisiä naisia. Tilasto sisälsi myös sivutoimiset työntekijät, mikä on vaikuttanut jonkin verran prosenttijakaumaan.

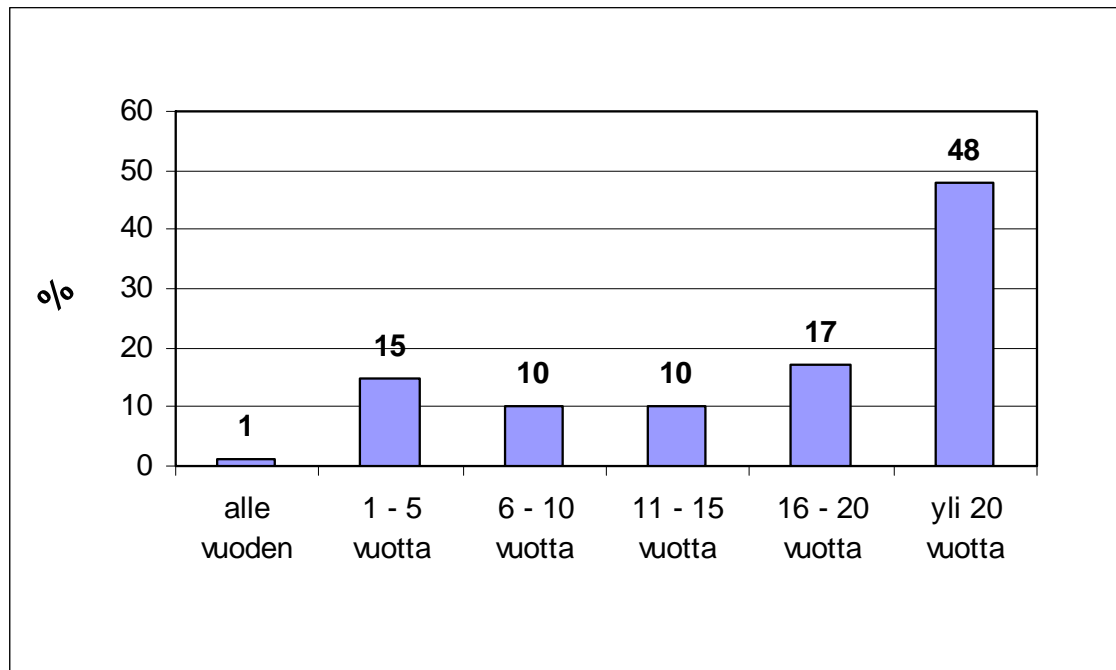
### Ikäjakauma

Kaikista vastaajista 23 kappaletta, eli noin 7 %, jätti avoimen ikäkysymyksen tyhjäksi. Tutkimuksen luonteen kannalta tarkat iät eivät olleet merkityksellisiä, joten ennen vastausten tarkkaa analysointia iät luokiteltiin. Tutkimukseen vastanneiden suurimmiksi ikäluokiksi muodostuivat **30 - 39 -vuotiaat** (42 %) sekä **40 - 49 -vuotiaat** (39 %). Vastanneista 13 % oli 20 - 29 -vuotiaita. Ainoastaan 3 % vastaajista oli iältään alle 20 -vuotiaita ja 4 % yli 50 -vuotiaita.

Vuodenvaihteessa 2005 – 2006 suurimmat ikäluokat keskushallinnon tilaston mukaan olivat 40 – 49 -vuotiaat (34 %) ja 50 – 59 -vuotiaat (34 %). Tässä tutkimuksessa tavoitettiin toinen suuri ikäluokka eli 40 – 49 -vuotiaat. Vastaajia saatiin 50 – 59 vuotiaista ainoastaan noin 4 %.

### Työsuhde

Kajaanin kaupungin tai Kajaanin liikelaitosten työntekijöistä jopa 48 % on ollut työnantajan sa palveluksessa jo **yli 20 vuotta**. Alle vuoden työsuhteessa olleita osallistui tutkimukseen ainoastaan noin prosentin verran.



Kuvio 5. Vastanneiden työsuhteen kesto

Vakituisia työntekijöitä oli 92 % ja määräaikaisia 8 % kysymykseen vastanneista. Työsuhteiden pitkän keston sekä luonteen vuoksi voidaan olettaa, että vastaajat ovat perehtyneet kaupungin viestimiin uransa aikana sekä osallistuneet sisäiseen viestintään, tiedonsiirtoon, tavalla tai toisella.

Vastauksia saatiin loppujen lopuksi sopivassa suhteessa erilaisilta naisilta ja miehiltä. Joidenkin yksiköiden työntekijämäärät poikkeavat kovasti toisistaan. Teknisen toimialan yksiköt ovat pääosin pieniä, joten niistä saatiin vastauksia suhteessa vähän. Lisäksi esimerkiksi pelastuslaitoksen vastausprosentti jäi alhaiseksi vastaajapotentiaalın suuruudesta huolimatta. Joiltakin osin tulokset ovat siis vajavaiset.

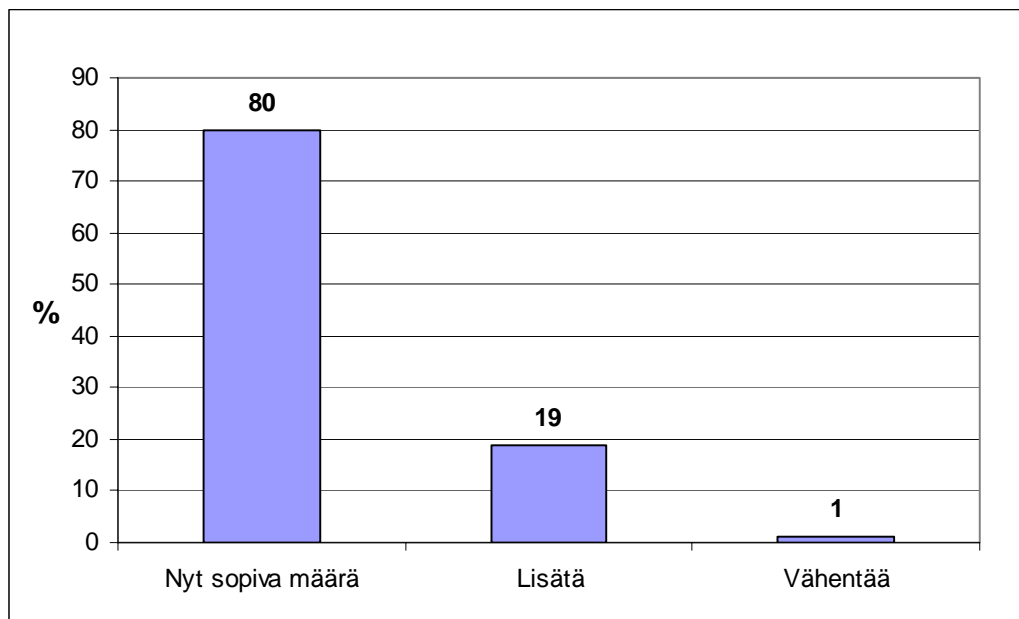
## 7.2 Koko Kajaanin kaupungin organisaation sisäinen viestintä

Kyselylomakkeen ensimmäinen osa käsitteli koko kaupungin organisaation välistä sisäistä viestintää. Viestinnän piiriin kuuluvat tällöin **kaikkien toimialojen työyksiköt sekä liikelaitokset**.

Tämän osion tarkoituksena oli selvittää, mistä yhteisistä asioista ihmiset kokevat olevansa ajan tasalla ja mistä eivät. Lisäksi pyydettiin mielipiteitä oman aktiivisuuden merkityksestä, viestimiskanavien eli -välineiden määrästä ja tehokkuudesta kaupunkiorganisaation tasolla. Vastaajat määrittivät myös mielestään suurimmat ongelmat, jotka hankaloittavat organisaation sisäisen viestinnän toimivuutta.

### 7.2.1 Viestintäkanavat

Kajaanin kaupungin sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen on olemassa runsaasti viestintävälineitä. Tutkimukseen osallistuneet työntekijät olivat selkeästi sen kannalla, että kanavia on nyt sopiva määrä (80 %), eikä tarvetta lisäämiselle tai vähentämiselle ole. Lisäämisen kannalla oli noin viidennes vastaajista (19 %) ja vähentämistä ei kannattanut kuin noin 1 %.



Kuvio 6. Kaupunkiorganisaation viestintävälineiden määrä

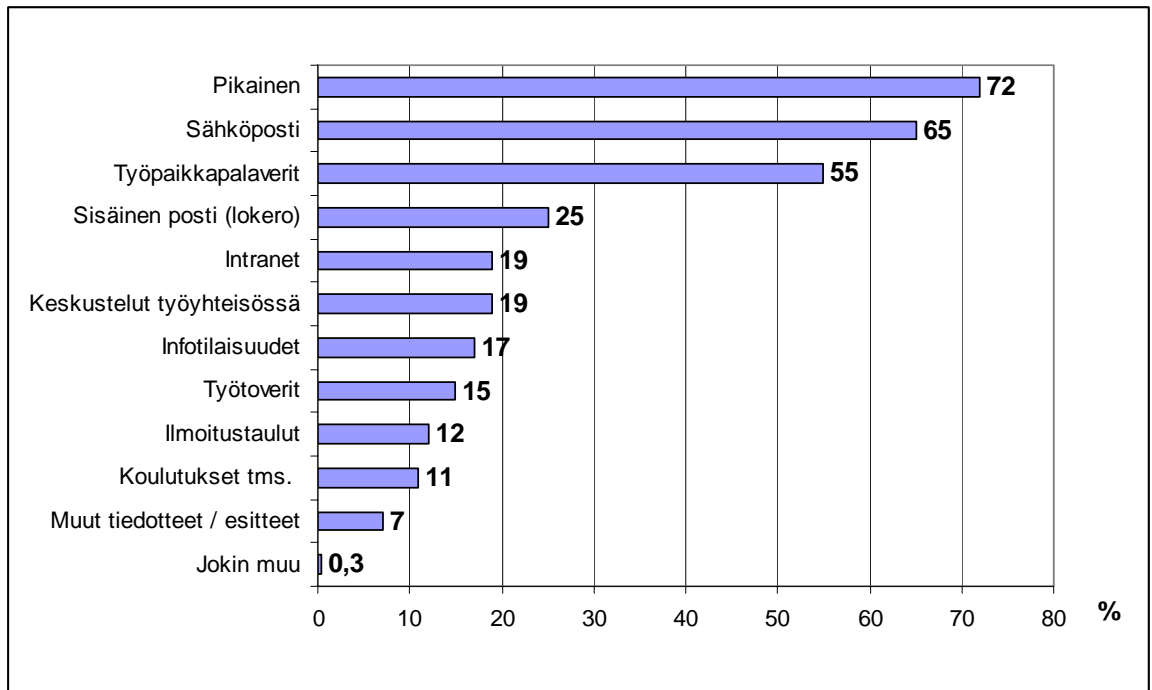
Vastaajilta pyydettiin seuraavaksi **perusteluja** mielipiteilleen (LIITE 3). Vastaajien mielestä viestimiä on sopivasti. Kerrottiin, ettei lisäviestimien seuraamiseen välttämättä ole aikaa. Lisäksi täytyy pyrkiä viestimään tietotulvaa välttäen. Työntekijät toivoivat nykyisten viestintävälineiden käytön tarkennusta ja samalla tehostamista. Viestimien vähentämistä perusteltiin myös ajanpuutteella.

Vastaukset (n=98) kertoivat, ettei tieto kanavien määrästä huolimatta kulje kaikille asti ajoissa. Useat vastaajat myös kaipasivat lisää viestintäkanavia, sillä he kokivat, etteivät saa tarpeeksi tietoa tai kokivat viestinnän muutoin nykyisellään toimimattomaksi. Muutama vastaajista kertoi, ettei halua kuulla vasta lehdistön kautta ajankohtaisia ja tärkeitä asioita. Työntekijöiden mielestä puutteet eivät välttämättä ole viestimissä, vaan niiden käytössä, sekä asenteissa viestintää kohtaan.

Tutkittavilta kysyttiin mielipiteitä tällä hetkellä käytettävissä olevista viestintävälineistä. Työntekijöiden täytyi määrittää 11 tutusta viestintäkanavasta mielestään tärkeimmät ja toimivimmat sekä turhat ja toimimattomat koko kaupunkiorganisaation yleisessä viestinnässä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme vaihtoehtoa kumpaankin kategoriaan.

Tärkeimmiksi ja toimivimmiksi viestimiksi muodostuivat **Pikainen** (72 %), **sähköposti** (65 %) sekä **työpaikkapalaverit** (55 %). Kysymykseen vastattiin aktiivisesti (n=351).

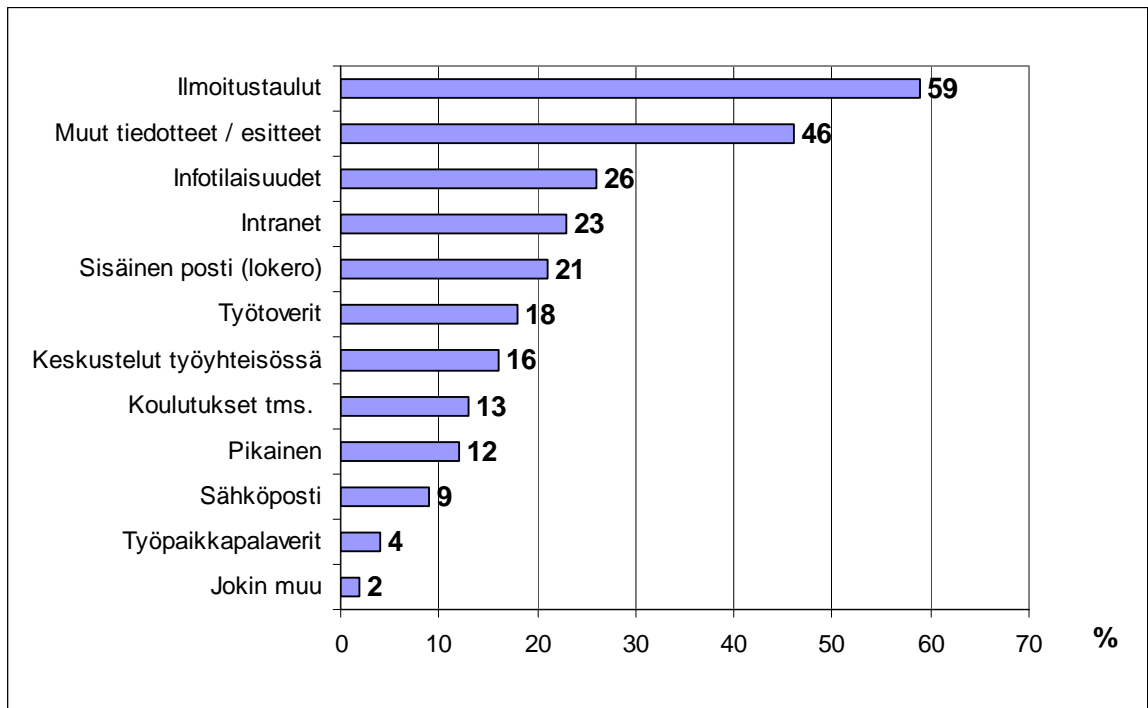
Muu, mikä? – vaihtoehdoksi muutama lisäsi lehdistön (LIITE 4). Avoimissa vastauksissa (n=8) lisäksi korostettiin edelleen Pikaisen ja palavereiden merkitystä.



Kuvio 7. Tärkeiksi ja toimiviksi koetut viestintävälineet

Seuraavaksi vastaajia pyydettiin valitsemaan mielestään kolme turhinta ja toimimattominta välinettä samoista vaihtoehdoista. Tämä osoittautui vastaajille huomattavasti vaikeammaksi tehtäväksi ja 7 % eli 24 kappaletta vastaajista jättikin vastaamatta.

Kolme vastaajien mielestä turhimpia ja toimimattomimpia välineitä olivat *ilmoitustaulut* (59 %), *muut tiedotteet ja esitteet* (46 %) ja *infotilaisuudet* (26 %). Yli viidesosa kysymykseen vastanneista piti myös *Intranettiä* (23 %) sekä *sisäistä postia eli omaa lokeroa* (21 %) turhimpina ja toimimattomimpina viestintävälineinä.



Kuvio 8. Turhimmat ja toimimattomimmat viestintävälineet

**Perustelut – kohdassa** (LIITE 4) vastaajat täsmensivät viestimien toimivuutta koskevia vastauksiaan. Vastaajat (n=108) kertoivat, että ilmoitustaulut sivuutetaan helposti. Ilmoitustauluja pidetään vanhanaikaisina, ja niiden tiedon ei luoteta olevan ajan tasalla. Osa koki, ettei varsinaista yhteisen tiedon sisältävää ilmoitustaulua ole edes olemassa.

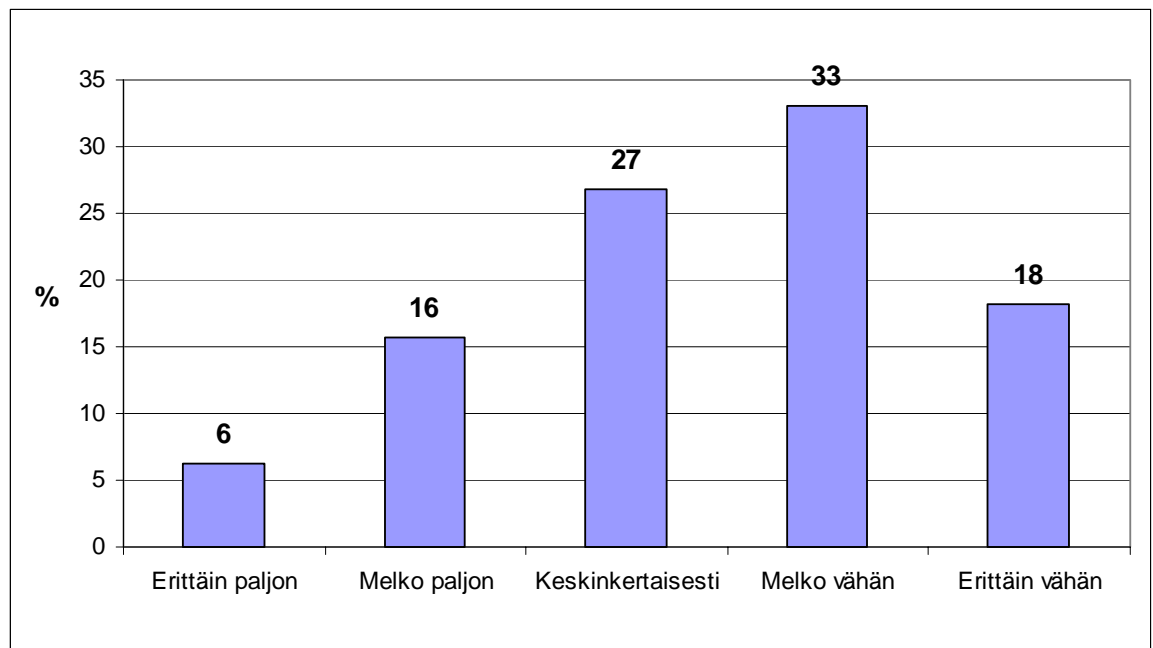
Tutkittavat kertoivat myös, etteivät kaikki pääse tarjolla oleviin infotilaisuuksiin ja koulutuksiin. Muutama vastaaja ei myöskään koe infotilaisuuksia itselleen hyödyllisiksi.

Paperinen viestintä jakoi jonkin verran mielipiteitä. Sitä koettiin tulevan turhankin paljon. Esitteiden ja tiedotteiden kohderyhmää pidettiin laajana, eikä niistä useinkaan saada itseä koskettavaa tietoa. Paperista Pikaista pidettiin hankalana, sillä se tulee usein liian myöhässä. Osa vastaajista kuitenkin kertoi, olevansa pettynyt, ettei Pikainen tule enää henkilökohtaisesti. Henkilökohtainen posti olisi helpommin ja nopeammin luettavissa. Kuitenkaan erilaisia tiedotteita ja esitteitä ei koettu työntekijöille välttämättömiksi.

Vastauksista kävi ilmi, ettei työtovereilta saatuun tietoon aina luoteta. Kerrottiin, että tieto muuttuu helposti muotoaan, ja tulee usein myös liian myöhään. Toisaalta vastaajat kokivat, ettei mikään edellä mainituista välineistä ole täysin turha, sillä kaikkien yksiköiden viestimistavat ovat erilaiset. Osa välineistä on huonommin toimivia, mutteivät silti täysin turhia. Avoimista vastauksista käy ilmi, että Intranettiä ei vielä osata käyttää sekä sitä on joillakin aloilla koneiden vähyden takia jopa mahdoton opetella käyttämään.

### 7.2.2 Viestinnän vaikutukset

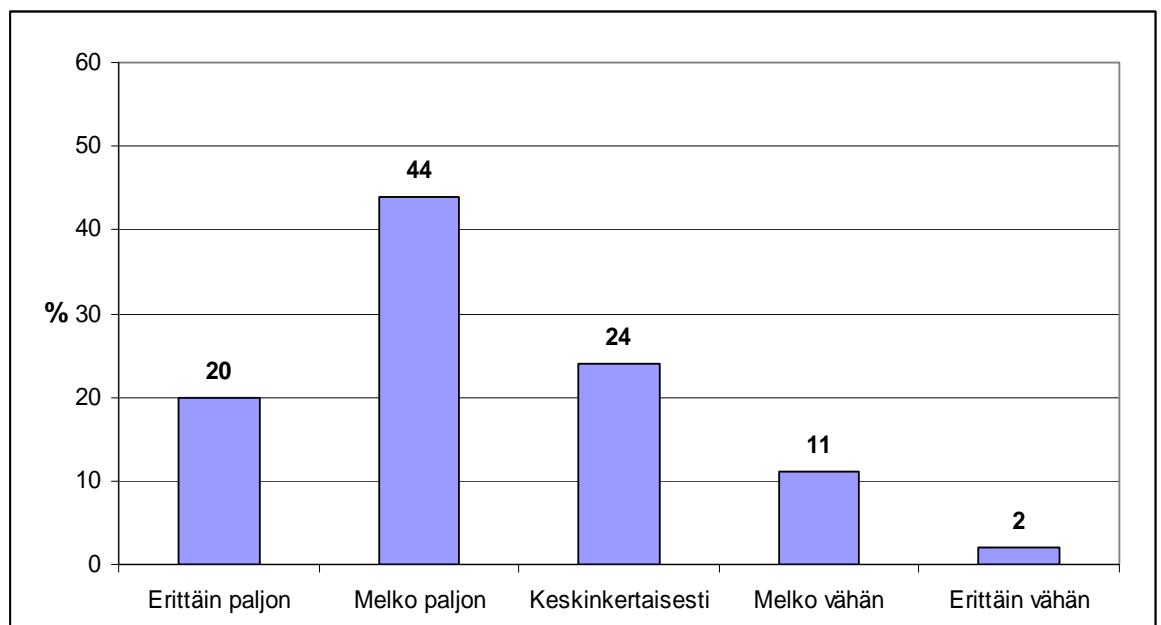
Vastanneiden työntekijöiden mielestä oma viestintäaktiivisuus vaikuttaa ainoastaan melko vähän (33 %) tai kesinkertaisesti (27 %) koko kaupungin välisen viestinnän tehokkuuteen.



Kuvio 9. Oman aktiivisuuden merkitys

Tutkittiin, onko sukupuolella ja toimialalla tilastollisesta merkitystä oman aktiivisuuden merkityksen arvioinnissa. Sukupuoli vaikuttaa tilastollisesti merkitsevästi oman aktiivisuuden arviointiin ( $p=0,015$ .) Miehet arvioivat oman aktiivisuuden merkityksen vähäisemmäksi kuin naiset. Miehistä 29 % ja naisista 14 % pitivät oman aktiivisuuden merkitystä erittäin vähäisenä. Alalla ei ollut tilastollista merkitystä ( $p = 0,131$ ). Alat luokiteltiin neljään luokkaan: sivistystoimiala (SPSS -taulukossa sarake ”1,2,3 ja 4”), tekninen toimiala (”5,6,7 ja 9”), liikelaitokset (”8”) ja keskushallinto (”10”).

Koko kaupunkiorganisaation välinen sisäinen viestintä vaikuttaa työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen tutkittavien mielestä melko paljon (44 %). Huomattava osa vastaajista kertoi viestinnän vaikuttavan heidän työilmapiiriin ja viihtymiseensä kesinkertaisesti (24 %) ja noin viidesosa myönsi sen vaikuttavan erittäin paljon (20 %). Kysymykseen jätti vastaamatta noin 3 % eli 10 kappaletta vastaajien kokonaismäärästä.



Kuvio 10. Työilmapiiri ja työssä viihtyminen kaupunkitasolla

Khiin neliötestin mukaan sukupuolella eikä alalla ollut tilastollisesti merkitsevää vaikutusta kyseiseen tutkimustuloksiin.

**Omakohtaisille kokemuksille** viestinnän vaikutuksista työviihtyvyyteen oli myös varattu tilaa (LIITE 5). Osa työntekijöistä koki, että negatiivinen tieto ja epäonnistumiset ovat esillä enemmän kuin positiiviset asiat. Esimerkiksi tieto irtisanomisista ja lomautuksista on ollut turhauttavaa ja raskasta. Negatiiviset asiat lisäävät epävarmuutta yhteisössä ja työssä jaksaminen kärsii. Myös myöhässä tuleva tieto ja huhut koettiin kiusalliseksi. Vastauksia kertyi runsaasti (n=94).

### 7.2.3 Kaupunkiorganisaation sisällä kulkeva tieto

Kaupunkiorganisaatioilla on usein paljon yhteisesti tiedotettavaa ja viestittävää asiaa. Saavutetuista tuloksista, tapahtumista ja esimerkiksi tulevista muutoksista viestitään jatkuvasti. Tutkittavalta joukolta kysyttiin, millä osa-alueilla heidän mielestään Kajaanin kaupungissa tieto liikkuu erittäin hyvin. Vastaajat saivat valita useita annetuista vaihtoehdoista.

Vastaajat saavat seuraavista osa-alueista hyvin tietoa:

*Taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet* (37 %),

*Koulutus ja valmennus* (36 %),

*Harrastukset ja vapaa-aika* (32 %) ja

*Toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat* (29 %).

Vaihtoehdoista vähemmälle huomiolle jäivät ”työllisyystilanne”, ”muiden yksiköiden ja projektien toiminta”, ”toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset”, ”henkilöstöedut ja – palvelut, henkilöstöpolitiikka” ja ”tuotteet ja palvelut”. Kysymykseen jätti vastaamatta 4 %, 14 kappaletta, tutkimukseen osallistuneista.

Muu, mikä? – vaihtoehtokohtaan (LIITE 6) kaksi vastaajaa mainitsi juorujen kulkevat hyvin. Viisi työntekijää koki, ettei mikään asia, tieto, kulje erityisen hyvin. Avoimia vastauksia tuli yhteensä 10 kappaletta.

Käänteinen kysymys, mistä asioista tieto ei liiku hyvin, sisälsi samat vaihtoehdot. Vaihtoehdoista vastaajien piti valita ne osa-alueet, joilla tieto ei heidän mielestään kulje riittävästi.

Vastaajista noin 7 %, 23 kappaletta, jätti vastaamatta kyseiseen kysymykseen.

Huonoiten tieto liikkui vastaajien mielestä seuraavien osalta:

*Muiden yksiköiden ja projektien toiminnasta* (54 %),

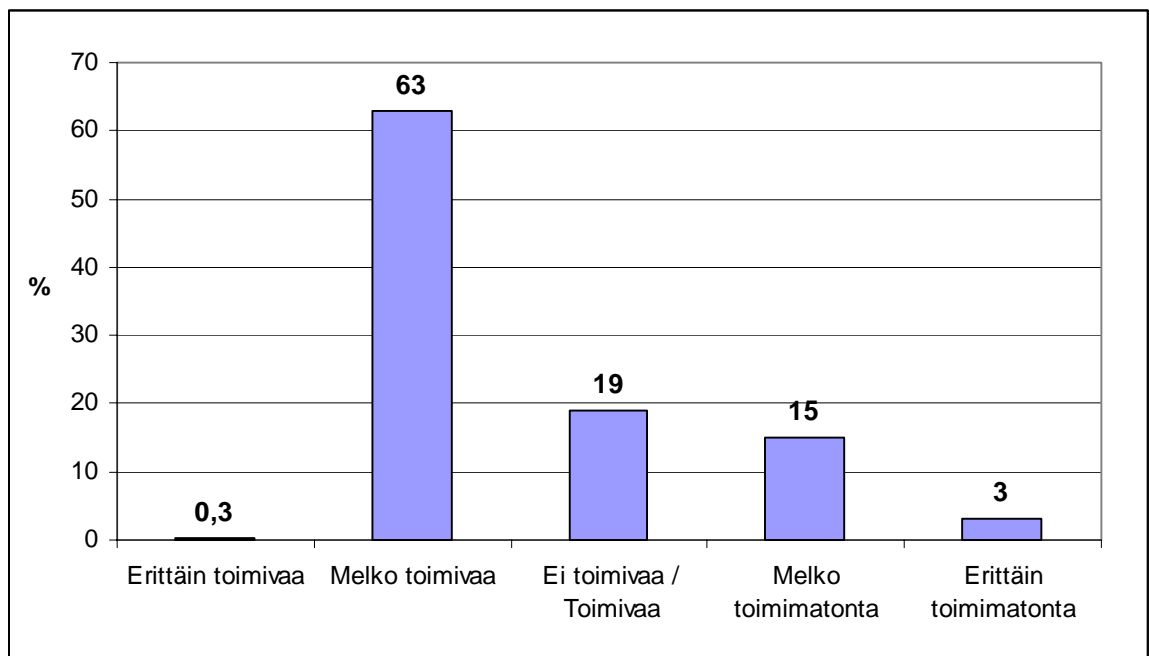
*Toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutoksista* (46 %),

*Taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista* (42 %) ja

*Henkilöstöeduista, -palveluista sekä henkilöstöpolitiikasta* (38 %).

Muu, mikä? -kohtaan (LIITE 6) lisättiin, ettei maakuntahallintokokeilusta saada tarpeeksi tietoa, ja että Pikainen, ja sen sisältämä tieto, tulee aina myöhässä. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 4 kappaletta.

Viestintä kokonaisuutena koetaan kuitenkin melko toimivaksi (63 %) ja noin viidennes (19 %) valitsi vaihtoehdon "ei toimivaa / toimivaa". Lisäksi lähes 15 % vastaajista kokee viestinnän melko toimimattomaksi. Erittäin toimivaa -vaihtoehto ei saanut juurikaan kannatusta (0,3 %) ja erittäin toimimatonta viestintä oli noin 3 %:n mielestä. Kysymykseen jätti vastaamatta 5 % tutkimukseen osallistuneista (16 henkilöä).



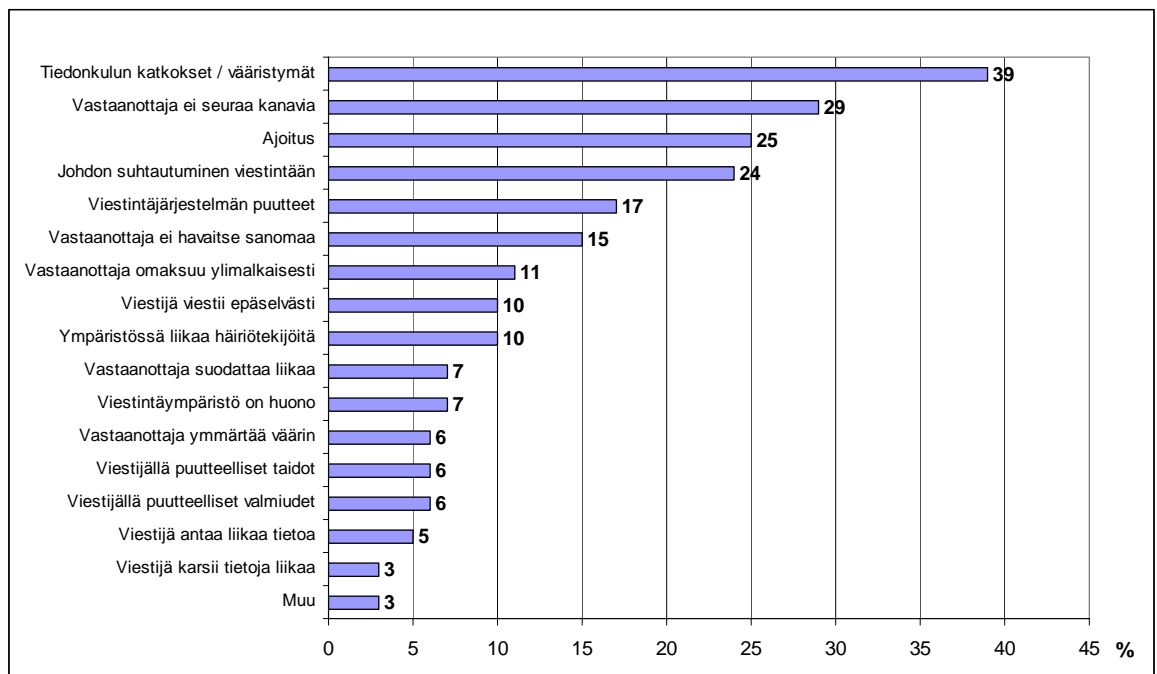
Kuvio 11. Tyytyväisyys kokonaisviestintää

Sukupuolella oli vaikutusta viestintätyytyväisyyteen ( $p=0,000$ ). Naiset pitivät viestintää kokonaisuutena hieman toimivampana kuin miehet. Ero alojen välillä oli myös tilastollisesti merkitsevä ( $p=0,005$ ). Liikelaitosten ja teknisen toimialan työntekijöistä suurempi osa piti viestintää toimimattomana kuin sivistystoimialan ja keskushallinnon työntekijöistä.

#### 7.2.4 Viestinnän ongelmat ja kehittäminen

Seuraavana oli tarkoitus selvittää suurimmat ongelmakohdat koko kaupungin kattavassa viestinnässä ja antaa vastaajille mahdollisuus keksiä konkreettisia kehitysideoita.

Suurimmiksi ongelmiksi 17 vaihtoehdosta vastaajat valitsivat *tiedonkulun katkokset tai vääristymät* (39 %), *vastaanottaja ei seuraa viestintäkanavia säännöllisesti* (29 %), *ajoituksen* (25 %), *johdon tai esimiehen suhtautumisen viestintään* (24 %) sekä yleisesti *viestintäjärjestelmän puutteet* (17 %). Kysymykseen jätti vastaamatta 27 henkilöä eli noin 8 % vastaajista. Tarkennuksia ja omakohtaisia kokemuksia antoi 80 vastaajaa.



Kuvio 12. Sisäisen viestinnän toimivuuden suurimmat esteet

**Omakohhtaiset kokemukset ja perustelut** (LIITE 7) kuvasivat ongelmatilanteita hyvin. Vastauksista kävi selkeästi ilmi, että työntekijöillä on kiire työpaikallaan. Se haittaa tiedon etsimistä ja seuraamista. Vanhentunut tieto myös koetaan ongelmaksi.

Ongelmia uskotaan olevan myös johdon ja esimiesten asenteissa viestintää kohtaan. Vastajat kokevat, että tieto jää johtotasolle, eikä siirry alaspäin riittävän nopeasti. Sähköposti ei toimi kotikoneilta, eikä sitä ylipäättänsä ole kaikkien käytössä. Tämä nähtiin huonona asiana, sillä nykyään tietoa on jaossa paljon sähköisesti. Kävi selväksi, että sähköinen viestintä on monen ulottumattomissa. Osa ei työnsä ohessa jouda tai pysty käyttämään tietokonetta. Kaikki eivät toisaalta osakaan etsiä tarvitsemaansa tietoa verkosta. Tämä nähdään hankalana asiana, sillä tietämättömät ihmiset kuormittavat muita työntekijöitä.

Kyselyn ensimmäisen osion päätteeksi (koko kaupungin organisaation sisäinen viestintä) vastaajilta toivottiin konkreettisia **kehittämisehdotuksia** organisaation sisäisen viestinnän parantamiseksi. Niitä saatiin laajasti (n=75) eri asioita painottaen (LIITE 8). Seuraavassa yleisimpiä kehittämiskohteita ja – ehdotuksia.

Vastaajien kehittämisehdotuksista suuri osa keskittyi esimiesten ja kaupungin ylimmän johdon viestintäasenteisiin ja -tapoihin. Vastajat eivät olleet kovin tyytyväisiä esimiesalaisviestintään. Esimiestä ei aina pidetty nopeimpana ja luotettavimpana tietolähteenä. Viestintävastaava nähtiin muutaman mielestä luotettavampana ja ajan tasalla olevana henkilönä. Kaikissa toimyksiköissä ei ole tällä hetkellä päätoimista viestintävastaavaa.

Esimiesten merkitystä ja roolia viestinnän toimivuuden kannalta pidettiin kaikesta huolimatta merkittävänä. Esimiehillä ja heidän tekemisillään on selkeästi vaikutusta ilmapiiriin. Myöskään työntekijöiden henkilökohtaista vastuuta ei ollut unohdettu. Tiedonhankintaan ja keskusteluun toivottiin aikaa sekä esimerkiksi viestimien käyttöön koulutusta.

Moni vastaaja toivoi sähköisen viestinnän tehokkaampaa käyttöä. Esimerkiksi sähköpostijärjestelmää tulisi uudistaa siten, että sen käyttöön on kaikilla mahdollisuus myös kotikoneelta. Ehdotettiin lisäksi, että käytössä olevista kanavista valittaisiin selkeästi yksi (tai useampi) hallitseva kanava, josta tieto helposti löytyy. Yhteisten asioiden läpikäyminen sujuisi työnte

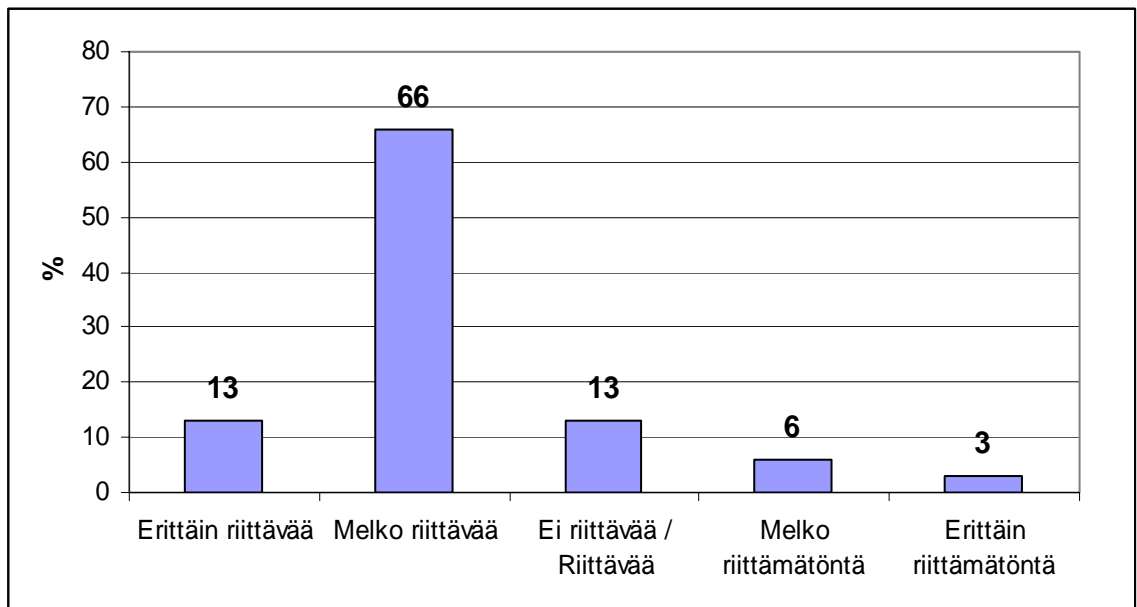
kijöiden mielestä verkkoviestinnän lisäksi hyvin yhteisten avoimien palavereiden ja keskustelujen kautta. Viestintään kaivattiin myös tarkempaa kohdentamista.

### 7.3 Työyksiköiden sisäinen viestintä

Kyselyn toinen osa keskittyi Kajaanin alaisena toimivien työyhteisöjen sisällä tapahtuvaan viestintään. Kajaanin kaupungin alaisilta työntekijöiltä tiedusteltiin, kuinka riittävää työtä koskeva tiedotus on sekä miten viestintä vaikuttaa heidän työssä viihtymiseen ja työilmapiiriin. Tutkittavilta kysyttiin mielipiteitä viestimiskanavien eli -välineiden määrästä ja tehokkuudesta työyksikön sisällä tapahtuvan viestinnän osalta. Lisäksi pyydettiin mielipiteitä oman ja muiden yhteisön jäsenten aktiivisuuden merkityksestä. Konkreettisia esimerkkejä työyksiköiden viestinnän parantamiseksi saatiin myös huomattavasti.

#### 7.3.1 Työyhteisöissä kulkeva tieto

Työnsuorittamista koskeva tieto usein jaetaan oman yksikön sisällä talon tapojen mukaisella tavalla. Vastaajat kokivat saavansa omassa työyksikössään työnsuorittamista, työtehtäviä, koskevaa tietoa melko riittävästi. Vastanneista 66 % piti tietoa melko riittävänä. Lisäksi lähes viidesosa arvioi tietomäärää erittäin riittäväksi (13 %). Erittäin riittämättömänä tietomäärää piti 3 % vastaajista.



Kuvio 13. Työtehtäviä koskevan tiedon riittävyys

Sukupuolella oli tilastollisesti erittäin merkitsevä vaikutus, siihen kuinka työtehtäviä koskevan tiedon määrää arviointiin ( $p=0,000$ ). Naiset ja miehet kokivat saavansa riittävästi tietoa työtehtävien suorittamista varten. Miehistä kuitenkin huomattavampi osa piti tietoa riittämättömänä. Miehistä jopa 10 % piti tietoa erittäin riittämättömänä. Toimialan vaikutusta asiaan ei voitu tutkia tilastollisesti testin avulla, mutta taulukosta pystyttiin suuntaa-antavasti katsomaan alojen jakaumaa. Keskushallinnosta tulleet vastaajat olivat tyytyväisimpiä ja liikelaitosten sekä teknisen alan työntekijät tyytymättömiä.

**Avoimessa kohdassa** (LIITE 9) työntekijät listasivat, mitä työtehtäviin liittyvää lisäinformaatiota he kaipaavat. Vastauksissa ( $n=68$ ) keskityttiin oikeastaan työyksiköiden viestinnän ongelmakohtiin. Yleisesti toivottiin tietoa samanaikaisesti kaikkiin yksiköihin. Eritoten tulevista muutoksista ja muista tärkeistä ajankohtaisista asioista haluttiin tietoa mahdollisimman nopeasti ja tasapuolisesti.

Ajoissa tuleva selkeä tieto auttaa vastaajan mukaan työntekijöitä oman ajan suunnittelussa ja työn suorituksessa. Kajaanin kaupungin ja johdon suunnitelmat sekä tulevaisuus kiinnostavat suorittavan portaan työntekijöitä. Johdolta toivottiin tiedottamista jo suunnitteluvaiheessa. Vastaajat eivät halua saada yllättäviä tai viimehetken tietoja

Kohderyhmältä kysyttiin, mitkä asiat heidän mielestään kulkevat työyksikön tiedonsiirrossa, viestinnässä, erittäin hyvin, ja mitkä asiat eivät kulje riittävästi. Kysymykset sisälsivät samat vaihtoehdot. Voidaan todeta, että alle listatut asiat ja tiedot kulkevat yksiköissä, mutteivät saavuta kaikkia tiedonhaluisia.

Vastaajat saavat seuraavista erittäin hyvin tietoa:

*Työyksikön ajankohtaisista asioista* (65 %),

*Taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista* (41 %),

*Omasta työstä* (39 %) ja

*Koulutuksesta, valmennuksesta ja kursseista* (33 %).

Vaihtoehdoista vähemmälle huomiolle jäivät ”harrastukset ja vapaa-aika”, ”toiminnan ja toimintatapojen muutokset” ja ”tuotteet ja palvelut”. Vastaajat (n=13) lisäsivät avoimeen kohtaan epäolennaisten asioiden, kuten juurujen ja mokien, siirtyvän hyvin ihmiseltä toiselle. Mainittiin myös usein, etteivät mitkään asiat kulje *erittäin* hyvin. (LIITE 12.)

Vastaajat eivät mielestään saa riittävästi tietoa:

*Toiminnan ja toimintatapojen muutoksista* (38 %),

*Taloudellisesta tilanteesta, suunnitelmista ja tavoitteista* (33 %),

*Koulutuksesta, valmennuksesta ja kursseista* (24 %) ja

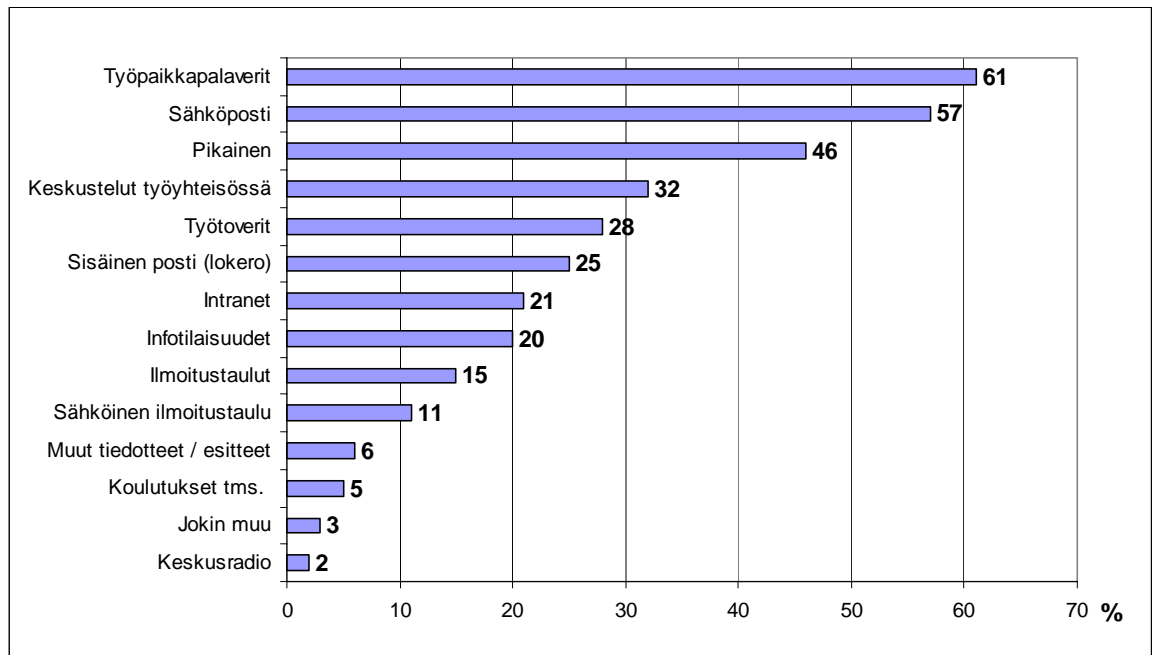
*Työyksikön ajankohtaisista asioista* (20 %).

Kysymykseen jätti vastaamatta 40 henkilöä, eli noin 11 % tutkimukseen osallistuneista. Vastaajat (n=16) kertoivat muun muassa kaipaavansa lisää positiivista palautetta muun tiedon lisäksi. Yksikössä vallitsevista menettelytavoista on myös tärkeää jakaa tietoa, kuten myös muutoksista ja lomista. (LIITE 13.)

### 7.3.2 Viestintäkanavat

Työyhteisöjen toimintatapojen erilaisuuden vuoksi tutkittavissa yksiköissä ja työyhteisöissä on käytössä erilaiset viestimet eli viestintäkanavat.

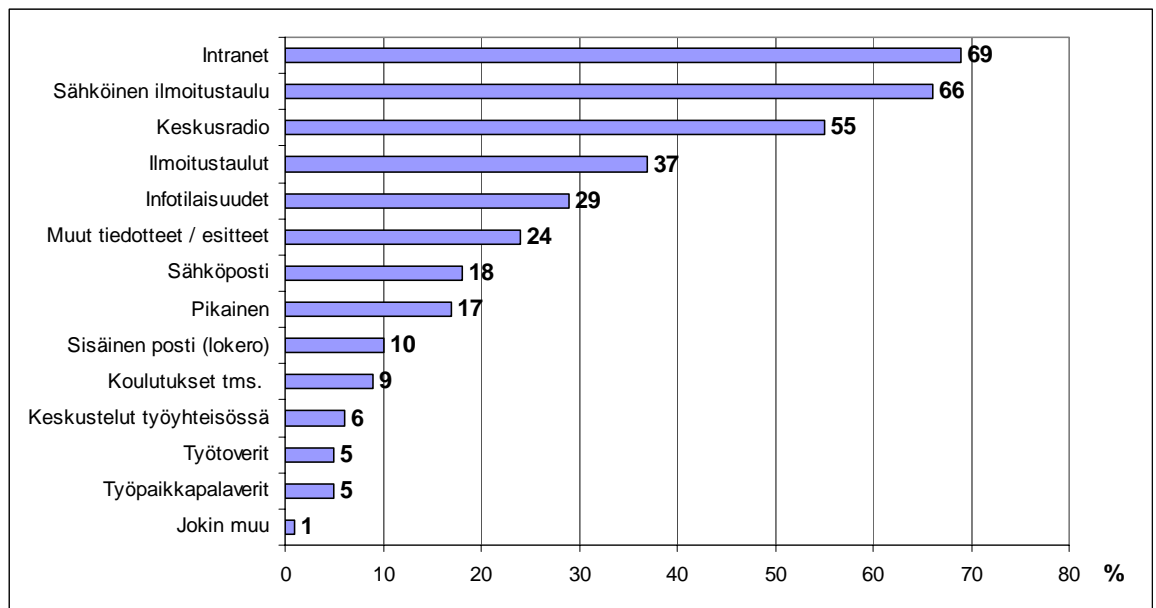
Tulosten mukaan työyhteisöissä kolme tehokkainta ja samalla aktiivisesti käytössä olevaa välinettä olivat *työpaikkapalaverit*, (61 %), *sähköposti* (57 %) ja *Pikainen* (46 %). Paljon kannatusta saivat myös keskustelut työyhteisön sisällä (32 %) sekä työkaverit (28 %). Tulosten mukaan sähköinen ja paperinen viestintä sekä palaverit ja vuorovaikutteiset keskustelut ovat tärkeitä työyhteisölle.



Kuvio 14. Tehokkaimmat ja seuratuimmat viestintävälineet

Muu, mikä? – kohdassa (LIITE 10) mainittiin useasti internet, puhelin ja työpaikkapalaverit. Eritoten teknisellä toimialalla puhelin vaikutti olevan tärkeä väline. Lisäksi tärkeinä ja aktiivisesti seurattuina välineinä pidettiin yhteistä sähköistä kalenteria, fläppitaulua ja kahvipöydän tiedotetta. Yleistä vuorovaikutusta ja palavereita arvostetaan, ja työntekijät kokevat tärkeänä asiana, että pidetyistä keskusteluista jaetaan muistiota, jotta kaikki pysyvät ajan tasalla. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 14 kappaletta.

Vastaajien mielestä toimimattomimpia ja vähiten seurattuja työyhteisön viestimistä olivat *Intranet* (69 %), *sähköinen ilmoitustaulu* (66 %) ja *keskusradio* (55 %).



Kuvio 15. Toimimattomimmat ja vähiten seuratuut viestintävälineet

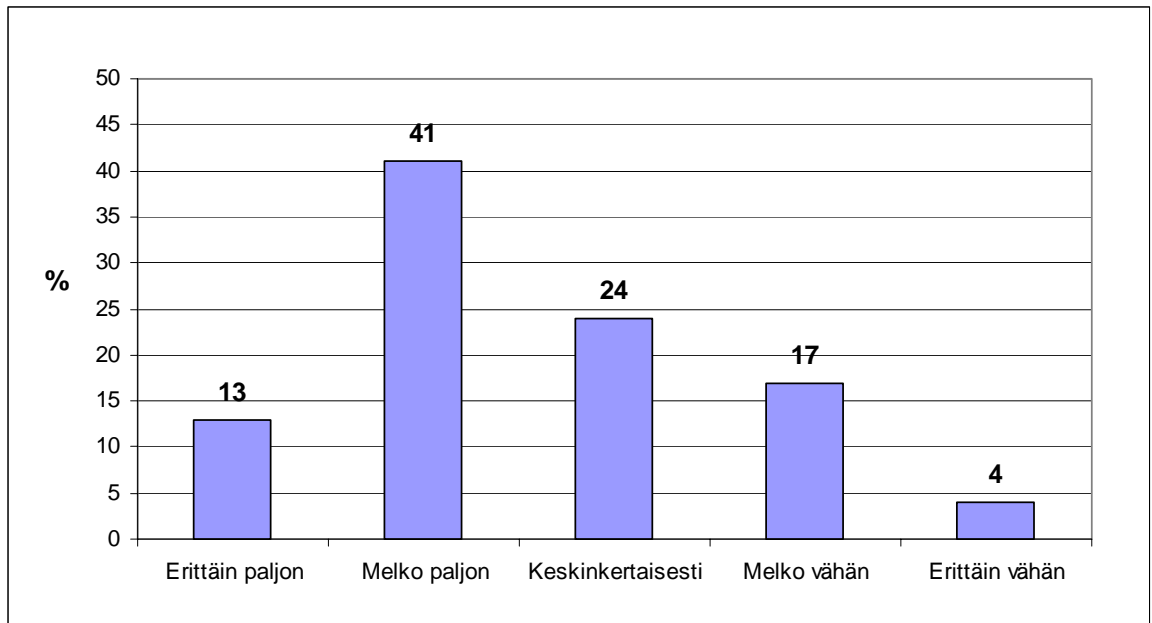
Sähköinen viestintä on ongelmallinen osalle vastaajista. **Avoimessa kohdassa** (LIITE 11) kerrottiin, ettei tietokoneita, sähköpostia ja ATK – taitoja ole kaikilla. Esimerkiksi Intranettiä pidettiin aikaa vievänä ja siihen perehtymistä työläänä prosessina.

Keskusradio on poistunut suurelta osin käytöstä, joten se koettiin syystä turhana. Osa kertoi yksinkertaisesti valinneensa vaihtoehtoista vähiten käytettyä kanavaa. Avoimia vastauksia saatiin yhteensä 71 kappaletta.

### 7.3.3 Viestinnän vaikutukset

Viestintä vaikuttaa koko yksikön kaikkiin toimintoihin. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan viestinnän vaikutuksia eri näkökulmista sekä kertomaan kehittämiskeinoja ongelmakohtiin.

Oman aktiivisuuden katsottiin vaikuttavan työyksikön viestinnän tehokkuuteen melko paljon (41 %). Neljäsosa katsoi vaikuttavan sen vain keskinkertaisesti (24 %). Työntekijät tuntuvat tiedostavan oman aktiivisuuden olevan keskeinen osa viestinnän onnistumisen kannalta.

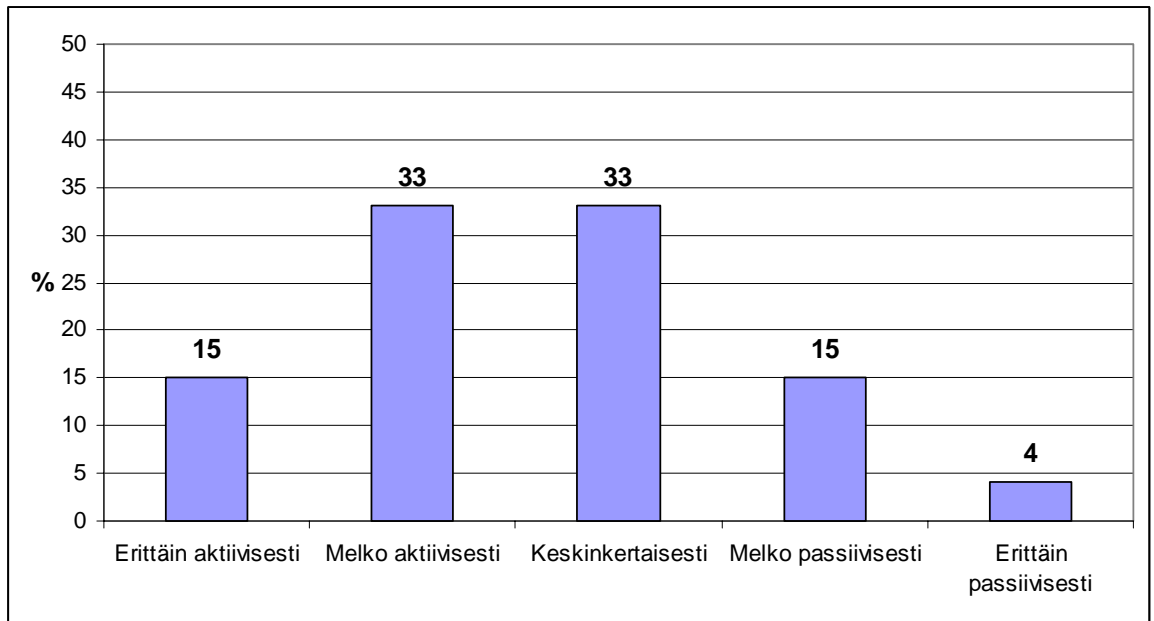


Kuvio 16. Oman aktiivisuuden merkitys työyhteisön viestintään

Testatessa saatiin tilastollisesti erittäin merkitsevä ero sukupuolten välille ( $p=0,000$ ). Miehet pitävät oman aktiivisuutensa merkitystä viestinnän tehokkuuteen vähäisempänä kuin naiset. Miehistä 11 % piti vaikutusta erittäin vähäisenä ja naisista vain 1 %. Alalla oli myös tilastollisesti merkitsevä vaikutus ( $p=0,03$ ). Keskushallinto piti eniten omaa aktiivisuutta merkittävänä (72 % erittäin paljon / melko paljon) ja tekninen toimiala vähäisenä (35 % melko vähän / erittäin vähän).

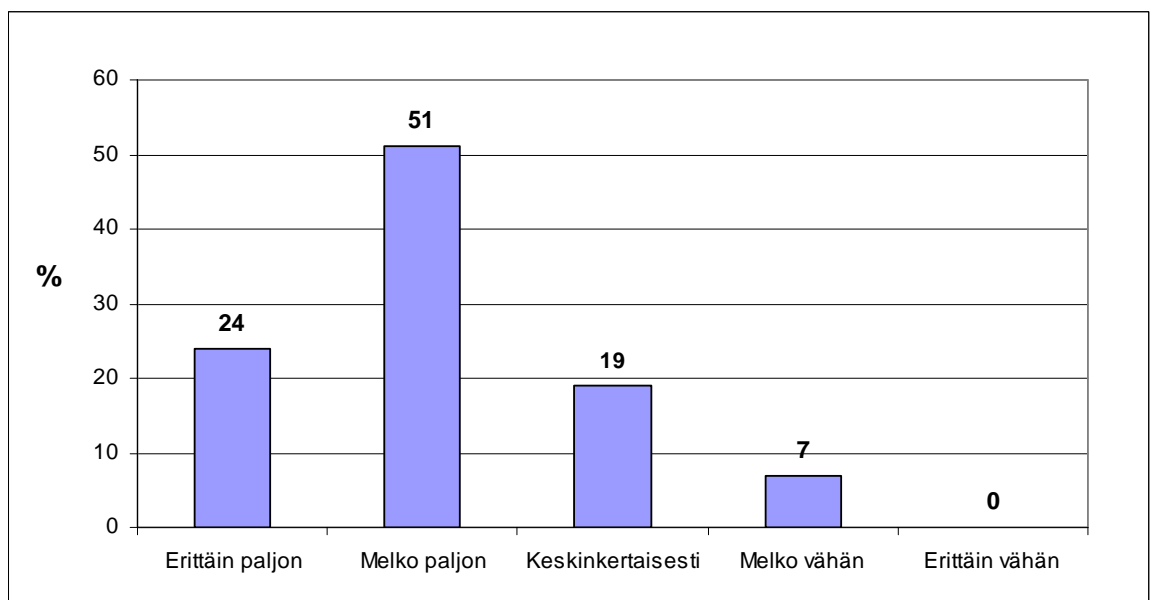
Kolmasosa arvioi oman työyksikkönsä jäsenten osallistuvan *keskustellen* yhteisiin kokouksiin melko aktiivisesti (33 %) tai keskinkertaisesti (33 %). Lähes viidesosa (19 %) kokee, että osallistuminen keskustellen on melko passiivista tai passiivista. Kysymykseen jätti vastaamatta 14 henkilöä eli 4 % tutkimukseen osallistuneista.

Sukupuolella ei ollut vaikutusta kokousta käsittelevään kysymykseen, mutta alalla sen sijaan oli tilastollisesti merkittävä vaikutus ( $p=0,004$ ). Teknisen toimialan vastaajat kokivat kokouksiin osallistumisen passiivisimpana. Keskushallinnon vastaukset jakautuivat hyvin tasaisesti aktiivisen, keskinkertaisen ja passiivisen – vaihtoehdon välille. Sivistystoimialan ja liikelaitosten työntekijät kokivat kokousohallistumisen olevan aktiivista



Kuvio 17. Vastaajien osallistuminen kokouksiin

Viestinnän vaikutusta työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen vastaajat arvioivat suureksi. Yli puolet kysymykseen vastanneista kertoi viestinnän vaikuttavan melko paljon (51 %) työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Erittäin paljon se vaikuttaa neljäsosaan vastanneista (24 %) ja keskinkertaisesti noin viidesosan mielestä (19 %).



Kuvio 18. Työilmapiiri ja työssä viihtyminen työyhteisöissä

Naisten ja miesten mielipiteet viestinnän vaikutuksista työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen erosivat tilastollisesti merkitsevästi ( $p = 0,001$ ). Naiset olivat enemmän sillä kannalla, että viestintä vaikuttaa erittäin paljon työyhteisöissä ilmapiiriin ja työssäviihtymiseen. Toimialan vaikutusta asiaan ei voitu tutkia tilastollisesti testin avulla. Taulukosta voitiin kuitenkin nähdä, että teknisen toimialan työntekijät pitivät viestinnän vaikutuksia hieman vähäisempänä kuin muilla aloilla toimivat työntekijät.

Viestinnän vaikutuksia työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen kuvailtiin **avoimessa kohdassa** tarkemmin (LIITE 14). Tutkittavien mielestä ( $n=17$ ) yllätykset, nopeat muutokset, heikentävät ilmapiiriä. Vaikuttamisen ja yhteisen suunnittelun mahdollisuutta pidettiin tärkeänä. Yhteisesti kerrottua tietoa pidettiin yhteisen keskustelun ja tekemisen pohjana ja edellytyksenä. Vastauksissa toivottiin toistuvampaa avointa viestintää. Positiivisia esimerkkejä työyksiköiden viestinnän vaikutuksista ei juuri kerrottu.

Kysely päättyi avoimeen kohtaan, jossa vastaajia pyydettiin antamaan **konkreettisia esimerkkejä** (LIITE 15), kuinka heidän yksikkönsä sisäistä viestintää voitaisiin parantaa. Vastauksista ( $n=86$ ) kävi muun muassa ilmi, että työntekijät kaipaavat ennen kaikkea enemmän yhteisiä keskusteluja ja palavereita yhteisön jäsenten kanssa. Tiedonhalu näyttää olevan yleisesti suuri, sillä aktiivisia tapaamisia toivottiin olevan säännöllisemmin. Työpaikkakokouksia voisi vastaajien mielestä kuitenkin kehittää esimerkiksi huolellisemmalla ennakkovalmistelulla. Tärkeää on korostaa oleellisimpia asioita.

Johdolta toivottiin kannustavampaa asennetta viestintää kohtaan, jotta kaikesta tekemisestä uskallettaisiin puhua yhteisesti. Viestinnän täytyisi myös olla tasa-arvoista. Suoraa ja avointa toimintaa arvostetaan ja yhdessä tekemisen meininkiä kaivattiin enemmän. Muita yleisiä huomioita olivat ajoituksen, kohdentamisen ja viestintäkanavien valinnan heikkoudet.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vastaajat näkivät ongelmia Kajaanin viestintäkulttuurin kaikissa osissa. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksiin kuuluu viestintäjärjestelmän käyttö, esimiesten viestintä, yleinen kanssakäyminen sekä viestintäprosessin toimivuus. Suurimmat ongelmat (kyselylomakkeessa annetuista vaihtoehdoista) koko Kajaanin kaupungin yleisessä tiedonsiirrossa olivat vastaajien mukaan siinä, että tiedonkulussa on katkoksia ja vääristymiä, vastaanottaja ei seuraa viestintävälineitä säännöllisesti, ajoituksessa on usein ongelmia, johdon ja esimiesten suhtautumisessa viestintään on puutteita sekä viestintäjärjestelmä on puutteellinen.

Tulosten valossa nykyisin käytössä olevaa viestintäjärjestelmää, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä, tulee kehittää. Kanavien, tiedon ja kohderyhmien tulisi kohdata toisensa ajoissa.

Johto asettaa ja välittää strategiset viestintätavoitteet sekä aloittaa viestintäkulttuurin omalla esimerkillään. Johdon tulee vaatia samoja viestinnällisiä menettelytapoja ja viestintäkulttuuria kaikkialla kaupungissa. On määritettävä, mitä tiedotusvastuita kullakin työntekijällä on omassa organisaatiossaan, ja painotettava vastuunoton merkitystä. Lisäksi toiminnassa on pystyttävä koko ajan hahmottamaan yksittäisten yksiköiden ja koko organisaation sisäisen viestinnän tila.

Tähän mennessä sisäisellä viestinnällä ei tunnu olevan tarkkaa säännöstöä. Kaikilta yksiköiltä ja liikelaitoksilta, ja samalla tietenkin kaupungin johdolta, tulisi edellyttää samankaltaista

avointa, selkeää ja ajoissa tulevaa viestintää. Viestintätapojen ja -tyylien määrittely, kanavan valinta sekä viestinnän delegointi tulisi tapahtua ylimmän johdon tasolta. Tällöin välttyään esimerkiksi päällekkäisyyksiltä. Johdolta tuleva viestintä on tärkeää, jotta työntekijät oppivat ymmärtämään kaupungin kokonaisuutta ja ymmärtävät oman arvonsa organisaatiossa.

Tällä hetkellä ihmiset saavat liikaa tietoa, joka ei kosketa heitä juuri lainkaan. Tieto tulisi suunnata suoraan kohderyhmälleen tai laittaa Intraan jakeluun, josta se löytyy aina tarvittaessa. Viestien kohdistamisen parantaminen kannattaa aloittaa työntekijäkohtaisesti. Työntekijä itse voisi määritellä ne kanavat, joita hän haluaa käyttää tai joiden kautta hän haluaa informaatiota.

Tutkittavat toivoivat kaupunkiorganisaation yhteiselle viestinnälle selkeää ratkaisua, jottei tietoa tarvitsisi etsiä useasta paikasta. Yhden kanavan pääasiallinen käyttö, tietojen keskittäminen, voisi toimia myös työyksiköiden sisäisessä viestinnässä hyvin. Tällä hetkellä kanavia on useita koko organisaation tasolla, muttei juuri yksikään ole ainoastaan informatiivinen. Kaikki eivät kaipaa mainoksia työpaikalleen, joten niille (tapahtumat ja niin edelleen) tulisi olla oma foorumi ja muulle informaatiolle oma.

Viestintäkanavien määrä koettiin sopivaksi, eivätkä vastaajat juurikaan kaivanneet uusia välineitä tai uutta teknologiaa koko kaupungin tai oman työyksikkönsä viestintään. Näin ollen ei ole tarpeellista kehittää lähivuosina uusia kanavia viestinnälle. Sen sijaan vanhoja kanavia tulee kehittää selkeämmiksi ja käyttäjäystävällisemmiksi.

Tärkeimmiksi viestintäkanaviksi koko kaupunkiorganisaation tasolla työntekijät listasivat Pikaisen, sähköpostin ja työpaikkapalaverit. Turhimpina ja toimimattomimpina pidettiin ilmoitustauluja, muita tiedotteita ja esitteitä sekä infotilaisuuksia. Huomattavaa välinevalinnoissa on se, tutkittavien mielestä tärkeät välineet koko organisaation tasolla, ovat tehokkaita ja aktiivisesti seurattuja myös työyksiköissä. Työyhteisöissä turhimpina ja vähiten seurattuinä välineinä pidettiin Intranettiä, sähköistä ilmoitustaulua ja keskusradiota. Tulokset osoittavat, että erilaiset viestit vaativat erilaiset kanavat, ja että yleensä tarvitaan sekä paperista että sähköistä viestintää.

Paperista tiedottamista pidetään kuitenkin jo hieman vanhanaikaisena, hitaana ja kalliina vaihtoehtona. Lisäksi se ei aina tavoita kaikkia tarpeeksi nopeasti. Vastaajat kertoivat, ettei Pikainen toimi enää niin pikaisesti. Se ei siis saisi sisältää nopeasti tarvittavaa ja piakkoin vanhenevaa tietoa. Merkittävä osa vastaajista kertoo kuitenkin seuraavansa paperista tiedottamista, kuten Pikaista, säännöllisesti. Pikaista tulisi kehittää kohderyhmän mielihalujen mukaiseksi, riippuen siitä, kuka sitä edelleen lukee. Pikainen voisi toimia jatkossa esimerkiksi kanavana, joka keskittyy edellä mainittuihin mainoksiin. Muut paperiset tiedotteet vaikuttavat katoavan tai unohtuvan helposti, joten siirtyminen sähköiseen viestintään on kuitenkin tulevaisuutta.

Sähköistä viestintää tulisi kehittää niin, että kaikilla on mahdollisuus sähköpostin käyttöön. Tämän lisäksi työntekijöille täytyisi antaa aikaa sähköisten viestien selaamiseen myös Intranetissä ja Internetissä. Useilla vastaajilla kiire ja ajan puute, kenties yhdistettynä vielä heikkoihin ATK- taitoihin, estää säännöllisen tiedonhaun. Intranetin uudistaminen ja sen käytön koulutus luultavasti tulisivat lisäämään käyttöä. ATK- taitojen kehityttyä voi sähköisestä ilmoitustaulustakin haluttaessa kehittyä käytetty kanava. Keskusradio on syytä jo haudata, sillä sen käyttöä ei enää juuri kaivattu.

Koko kaupungin yhteisten asioiden osalta ei tulosten mukaan kannata viestiä laajoilla tiedotteilla. Aina löytyy työntekijöitä, joita tiedotteet eivät välttämättä kosketa. Verkkoviestiminen, eritoten sähköposti, on monen mielestä riittävä väline. Sen avulla voi tarvittaessa myös saavuttaa laajan joukon helposti ja nopeasti. Kaikille voisi lähettää säännöllisesti sähköpostitse ajankohtaisten asioiden pääotsikot, ja itse tiedotteet olisivat kaupungin nettisivuilla tai Intrassa. Tieto, joka on sähköisessä muodossa, voidaan helposti säilöä (kuten muistiot ja lomakkeet). Tämän lisäksi sähköinen viestintä tarjoaa uusia mahdollisuuksia, kuten kohderyhmien mukaisten jakelulistojen laatimisen, ja vaikka haluttaessa palaverista tehtyjen videotallenteiden jakamisen. Päivitys lienee myös mahdollinen esimerkiksi ajastus - menetelmällä, mikä takaisi tiedon olevan ajankohtaista.

Sähköisen viestinnän edut ovat huomattavat, joten sen käytön koulutus työnantajan tarjoamana olisi tärkeä motivoija osaamattomille. Sähköinen viestintä on monelle vielä vieras ja vaikea asia. Kajaanin kaupungin viestintästrategian mukaan Intran käyttöä halutaan jatkossa

laajentaa, ja tulosten mukaan koulutus lienee tarpeen tavoitteen toteuttamiseksi. Intran käyttöön oton kynnyksiä voisi madaltaa myös selkeä ”kartta”, jonka avulla näkisi, mistä haluttu tieto löytyy. Tarkat ohjeet yleensäkin viestinnässä säästävät aikaa ja vaivaa.

Joidenkin alojen työntekijöillä ei ole työn luonteen takia mahdollisuuksia tai välineitä seurata tiedotusta tarpeeksi. Esimiehellä lienee vastuu tiedottaa asioista henkilökohtaisesti, mikäli työntekijällä ei esimerkiksi liikkuvan työn takia ole aikaa etsiä tietoa. Esimerkiksi perhepäivähoitajat eivät itsenäisen työrytmin takia ole mielestään tarpeeksi vuorovaikutuksessa muihin toimialalla toimijoihin. Liiallinen eristäytyminen tiedosta ja tarpeellisesta vuorovaikutuksesta on siis mahdollista, ja siihen tulee myös puuttua.

Viestinnän tulisi olla motivoivaa ja kannustavaa, jotta työnteko olisi mielekästä. Koulutus voi olla yksi motivoiva tekijä. Tutkimukseen osallistuneista huomasin, että heillä oli paljon näkemyksiä sekä konkreettisia parannusehdotuksia viestintää koskien. Vastaajat ovat selvästi tiedonhaluisia, sillä he pyysivät lisää aikaa viestintäkoulutukseen, tiedon etsimiseen ja sisäistämiseen.

Viestinnällä on tulosten mukaan suuri vaikutus työilmapiiriin ja työssä viihtymiseen. Toimiva viestintä tukee kaupungin henkilöstön toimintaa ja tehokkuutta. Eritoten muutosten ja negatiivisten tapahtumien ja viestien takia ilmapiiri on muuttunut huonommaksi. Muutosviestintään tulee kiinnittää huomiota myös jatkossa. Viestinnällisyyden tulisi olla yleisenä toimintaperiaatteena, vaikka työ olisikin kiireistä. Viestintä vähentää muun muassa epävarmuutta, ristiriitoja ja epäselvyyksiä. Sen vuoksi on tärkeää, että uskalletaan pyytää apua, mikäli sitä tarvitaan. Pitää kuitenkin muistaa, ettei ketään kuormiteta liikaa. Liian helposti unohdetaan, että on inhimillistä tehdä virheitä. Syyllistämistä ja muuta negatiivisuutta tulisi välttää, jotta työinto säilyy organisaation joka tasolla. Täytyy myös painottaa, että viestintävastuu on kaikilla yhteisön jäsenillä.

Työntekijöiden mukaan vaikuttamisen mahdollisuus on suuri tekijä työssä viihtymisen kannalta. Tutkimuksesta ei käy ilmi, kuinka työntekijät tosiasiallisesti osallistuvat suunnitteluun tai pääsevät ylipäättensä vaikuttamaan työyksiköissään. Vaikuttamisen ja viestinnän keinot olisi mahdollisuuksien mukaan tehtävä tasapuolisiksi kaikilla aloilla.

Kaikki haluavat positiivista palautetta työstään sekä tietoa Kajaanin kaupungin onnistumisista. Työntekijät toivoivat, että johdon yleisistä suunnitelmista, ja tulevista muutoksista, tiedotettaisiin jo suunnitteluvaiheessa. Vaikka suunnitelmat eivät aina toteutuisikaan, saataisiin aikaan keskustelua, jolla on myös vaikutusta työilmapiiriin. Työyksikköjen viestinnän laatu kohentuisi vastaajien mukaan, jos esimiesten ja johdon asenne olisi enemmän viestinnällisyyteen kannustava. Työntekijät eivät myöskään luota aina työtovereidensa viesteihin. Tämä luottamuksen puute korjaantunee viestintäasenteiden tervehdyttämisen kautta.

Onnistunut viestintä edellyttää suunnitelmallisuutta. Suunnitteluun tulee ottaa mukaan mahdollisimman laaja kaarti ihmisiä, sillä ylin johto ja toimialajohtajat tuskin pystyvät työhön yksin. Viestintävastuu on loppujen lopuksi kaikilla. Saxholmin ja Tikkasen tutkimuksessa vuonna 1998 peräänkuulutettiin viestinnällisiä tavoitteita ja viestintästrategiaa. Vuonna 2006 kaupungin viestintästrategia vihdoinkin saatiin paperille. Sen mukaan jatkossa tulee vuosittain ilmestymään viestintäsuunnitelma, mikä oli todellakin tarpeellinen uudistus Kajaanin kaupungin viestintään. Askelia viestinnän kehittämiseksi on siis otettu. Seuraavaksi on yhdessä kehitettävä tarkka viestinnän toimintasuunnitelma. Koko ajan täytyy pitää silmällä kokonaisuutta, yhteneväisyyttä, ja otettava huomioon kaikki yksiköt ja niiden erilaiset resurssit.

Ulkopuolisilla tutkijoilla on vaikea luoda toimintasuunnitelmaan operatiivisia osia, eikä johto voi pelkästään hyvien teorioiden kautta saada aikaan yleistä työ- ja viestintätyytyväisyyttä. Suunnittelun tulee tapahtua yksiköiden sisällä ja suorittavan portaan tulisi päästä suunnittelemaan itseään koskevaa viestintää. Yksiköiden on tärkeää kartoittaa, mikä on työntekijöiden mukaan tärkeää tietoa oman yksikön ja kaupunkiorganisaation toimintaa ajatellen. Tällöin tieto liikkunee alaisille välttämättömien ja haluttujen asioiden osalta halutulla tavalla.

Kaupungin viestintä sisältää edelleen samoja vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia kuin edellisen opinnäytetyön tulokset esittivät. Silloiset uhkakuvat ovat osin toteutuneet. Talous on edelleen heikohko, viestit ovat turhan usein negatiivisia sekä viestintä jää edelleen välillä muiden toimintojen jalkoihin. Silloin mahdollisuuksina listatut asiat, kuten sähköinen viestintä, yhteishenki ja viestinnän tehokas hyödyntäminen toiminnan tukena, ovat lisäksi jääneet osin hyödyntämättä. Tämä on vaikeuttanut kehitystä huomattavasti. Samoihin kehittämiskohteisiin tulee siis jälleen kiinnittää huomiota.

## 9 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää Kajaanin kaupungin työntekijöiden tyytyväisyyttä sisäisen viestinnän tilaan ja toimivuuteen. Lisäksi haluttiin selvittää viestinnän suurimmat ongelmakohdat, kanava- ja tietovajeet, viestintäasenteita, sekä viestinnän vaikutuksia kaupungissa ja sen työyksiköissä. Tutkimus antoi hyvin vastauksia tutkittaviin kysymyksiin.

Tulokset osoittavat, että kehittämistä löytyy monella osa-alueella. Perustana on, että viestintäprosessin kaikki osat vaikuttavat viestinnän onnistumiseen. Tämän vuoksi on tarpeellista keskittyä yhä enemmän viestinnän suunnitelmallisuuteen. Lisäksi johtaminen viestinnän kautta sekä viestintävastuiden määrittäminen on tärkeää. Viestintävastuullisilla on oltava viestintävalmiudet, tiedot ja -taidot kunnossa.

Suomalaisissa työyhteisöissä perusongelmaksi on muodostunut viestinnän tehottomuus. Kajaanin viestinnän uskottavuutta parantaisi se, ettei viestinnällisistä vaatimuksista lipsuta millään toimialalla. Johdon tulee tarkastella myös omia viestintätapojaan ja -tyylejään sekä pyrkiä kehittämään tilannejohtajuutta. Johtajilla on lisäksi vastuu pysyä ajan tasalla yhteisön ilmapiiristä, jotta yhteisö voisi hyvin. On osattava huomioida myös yhteisön niin sanotut heikot ryhmät.

On hyvin tärkeää pyrkiä kehittämään koko ajan viestinnän saralla, sillä viestinnän odotukset ja tarpeet muuttuvat yhteisöissä. Yksi tärkeä kehittämistoimenpide on tehdä säännöllisin aikaväleihin viestinnän tutkimuksia ja todella tarttua epäkohtiin. Kajaanin viestintävastaavien

pelko ja yksi viestinnän toimivuuden uhkista edellisessä tutkimuksessa oli kaupungin talouden edelleen kiristyminen. Nyt tilanne on se, että talous on yhä kiristynyt ja maakuntahallintokokeilu sekä kuntaliitokset tuovat lisäväriä ja laajuutta toimintaan. Selkeiden viestintästrategioiden merkitys ja yhteisten pelisääntöjen sekä johtamisen merkitys tulee korostumaan.

Tutkimuksen perusvaatimukset, eli pätevyys ja luotettavuus, toteutuivat tutkimuksessa riittävästi. Pätevyys saavutettiin, sillä kysymysten laadinnassa otettiin kohderyhmä hyvin huomioon, ja kysymykset saatiin tarpeeksi ymmärrettäviksi. Myös tutkimuksen luotettavuus saavutettiin, sillä vastanneet edustivat hyvin perusjoukkoa, vaikka muutaman työyksikön vastausprosentti jäi alhaiseksi.

Mikäli esimerkiksi tutkimuksen suoritusajankohtaa olisi harkittu enemmän työntekijöiden näkökulmasta, olisi otos voinut olla vielä parempi. Työtä varjostaa tutkittavien mukaan välillä liiallinen kiire. Kun vastaavanlainen tutkimus uusitaan, tulee tutkijan harkita uudelleen kysymysasettelua, sillä tilanteet tulevat muuttumaan yhteisöissä. Kysely tulee myös laatia enemmän teorian pohjalta. Esimerkiksi tutkimuksen kyselyn ohjeistus olisi voinut olla yksiselitteisempi ja yhteneväinen koko kyselylomakkeen osalta. On tärkeää, ettei vastaajien tarvitse miettiä turhan tarkkaan vastaamista. Kyselyä kehittämällä tuloksia saataisiin luultavasti enemmän eikä vastaamistilannetta koettaisi vaikeaksi. Jatkossa myös rekrytointiin tulisi panostaa enemmän. Esimerkiksi jatkuva yhteisön aktiivisuuden arvostus ja siihen kannustaminen voisi tulevaisuudessa motivoida ihmisiä osallistumaan helpommin tutkimuksiin.

Luotettavuuteen ja pätevyyteen on luultavasti vaikuttanut lisäksi esimiesten tiedottaminen sekä kannustus ja motivointi. Motivaatio- ja asenne-erot näkyvät eri alojen, ikäryhmien ja sukupuolten innokkuudessa vastata kyselyyn. Myös tuloksissa näkyvät asenne-erot sukupuolten ja alojen välillä. Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa esimiesten ja keskushallinnon toimiminen välikäsinä tutkimuksen aineiston keruussa. Saatu aineisto voi olla hieman vino, sillä otos voisi olla erilainen, mikäli kysely suoritettaisiin eri tavalla, esimerkiksi täysin ilman esimiesten apua.

Palautuneiden kyselyiden määrästä yli kolmasosa (noin sata lomaketta) oli paperisia, joita levitettiin esimiesten kautta. Osa vastaajista työskenteli aloilla, joilla ei ole tarjolla tietoko-

netta tai sähköpostimahdollisuutta vastausten antoa varten. Paperilla saadut vastaukset eivät aina olleet selkeitä, suoraan kysymyksen mukaisia. Tämä pätevyyttä heikentävä seikka johtune lähinnä kyselyn pituudesta ja tulostusongelmista.

Vaikeinta opinnäytetyön tekemisessä oli teorian ja tutkimustulosten yhdistäminen sekä kriittinen työn pohtiminen. Työn kautta teorian tuntemuksen merkitys korostui tutkijalle, ja taustatyöhön tullaan jatkossa varmasti käyttämään enemmän aikaa. Opinnäytetyö oli tekijälleen yllättävän haastava ja laaja. Tämä näkyi aikataulun venymisenä.

Tutkimus on toimeksiantajalle hyödyllinen, sillä se kertoo, millä viestinnän osa-alueilla on kehittämistä. Opinnäytetyö esittää kattavasti kaupungin eri alojen työntekijöiden mielikuvia ja tuntemuksia viestinnästä ja sen ongelmista. Toimeksiantaja saa avoimien vastausten kautta konkreettisia kehittämisideoita sekä pääsee tarkastelemaan työntekijöiden ajatuksia. Henkilöstön ja sen mielipiteiden tunteminen on hyvin tärkeää.

Työn viivästyminen saattaa vaikuttaa hieman tutkimuksen hyödynnettävyyteen. Tulokset kuvaavat vuodenvaihteen 2005 – 2006 viestinnän tilaa. Kuluvana vuonna kaupungissa on varmasti ehtinyt tapahtua paljon myös viestinnän saralla.

## LÄHTEET

- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2004. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kajaanin kaupungin viestintästrategia. 2006. Kajaani: Kajaanin kaupungin keskushallinto.
- Kajaanin kaupunki. 2006. Työntekijätilastot. Kajaani: Kajaanin kaupunki.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Luoto, R.T.A. 2000. Viestintäjohtaminen kuntahallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 1999. Hengittävä työyhteisö – johtamista muutosvirrassa. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Saxholm, I. & Tikkanen, S. 1998. Kajaanin kaupungin viestintäprosessin nykytilan selvittäminen ja edelleen kehittäminen. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu.
- Seppälä, J. 1995. Kuntien tiedottaminen. Helsinki: Kuntatalon painatuskeskus.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Stewart, J. 1986. The New Management of Local Government. Suom. Manninen, J. 1993. Kuntien uusi johtamistapa – muutos ja johtaminen. Jyväskylä: Finnpublishers Oy.
- Virtanen, P. 2005. Houkutteleva työyhteisö. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima oy.
- Åberg, L. 1996. Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Tammer-Paino Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Tämän kyselyn tarkoituksena on tarkastella **Kajaanin kaupungin sisäisen viestinnän toimivuutta työntekijöiden näkökulmasta**. Kyselyn kautta vaikuttamaan pääsevät **kaikki kaupungin työntekijät**. *HUOM!* Kysely EI koske esimiesasemassa olevia henkilöitä. Kehitystä ei tapahdu, jollei yhteisöjen välisen viestinnän epäkohdista puhuta avoimemmin. **Tässä on mahdollisuutenne vaikuttaa**. Vastaukset ovat luottamuksellisia. Lukekaa tarkoin alla olevat ohjeet ja **vastatkaa kaikkiin kysymyksiin**.

Seuraaviin kysymyksiin vastataan rastittamalla **yksi** vaihtoehtoruutu.

1. Millä seuraavista aloista työskentelette?

- Kulttuurilaitokset ja – palvelut (Kainuun Museo, Kajaanin kaupunginkirjasto / Kainuun maakuntakirjasto, Kaukametsä, Kainuun taidemuseo, Kajaanin kaupunginteatteri)
- Perusopetus
- Varhaiskasvatus
- Kajaanin Mamselli
- Tilapalvelu
- Ympäristö ja maankäyttö
- Kunnallistekniikka
- Keskushallinto
- Kainuun pelastuslaitos
- Kajaanin kaupungin alainen liikelaitos
- Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_

2. Sukupuoli:

mies

nainen

3. Ikä \_\_\_\_\_

4. Kuinka pitkään olette kokonaisuudessaan työskennellyt Kajaanin kaupungin / Kajaanin kaupungin omistaman liikelaitoksen alaisuudessa?

alle vuoden

11 - 15

1 - 5

16 - 20

6 - 10

yli 20 vuotta

5. Millainen on työsuhteenne luonne?

vakituinen

määräaikainen

Seuraaviin kysymyksiin vastataan rastittamalla yksi vaihtoehto, jos toisin ei mainita. Rastittamisen lisäksi toivotaan rehellisiä sanallisia kommentteja avoimiin kohtiin.

### **KOKO KAJAANIN KAUPUNGIN ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ**

6. Tulisiko viestintävälineitä koko kaupungin sisäisessä viestinnässä / tiedotuksessa

- lisätä
- vähentää
- välineitä nyt sopiva määrä

miksi?

---

---

7. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen tärkeitä ja toimivia yleisistä asioista viestittäessä?

**Valitkaa kolme vaihtoehtoa.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pikainen                    | <input type="checkbox"/> ilmoitustaulut                  |
| <input type="checkbox"/> muut tiedotteet, esitteet   | <input type="checkbox"/> koulutukset tms.                |
| <input type="checkbox"/> infotilaisuudet             | <input type="checkbox"/> keskustelut työyhteisön sisällä |
| <input type="checkbox"/> sisäinen posti (oma lokero) | <input type="checkbox"/> sähköposti                      |
| <input type="checkbox"/> työtoverit                  | <input type="checkbox"/> Intranet                        |
| <input type="checkbox"/> työpaikkapalaverit          | <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____          |

8. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen turhia ja toimimattomia yleisistä asioista viestittäessä? **Valitkaa kolme vaihtoehtoa.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pikainen                    | <input type="checkbox"/> ilmoitustaulut                  |
| <input type="checkbox"/> muut tiedotteet, esitteet   | <input type="checkbox"/> koulutukset tms.                |
| <input type="checkbox"/> infotilaisuudet             | <input type="checkbox"/> keskustelut työyhteisön sisällä |
| <input type="checkbox"/> sisäinen posti (oma lokero) | <input type="checkbox"/> sähköposti                      |
| <input type="checkbox"/> työtoverit                  | <input type="checkbox"/> Intranet                        |
| <input type="checkbox"/> työpaikkapalaverit          | <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____          |

Perustelut:

---



---

9. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan kaupungin sisäisen viestinnän tehokkuuteen koko Kajaanin organisaation tasolla?

- Erittäin paljon     Melko paljon     Keskinertaisesti     Melko vähän     Erittäin vähän

10. Miten koko kaupungin sisäinen viestintä (sekä **positiiviset että negatiiviset** asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen?

- Erittäin paljon     Melko paljon     Keskinertaisesti     Melko vähän     Erittäin vähän

Perustelut, omakohtaisia esimerkkejä koko kaupungin sisäisen viestinnän vaikutuksista työoloihin:

---



---

11. Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto kulkee mielestänne erittäin hyvin? Voitte valita usean vaihtoehdon.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet    | <input type="checkbox"/> toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset |
| <input type="checkbox"/> työllisyystilanne                                    | <input type="checkbox"/> henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka     |
| <input type="checkbox"/> harrastukset ja vapaa-aika                           | <input type="checkbox"/> tuotteet ja palvelut                                  |
| <input type="checkbox"/> toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat | <input type="checkbox"/> koulutus, valmennus ja kurssit                        |
| <input type="checkbox"/> muiden yksiköiden ja projektien toiminta             | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____                                      |

12. Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto ei kulje riittävästi? Voitte valita usean vaihtoehdon.

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet    | <input type="checkbox"/> toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset |
| <input type="checkbox"/> työllisyystilanne                                    | <input type="checkbox"/> henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka     |
| <input type="checkbox"/> harrastukset ja vapaa-aika                           | <input type="checkbox"/> tuotteet ja palvelut                                  |
| <input type="checkbox"/> toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat | <input type="checkbox"/> koulutus, valmennus ja kurssit                        |
| <input type="checkbox"/> muiden yksiköiden ja projektien toiminta             | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____                                      |

13. Koetteko kaupungin sisäisen viestinnän kokonaisuutena toimivaksi?

- Erittäin toimivaa    Melko toimivaa    Ei toimivaa /  
Toimivaa    Melko toimimatonta    Erittäin toimimatonta

14. Mitkä ovat mielestänne **suurimmat ongelmat** Kajaanin kaupungin yleisessä sisäisessä viestinnässä, tiedonsiirrossa? **Valitkaa kaksi vaihtoehtoa.**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Ajoitus   | <input type="checkbox"/> Viestijällä on puutteelliset viestintätaidot ja – tiedot |
| <input type="checkbox"/> Viestintäjärjestelmän puutteet                          | <input type="checkbox"/> Viestijällä on puutteelliset viestintävalmiudet          |
| <input type="checkbox"/> Johdon tai esimiehen suhtautuminen viestintään          | <input type="checkbox"/> Viestijä antaa liikaa tietoa                             |
| <input type="checkbox"/> Tiedonkulun katkokset tai vääristymät                   | <input type="checkbox"/> Viestijä viestii epäselvästi                             |
| <input type="checkbox"/> Vastaanottaja ymmärtää viestin väärin                   | <input type="checkbox"/> Viestijä karsii liikaa tietoa                            |
| <input type="checkbox"/> Vastaanottaja suodattaa liikaa tietoa                   | <input type="checkbox"/> Viestintäympäristö on huono                              |
| <input type="checkbox"/> Vastaanottaja maksuu viestin liian ylimalkaisesti       | <input type="checkbox"/> Viestintäympäristössä on häiriötekijöitä liikaa          |
| <input type="checkbox"/> Vastaanottaja ei havaitse sanomaa lainkaan              | <input type="checkbox"/> Muu, mikä?   |
| <input type="checkbox"/> Vastaanottaja ei seuraa viestintäkanavia säännöllisesti | _____   |
|  | _____   |

Tarkennuksia ja omakohtaisia esimerkkejä edellä mainituista ongelmista:

\_\_\_\_\_

15. Miten kaupungin sisäistä viestintää voisi mielestänne yleisellä tasolla parantaa? Antakaa vapaasti **konkreettisia esimerkkejä koskien koko organisaatiota.**

\_\_\_\_\_

## OMAN TYÖYKSIKÖNNE SISÄINEN VIESTINTÄ

16. Onko yksikössänne työtehtävienne koskeva tieto mielestänne riittävää täysipainoista työntekoa ajatellen?

- Erittäin riittävää    Melko riittävää    Ei riittävää /  
Riittävää    Melko riittämätöntä    Erittäin riittämätöntä

17. Mistä asioista kaipaatte lisätiedottamista omassa työyksikössänne?

\_\_\_\_\_

18. Mitä seuraavista viestintävälineistä koette tehokkaimmiksi työyksikössänne? Mitä seuraavista välineistä seuraatte työyhteisössä aktiivisimmin? **Valitkaa mielestänne kolme tärkeintä välinettä.**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pikainen                    | <input type="checkbox"/> ilmoitustaulu                   |
| <input type="checkbox"/> muut tiedotteet, esitteet   | <input type="checkbox"/> koulutukset tms.                |
| <input type="checkbox"/> keskusradio                 | <input type="checkbox"/> keskustelut työyhteisön sisällä |
| <input type="checkbox"/> sisäinen posti (oma lokero) | <input type="checkbox"/> sähköposti                      |
| <input type="checkbox"/> työtoverit                  | <input type="checkbox"/> Intranet                        |
| <input type="checkbox"/> työpaikkapalaverit          | <input type="checkbox"/> sähköinen ilmoitustaulu         |
| <input type="checkbox"/> infotilaisuudet             | <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____          |

19. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne toimimattomia työyksikkönne viestinnässä? Mitä seuraavista välineistä seuraatte vähiten työyksikössänne? Voitte valita usean vaihtoehdon.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Pikainen                    | <input type="checkbox"/> ilmoitustaulu                   |
| <input type="checkbox"/> muut tiedotteet, esitteet   | <input type="checkbox"/> koulutukset tms.                |
| <input type="checkbox"/> keskusradio                 | <input type="checkbox"/> keskustelut työyhteisön sisällä |
| <input type="checkbox"/> sisäinen posti (oma lokero) | <input type="checkbox"/> sähköposti                      |
| <input type="checkbox"/> työtoverit                  | <input type="checkbox"/> Intranet                        |
| <input type="checkbox"/> työpaikkapalaverit          | <input type="checkbox"/> sähköinen ilmoitustaulu         |
| <input type="checkbox"/> infotilaisuudet             | <input type="checkbox"/> jokin muu, mikä? _____          |

Perustelut:

---



---

20. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan oman työyksikkönne viestinnän tehokkuuteen?

- Erittäin paljon     Melko paljon     Keskinkertaisesti     Melko vähän     Erittäin vähän

21. Kuinka aktiivisesti työyksikkönne jäsenet osallistuvat keskustellen työpaikkakokouksiin?

- Erittäin aktiivisesti     Melko aktiivisesti     Keskinkertaisesti     Melko passiivisesti     Erittäin passiivisesti

22. Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä kulkee mielestänne erittäin hyvin? Voitte valita usean vaihtoehdon.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet | <input type="checkbox"/> toiminnan ja toimintatapojen muutokset |
| <input type="checkbox"/> oma työ   | <input type="checkbox"/> koulutus, valmennus ja kurssit         |
| <input type="checkbox"/> harrastukset ja vapaa-aika                        | <input type="checkbox"/> tuotteet ja palvelut                   |
| <input type="checkbox"/> työyksikön ajankohtaiset asiat                    | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____                       |

23. Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä ei kulje riittävästi? Voitte valita usean vaihtoehdon.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet | <input type="checkbox"/> toiminnan ja toimintatapojen muutokset |
| <input type="checkbox"/> oma työ   | <input type="checkbox"/> koulutus, valmennus ja kurssit         |
| <input type="checkbox"/> harrastukset ja vapaa-aika                        | <input type="checkbox"/> tuotteet ja palvelut                   |
| <input type="checkbox"/> työyksikön ajankohtaiset asiat                    | <input type="checkbox"/> Muu, mikä? _____                       |

24. Miten työyksikkönne sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen?

- Erittäin paljon     Melko paljon     Keskinkertaisesti     Melko vähän     Erittäin vähän

Perustelut, omakohtaisia esimerkkejä työyksikkönne sisäisen viestinnän vaikutuksista:

---



---

25. Miten työyksikkönne viestintää voisi mielestänne yleisellä tasolla parantaa? Antakaa vapaasti **konkreettisia esimerkkejä**.

---



---

**KIITOS OSALLISTUMISESTANNE!**

## SPSS –TAULUKOT

Taulukot noudattavat kyselylomakkeen järjestystä. Khiin neliötestit ovat viimeisenä.

## K.1. Millä seuraavista aloista työskentelette?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kulttuurilaitokset ja -palvelut (Kainuun Museo, Kajaanin ka	29	8,2	8,2	8,2
	Perusopetus	81	22,9	22,9	31,2
	Varhaiskasvatus	65	18,4	18,4	49,6
	Kajaanin Mamselli	50	14,2	14,2	63,7
	Ympäristö ja maankäyttö	22	6,2	6,2	70,0
	Kunnallistekniikka	14	4,0	4,0	73,9
	Kainuun pelastuslaitos	2	,6	,6	74,5
	Kajaanin kaupungin alainen liikelaitos	50	14,2	14,2	88,7
	Tilapalvelu	15	4,2	4,2	92,9
	Keskushallinto	18	5,1	5,1	98,0
	Jokin muu, mikä?	7	2,0	2,0	100,0
	Total	353	100,0	100,0	

## K.2. Sukupuoli:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	mies	102	28,9	29,0	29,0
	nainen	250	70,8	71,0	100,0
	Total	352	99,7	100,0	
Missing	System	1	,3		
Total		353	100,0		

## luokiteltu ikä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<20	11	3,1	3,3	3,3
	20-29	42	11,9	12,7	16,1
	30-39	137	38,8	41,5	57,6
	40-49	127	36,0	38,5	96,1
	50-59	13	3,7	3,9	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

**K.4. Kuinka pitkään olette kokonaisuudessaan työskennellyt Kajaanin kaupungin / Kajaanin kaupungin omistaman liikelaitoksen alaisuudessa?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	alle vuoden	3	,8	,9	,9
	11 - 15	36	10,2	10,3	11,1
	1 - 5	51	14,4	14,5	25,6
	16 - 20	58	16,4	16,5	42,2
	6 - 10	34	9,6	9,7	51,9
	yli 20 vuotta	169	47,9	48,1	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**K.5. Millainen on työsuhteenne luonne?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vakituinen	321	90,9	92,0	92,0
	määräaikainen	28	7,9	8,0	100,0
	Total	349	98,9	100,0	
Missing	System	4	1,1		
Total		353	100,0		

**K.6. Tulisiko viestintävälineitä koko kaupungin sisäisessä viestinnässä / tiedotuksessa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	lisätä	66	18,7	19,0	19,0
	vähentää	5	1,4	1,4	20,4
	välineitä nyt sopiva määrä	277	78,5	79,6	100,0
	Total	348	98,6	100,0	
Missing	System	5	1,4		
Total		353	100,0		

**K.7. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen tärkeitä ja toimivia yleisistä asioista viestittäessä? (Valitkaa kolme vaihtoehtoa.)**

**Pikainen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	100	28,3	28,5	28,5
	1	251	71,1	71,5	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**ilmoitustaulut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	308	87,3	87,7	87,7
	1	43	12,2	12,3	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**muut tiedotteet, esitteet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	327	92,6	93,2	93,2
	1	24	6,8	6,8	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**koulutukset tms.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	311	88,1	88,6	88,6
	1	40	11,3	11,4	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## infotilaisuudet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	291	82,4	82,9	82,9
	1	60	17,0	17,1	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## keskustelut työyhteisön sisällä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	283	80,2	80,6	80,6
	1	67	19,0	19,1	99,7
	2	1	,3	,3	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## sisäinen posti (oma lokero)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	263	74,5	74,9	74,9
	1	88	24,9	25,1	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## sähköposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	122	34,6	34,8	34,8
	1	229	64,9	65,2	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## työtoverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	300	85,0	85,5	85,5
	1	51	14,4	14,5	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	283	80,2	80,6	80,6
	1	68	19,3	19,4	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## työpaikkapalaverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	157	44,5	44,7	44,7
	1	194	55,0	55,3	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

## jokin muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	350	99,2	99,7	99,7
	1	1	,3	,3	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**K.8. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen turhia ja toimimattomia yleisistä asioista viestittäessä? (Valitkaa kolme vaihtoehtoa.)**

**Pikainen**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	290	82,2	88,1	88,1
	1	39	11,0	11,9	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

**ilmoitustaulut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	134	38,0	40,7	40,7
	1	195	55,2	59,3	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

**muut tiedotteet, esitteet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	179	50,7	54,4	54,4
	1	150	42,5	45,6	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

**koulutukset tms.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	287	81,3	87,2	87,2
	1	42	11,9	12,8	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## infotilaisuudet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	242	68,6	73,6	73,6
	1	87	24,6	26,4	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## keskustelut työyhteisön sisällä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	275	77,9	83,6	83,6
	1	54	15,3	16,4	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## sisäinen posti (oma lokero)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	260	73,7	79,0	79,0
	1	69	19,5	21,0	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## sähköposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	301	85,3	91,5	91,5
	1	28	7,9	8,5	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## työtoverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	271	76,8	82,4	82,4
	1	58	16,4	17,6	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	252	71,4	76,6	76,6
	1	77	21,8	23,4	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## työpaikkapalaverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	316	89,5	96,0	96,0
	1	13	3,7	4,0	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

## jokin muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	324	91,8	98,5	98,5
	1	5	1,4	1,5	100,0
	Total	329	93,2	100,0	
Missing	System	24	6,8		
Total		353	100,0		

**K.9. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan kaupungin sisäisen viestinnän tehokkuuteen koko Kajaanin organisaation tasolla?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin paljon	22	6,2	6,3	6,3
	Melko paljon	55	15,6	15,7	21,9
	Keskinkertaisesti	94	26,6	26,8	48,7
	Melko vähän	116	32,9	33,0	81,8
	Erittäin vähän	64	18,1	18,2	100,0
	Total	351	99,4	100,0	
Missing	System	2	,6		
Total		353	100,0		

**K.10. Miten koko kaupungin sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin paljon	67	19,0	19,5	19,5
	Melko paljon	152	43,1	44,3	63,8
	Keskinkertaisesti	82	23,2	23,9	87,8
	Melko vähän	36	10,2	10,5	98,3
	Erittäin vähän	6	1,7	1,7	100,0
	Total	343	97,2	100,0	
Missing	System	10	2,8		
Total		353	100,0		

**K.11. Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto kulkee mielestänne erittäin hyvin? (Voitte valita usean vaihtoehdon.)**

**taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	213	60,3	62,8	62,8
	1	126	35,7	37,2	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	299	84,7	88,2	88,2
	1	40	11,3	11,8	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**työllisyystilanne**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	272	77,1	80,2	80,2
	1	67	19,0	19,8	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	259	73,4	76,4	76,4
	1	80	22,7	23,6	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**harrastukset ja vapaa-aika**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	230	65,2	67,8	67,8
	1	109	30,9	32,2	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

## tuotteet ja palvelut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	314	89,0	92,6	92,6
	1	25	7,1	7,4	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

## toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	241	68,3	71,1	71,1
	1	98	27,8	28,9	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

## koulutus, valmennus ja kurssit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	217	61,5	64,0	64,0
	1	122	34,6	36,0	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

## muiden yksiköiden ja projektien toiminta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	336	95,2	99,1	99,1
	1	3	,8	,9	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

## Muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	336	95,2	99,1	99,1
	1	3	,8	,9	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**K.12. Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto ei kulje riittävästi? (Voitte valita usean vaihtoehdon.)**

## taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	190	53,8	57,6	57,6
	1	140	39,7	42,4	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	180	51,0	54,5	54,5
	1	150	42,5	45,5	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## työllisyystilanne

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	262	74,2	79,4	79,4
	1	68	19,3	20,6	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

**henkilöstöedut ja -palvelut, henkilöstöpolitiikka**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	205	58,1	62,1	62,1
	1	125	35,4	37,9	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

**harrastukset ja vapaa-aika**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	284	80,5	86,1	86,1
	1	46	13,0	13,9	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

**tuotteet ja palvelut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	271	76,8	82,1	82,1
	1	59	16,7	17,9	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

**toimialan tai toimintaympäristön ajankohtaiset asiat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	230	65,2	69,7	69,7
	1	100	28,3	30,3	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## koulutus, valmennus ja kurssit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	247	70,0	74,8	74,8
	1	83	23,5	25,2	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## muiden yksiköiden ja projektien toiminta

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	151	42,8	45,8	45,8
	1	179	50,7	54,2	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## Muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	326	92,4	98,8	98,8
	1	4	1,1	1,2	100,0
	Total	330	93,5	100,0	
Missing	System	23	6,5		
Total		353	100,0		

## K.13. Koetteko kaupungin sisäisen viestinnän kokonaisuutena toimivaksi?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin toimivaa	1	,3	,3	,3
	Melko toimivaa	211	59,8	62,6	62,9
	Ei toimivaa / toimivaa	64	18,1	19,0	81,9
	Melko toimimatonta	50	14,2	14,8	96,7
	Erittäin toimimatonta	11	3,1	3,3	100,0
	Total	337	95,5	100,0	
Missing	System	16	4,5		
Total		353	100,0		

**K.14. Mitkä ovat mielestänne suurimmat ongelmat Kajaanin kaupungin yleisessä sisäisessä viestinnässä, tiedonsiirrossa? (Valitkaa kaksi vaihtoehtoa.)**

**Ajoitus**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	245	69,4	75,2	75,2
	1	81	22,9	24,8	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Viestintäjärjestelmän puutteet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	270	76,5	82,8	82,8
	1	56	15,9	17,2	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Johdon tai esimiehen suhtautuminen viestintään**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	248	70,3	76,1	76,1
	1	78	22,1	23,9	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Tiedonkulun katkokset tai vääristymät**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	199	56,4	61,0	61,0
	1	127	36,0	39,0	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Vastaanottaja ymmärtää viestin väärin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	307	87,0	94,2	94,2
	1	19	5,4	5,8	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Vastaanottaja suodattaa liikaa tietoa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	302	85,6	92,6	92,6
	1	24	6,8	7,4	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Vastaanottaja omaksuu viestin liian ylimalkaisesti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	289	81,9	88,7	88,7
	1	37	10,5	11,3	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Vastaanottaja ei havaitse sanomaa lainkaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	278	78,8	85,3	85,3
	1	48	13,6	14,7	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Vastaanottaja ei seuraa viestintäkanavia säännöllisesti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	230	65,2	70,6	70,6
	1	96	27,2	29,4	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Viestijällä on puutteelliset viestintätaidot ja - tiedot**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	307	87,0	94,2	94,2
	1	19	5,4	5,8	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Viestijällä on puutteelliset viestintävalmiudet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	307	87,0	94,2	94,2
	1	19	5,4	5,8	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

**Viestijä antaa liikaa tietoa**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	310	87,8	95,1	95,1
	1	16	4,5	4,9	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Viestijä viestii epäselvästi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	292	82,7	89,6	89,6
	1	34	9,6	10,4	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Viestijä karsii liikaa tietoa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	315	89,2	96,6	96,6
	1	11	3,1	3,4	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Viestintäympäristö on huono

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	304	86,1	93,3	93,3
	1	22	6,2	6,7	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Viestintäympäristössä on häiriötekijöitä liikaa

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	295	83,6	90,5	90,5
	1	31	8,8	9,5	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## Muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	317	89,8	97,2	97,2
	1	9	2,5	2,8	100,0
	Total	326	92,4	100,0	
Missing	System	27	7,6		
Total		353	100,0		

## K.16. Onko yksikössänne työtehtäviänne koskeva tieto mielestänne riittävää täysipainoista työntekoa ajatellen riittävää?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin riittävää	44	12,5	12,8	12,8
	Melko riittävää	226	64,0	65,5	78,3
	Ei riittävää / riittävää	44	12,5	12,8	91,0
	Melko riittämätöntä	20	5,7	5,8	96,8
	Erittäin riittämätöntä	11	3,1	3,2	100,0
	Total	345	97,7	100,0	
Missing	System	8	2,3		
Total		353	100,0		

## K.18. Mitkä seuraavista viestintävälineistä koette tehokkaimmiksi työyksikössänne? Mitä seuraavista välineistä seuraatte työyhteisössä aktiivisimmin? (Valitkaa mielestänne kolme tärkeintä välinettä.)

## Pikainen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	190	53,8	54,3	54,3
	1	160	45,3	45,7	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## ilmoitustaulut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	296	83,9	84,6	84,6
	1	54	15,3	15,4	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## muut tiedotteet, esitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	328	92,9	93,7	93,7
	1	22	6,2	6,3	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## koulutukset tms.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	331	93,8	94,6	94,6
	1	19	5,4	5,4	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## infotilaisuudet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	342	96,9	97,7	97,7
	1	8	2,3	2,3	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## keskustelut työyhteisön sisällä

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	237	67,1	67,7	67,7
	1	113	32,0	32,3	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## sisäinen posti (oma lokero)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	264	74,8	75,4	75,4
	1	86	24,4	24,6	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## sähköposti

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	152	43,1	43,4	43,4
	1	198	56,1	56,6	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## työtoverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	253	71,7	72,3	72,3
	1	97	27,5	27,7	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## työpaikkapalaverit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	137	38,8	39,1	39,1
	1	213	60,3	60,9	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

## Infotilaisuudet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	122	34,6	79,7	79,7
	1	31	8,8	20,3	100,0
	Total	153	43,3	100,0	
Missing	System	200	56,7		
Total		353	100,0		

## Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	126	35,7	78,8	78,8
	1	34	9,6	21,3	100,0
	Total	160	45,3	100,0	
Missing	System	193	54,7		
Total		353	100,0		

## sähköinen ilmoitustaulu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	127	36,0	88,8	88,8
	1	16	4,5	11,2	100,0
	Total	143	40,5	100,0	
Missing	System	210	59,5		
Total		353	100,0		

## jokin muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	339	96,0	96,9	96,9
	1	11	3,1	3,1	100,0
	Total	350	99,2	100,0	
Missing	System	3	,8		
Total		353	100,0		

**K.19. Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne toimimattomia työyksikkönne viestinnässä? Mitä seuraavista välineistä seuraatte vähiten työyksikössä? (Voitte valita usean vaihtoehdon.)**

## Pikainen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	283	80,2	83,0	83,0
	1	58	16,4	17,0	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

## ilmoitustaulut

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	215	60,9	63,0	63,0
	1	126	35,7	37,0	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

## muut tiedotteet, esitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	261	73,9	76,5	76,5
	1	80	22,7	23,5	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**koulutukset tms.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	310	87,8	90,9	90,9
	1	31	8,8	9,1	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**keskusradio**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	154	43,6	45,2	45,2
	1	187	53,0	54,8	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**keskustelut työyhteisön sisällä**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	322	91,2	94,4	94,4
	1	19	5,4	5,6	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**sisäinen posti (oma lokero)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	305	86,4	89,7	89,7
	1	35	9,9	10,3	100,0
	Total	340	96,3	100,0	
Missing	System	13	3,7		
Total		353	100,0		

**sähköposti**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	279	79,0	81,8	81,8
	1	62	17,6	18,2	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**työtoverit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	324	91,8	95,0	95,0
	1	17	4,8	5,0	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**työpaikkapalaverit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	325	92,1	95,3	95,3
	1	16	4,5	4,7	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**Infotilaisuudet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	99	28,0	71,2	71,2
	1	40	11,3	28,8	100,0
	Total	139	39,4	100,0	
Missing	System	214	60,6		
Total		353	100,0		

## Intranet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	56	15,9	31,5	31,5
	1	122	34,6	68,5	100,0
	Total	178	50,4	100,0	
Missing	System	175	49,6		
Total		353	100,0		

## sähköinen ilmoitustaulu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	66	18,7	33,8	33,8
	1	129	36,5	66,2	100,0
	Total	195	55,2	100,0	
Missing	System	158	44,8		
Total		353	100,0		

## jokin muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	338	95,8	99,1	99,1
	1	3	,8	,9	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

## K.20. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan oman työyksikönne viestinnän tehokkuuteen?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin paljon	46	13,0	13,2	13,2
	Melko paljon	143	40,5	41,1	54,3
	Keskinkertaisesti	85	24,1	24,4	78,7
	Melko vähän	60	17,0	17,2	96,0
	Erittäin vähän	14	4,0	4,0	100,0
	Total	348	98,6	100,0	
Missing	System	5	1,4		
Total		353	100,0		

**K.21. Kuinka aktiivisesti työyksikkönne jäsenet osallistuvat keskustellen työpaikkakokouksiin?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin aktiivisesti	49	13,9	14,5	14,5
	Melko aktiivisesti	113	32,0	33,3	47,8
	Keskinkertaisesti	111	31,4	32,7	80,5
	Melko passiivisesti	51	14,4	15,0	95,6
	Erittäin passiivisesti	15	4,2	4,4	100,0
	Total	339	96,0	100,0	
Missing	System	14	4,0		
Total		353	100,0		

**K.22. Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä kulkee mielestänne erittäin hyvin? (Voitte valita usean vaihtoehdon.)**

**taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	203	57,5	59,5	59,5
	1	138	39,1	40,5	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**toiminnan ja toimintatapojen muutokset**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	254	72,0	74,5	74,5
	1	87	24,6	25,5	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**oma työ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	209	59,2	61,3	61,3
	1	132	37,4	38,7	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**koulutus, valmennus ja kurssit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	230	65,2	67,4	67,4
	1	111	31,4	32,6	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**harrastukset ja vapaa-aika**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	292	82,7	85,6	85,6
	1	49	13,9	14,4	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**tuotteet ja palvelut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	314	89,0	92,1	92,1
	1	27	7,6	7,9	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**työyksikön ajankohtaiset asiat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	119	33,7	34,9	34,9
	1	222	62,9	65,1	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

## Muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	330	93,5	96,8	96,8
	1	11	3,1	3,2	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

**K.23. Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä ei kulje riittävästi? (Voitte valita usean vaihtoehdon.)**

## taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	209	59,2	66,8	66,8
	1	104	29,5	33,2	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

## toiminnan ja toimintatapojen muutokset

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	193	54,7	61,7	61,7
	1	120	34,0	38,3	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

## oma työ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	276	78,2	88,2	88,2
	1	37	10,5	11,8	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

**koulutus, valmennus ja kurssit**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	237	67,1	75,7	75,7
	1	76	21,5	24,3	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

**harrastukset ja vapaa-aika**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	273	77,3	87,2	87,2
	1	40	11,3	12,8	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

**tuotteet ja palvelut**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	258	73,1	82,4	82,4
	1	55	15,6	17,6	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

**työyksikön ajankohtaiset asiat**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	250	70,8	79,9	79,9
	1	63	17,8	20,1	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

## Muu, mikä?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	300	85,0	95,8	95,8
	1	13	3,7	4,2	100,0
	Total	313	88,7	100,0	
Missing	System	40	11,3		
Total		353	100,0		

**K.24. Miten työyksikkönne sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Erittäin paljon	82	23,2	24,0	24,0
	Melko paljon	174	49,3	51,0	75,1
	Keskinkertaisesti	63	17,8	18,5	93,5
	Melko vähän	22	6,2	6,5	100,0
	Total	341	96,6	100,0	
Missing	System	12	3,4		
Total		353	100,0		

## KHIIN NELIÖTESTIT

oma aktiivisuus org.tasolla \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
oma aktiivisuus org.tasolla	1,00	Count	51	8	9	7	75
		% within luokitellut alat	22,8%	15,4%	18,0%	38,9%	21,8%
	2,00	Count	63	9	15	5	92
		% within luokitellut alat	28,1%	17,3%	30,0%	27,8%	26,7%
	3,00	Count	110	35	26	6	177
		% within luokitellut alat	49,1%	67,3%	52,0%	33,3%	51,5%
Total	Count	224	52	50	18	344	
	% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,848 <sup>a</sup>	6	,131
Likelihood Ratio	9,703	6	,138
Linear-by-Linear Association	,051	1	,822
N of Valid Cases	344		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,92.

**K.9. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan kaupungin sisäisen viestinnän tehokkuuteen koko Kajaanin organisaation tasolla? \* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.9. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan kaupungin sisäisen viestinnän tehokkuuteen koko Kajaanin organisaation tasolla?	Erittäin paljon	Count	5	17	22
		% within K.2. Sukupuoli:	5,0%	6,8%	6,3%
	Melko paljon	Count	11	44	55
		% within K.2. Sukupuoli:	10,9%	17,7%	15,7%
	Keskinkertaisesti	Count	28	65	93
		% within K.2. Sukupuoli:	27,7%	26,1%	26,6%
	Melko vähän	Count	28	88	116
		% within K.2. Sukupuoli:	27,7%	35,3%	33,1%
	Erittäin vähän	Count	29	35	64
		% within K.2. Sukupuoli:	28,7%	14,1%	18,3%
Total	Count	101	249	350	
	% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,275 <sup>a</sup>	4	,015
Likelihood Ratio	11,813	4	,019
Linear-by-Linear Association	5,725	1	,017
N of Valid Cases	350		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,35.

ilmapiiri org. tasolla \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
ilmapiiri org. tasolla	1,00	Count	136	36	33	11	216
		% within luokitellut alat	62,7%	70,6%	66,0%	61,1%	64,3%
	2,00	Count	60	8	7	5	80
		% within luokitellut alat	27,6%	15,7%	14,0%	27,8%	23,8%
	3,00	Count	21	7	10	2	40
		% within luokitellut alat	9,7%	13,7%	20,0%	11,1%	11,9%
Total	Count	217	51	50	18	336	
	% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,160 <sup>a</sup>	6	,165
Likelihood Ratio	9,212	6	,162
Linear-by-Linear Association	,206	1	,650
N of Valid Cases	336		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,14.

**K.10. Miten koko kaupungin sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssävihtymiseen? \* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.10. Miten koko kaupungin sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssävihtymiseen?	Erittäin paljon	Count	20	47	67
		% within K.2. Sukupuoli:	20,0%	19,4%	19,6%
	Melko paljon	Count	40	111	151
		% within K.2. Sukupuoli:	40,0%	45,9%	44,2%
	Keskinkertaisesti	Count	25	57	82
		% within K.2. Sukupuoli:	25,0%	23,6%	24,0%
	Melko vähän	Count	12	24	36
		% within K.2. Sukupuoli:	12,0%	9,9%	10,5%
	Erittäin vähän	Count	3	3	6
		% within K.2. Sukupuoli:	3,0%	1,2%	1,8%
Total	Count	100	242	342	
	% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,167 <sup>a</sup>	4	,705
Likelihood Ratio	2,055	4	,726
Linear-by-Linear Association	,815	1	,367
N of Valid Cases	342		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,75.

**Kaupungin kokonaisviestinnän tila \* luokitellut alat Crosstabulation**

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
Kaupungin kokonaisviestinnän tila	1,2	Count	149	25	22	12	208
		% within luokitellut alat	68,7%	51,0%	46,8%	66,7%	62,8%
	3	Count	40	7	12	3	62
		% within luokitellut alat	18,4%	14,3%	25,5%	16,7%	18,7%
	4,5	Count	28	17	13	3	61
		% within luokitellut alat	12,9%	34,7%	27,7%	16,7%	18,4%
Total		Count	217	49	47	18	331
		% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,786 <sup>a</sup>	6	,005
Likelihood Ratio	17,613	6	,007
Linear-by-Linear Association	6,839	1	,009
N of Valid Cases	331		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,32.

Kaupungin kokonaisviestinnän tila \* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
Kaupungin kokonaisviestinnän tila	1,2	Count	49	163	212
		% within K.2. Sukupuoli:	50,0%	68,5%	63,1%
	3	Count	14	49	63
		% within K.2. Sukupuoli:	14,3%	20,6%	18,8%
	4,5	Count	35	26	61
		% within K.2. Sukupuoli:	35,7%	10,9%	18,2%
Total		Count	98	238	336
		% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,728 <sup>a</sup>	2	,000
Likelihood Ratio	26,438	2	,000
Linear-by-Linear Association	21,231	1	,000
N of Valid Cases	336		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,79.

työtieto \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
työtieto	1,2	Count	180	37	33	15	265
		% within luokitellut alat	82,2%	71,2%	67,3%	83,3%	78,4%
	3	Count	26	4	10	3	43
		% within luokitellut alat	11,9%	7,7%	20,4%	16,7%	12,7%
	4,5	Count	13	11	6	0	30
		% within luokitellut alat	5,9%	21,2%	12,2%	,0%	8,9%
Total		Count	219	52	49	18	338
		% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,412 <sup>a</sup>	6	,005
Likelihood Ratio	17,574	6	,007
Linear-by-Linear Association	2,529	1	,112
N of Valid Cases	338		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,60.

**K.16. Onko yksikössänne työtehtäviänne koskeva tieto mielestänne riittävää täysipainoista työntekoa ajatellen riittävää? \* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.16. Onko yksikössänne työtehtäviänne koskeva tieto mielestänne riittävää täysipainoista työntekoa ajatellen riittävää?	Erittäin riittävää	Count	6	38	44
		% within K.2. Sukupuoli:	5,9%	15,6%	12,8%
	Melko riittävää	Count	65	160	225
		% within K.2. Sukupuoli:	64,4%	65,8%	65,4%
	Ei riittävää / riittävää	Count	12	32	44
		% within K.2. Sukupuoli:	11,9%	13,2%	12,8%
	Melko riittämätöntä	Count	8	12	20
		% within K.2. Sukupuoli:	7,9%	4,9%	5,8%
	Erittäin riittämätöntä	Count	10	1	11
		% within K.2. Sukupuoli:	9,9%	,4%	3,2%
Total	Count	101	243	344	
	% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	26,545 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	25,723	4	,000
Linear-by-Linear Association	17,860	1	,000
N of Valid Cases	344		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,23.

## oma aktiivisuus yhteisössä \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
oma aktiivisuus yhteisössä	1,2	Count	128	19	26	13	186
		% within luokitellut alat	57,7%	37,3%	52,0%	72,2%	54,5%
	3	Count	50	14	14	5	83
		% within luokitellut alat	22,5%	27,5%	28,0%	27,8%	24,3%
	4,5	Count	44	18	10	0	72
		% within luokitellut alat	19,8%	35,3%	20,0%	,0%	21,1%
Total	Count	222	51	50	18	341	
	% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,009 <sup>a</sup>	6	,030
Likelihood Ratio	17,224	6	,008
Linear-by-Linear Association	,064	1	,800
N of Valid Cases	341		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,80.

**K.20. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan oman työyksikönne viestinnän tehokkuuteen?****\* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.20. Kuinka paljon uskotte oman aktiivisuutenne vaikuttavan oman työyksikönne viestinnän tehokkuuteen?	Erittäin paljon	Count	9	37	46
		% within K.2. Sukupuoli:	9,1%	14,9%	13,3%
	Melko paljon	Count	34	108	142
		% within K.2. Sukupuoli:	34,3%	43,5%	40,9%
	Keskinkertaisesti	Count	26	59	85
		% within K.2. Sukupuoli:	26,3%	23,8%	24,5%
	Melko vähän	Count	19	41	60
		% within K.2. Sukupuoli:	19,2%	16,5%	17,3%
	Erittäin vähän	Count	11	3	14
		% within K.2. Sukupuoli:	11,1%	1,2%	4,0%
Total	Count	99	248	347	
	% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,937 <sup>a</sup>	4	,000
Likelihood Ratio	18,990	4	,001
Linear-by-Linear Association	12,074	1	,001
N of Valid Cases	347		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,99.

## kokouksiin osallistuminen \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
kokouksiin osallistuminen	1,2	Count	112	14	27	6	159
		% within luokitellut alat	52,1%	27,5%	55,1%	35,3%	47,9%
	3	Count	73	21	11	5	110
		% within luokitellut alat	34,0%	41,2%	22,4%	29,4%	33,1%
	4,5	Count	30	16	11	6	63
		% within luokitellut alat	14,0%	31,4%	22,4%	35,3%	19,0%
Total	Count	215	51	49	17	332	
	% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,821 <sup>a</sup>	6	,004
Likelihood Ratio	18,897	6	,004
Linear-by-Linear Association	4,722	1	,030
N of Valid Cases	332		

a. 1 cells (8,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,23.

**K.21. Kuinka aktiivisesti työyksikkönne jäsenet osallistuvat keskustellen työpaikkakokouksiin? \* K.2. Sukupuoli:  
Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.21. Kuinka aktiivisesti työyksikkönne jäsenet osallistuvat keskustellen työpaikkakokouksiin?	Erittäin aktiivisesti	Count	10	39	49
		% within K.2. Sukupuoli:	10,3%	16,2%	14,5%
	Melko aktiivisesti	Count	34	79	113
		% within K.2. Sukupuoli:	35,1%	32,8%	33,4%
	Keskinkertaisesti	Count	29	81	110
		% within K.2. Sukupuoli:	29,9%	33,6%	32,5%
	Melko passiivisesti	Count	18	33	51
		% within K.2. Sukupuoli:	18,6%	13,7%	15,1%
	Erittäin passiivisesti	Count	6	9	15
		% within K.2. Sukupuoli:	6,2%	3,7%	4,4%
Total	Count	97	241	338	
	% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%	

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,066 <sup>a</sup>	4	,397
Likelihood Ratio	4,084	4	,395
Linear-by-Linear Association	2,332	1	,127
N of Valid Cases	338		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,30.

## työyhteisön ilmapiiri \* luokitellut alat Crosstabulation

			luokitellut alat				Total
			1,2,3,4	5,6,7,9	8	10	
työyhteisön ilmapiiri	1,2	Count	168	30	39	14	251
		% within luokitellut alat	77,8%	60,0%	78,0%	77,8%	75,1%
	3	Count	38	15	6	3	62
		% within luokitellut alat	17,6%	30,0%	12,0%	16,7%	18,6%
	4,5	Count	10	5	5	1	21
		% within luokitellut alat	4,6%	10,0%	10,0%	5,6%	6,3%
Total	Count	216	50	50	18	334	
	% within luokitellut alat	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

## Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,776 <sup>a</sup>	6	,134
Likelihood Ratio	9,258	6	,160
Linear-by-Linear Association	,733	1	,392
N of Valid Cases	334		

a. 4 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,13.

**K.24. Miten työyksikkönne sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen? \* K.2. Sukupuoli: Crosstabulation**

			K.2. Sukupuoli:		Total
			mies	nainen	
K.24. Miten työyksikkönne sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen?	Erittäin paljon	Count	12	70	82
		% within K.2. Sukupuoli:	12,4%	28,8%	24,1%
	Melko paljon	Count	54	119	173
		% within K.2. Sukupuoli:	55,7%	49,0%	50,9%
	Keskinkertaisesti	Count	19	44	63
		% within K.2. Sukupuoli:	19,6%	18,1%	18,5%
	Melko vähän	Count	12	10	22
		% within K.2. Sukupuoli:	12,4%	4,1%	6,5%
Total		Count	97	243	340
		% within K.2. Sukupuoli:	100,0%	100,0%	100,0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,761 <sup>a</sup>	3	,001
Likelihood Ratio	16,035	3	,001
Linear-by-Linear Association	12,050	1	,001
N of Valid Cases	340		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,28.

**KAJAANIN KAUPUNGIN SISÄISEN VIESTINNÄN  
TOIMIVUUSTUTKIMUKSEN AVOIMET VASTAUKSET**

*(kursivoidut kohdat tutkijan selvennyksiä)*

**KYSYMYS 6 – Tulisiko viestintävälineitä koko kaupungin sisäisessä viestinnässä / tiedotuksessa lisätä, vähentää vai onko välineitä nyt sopiva määrä? Miksi?**

- Työntouhussa monien välineiden käyttö ei ole mahdollista.
- Enempään ei kerkiä tutustua.
- Jos viestintävälineitä lisätään, niitten seuranta tietyillä sektoreilla vaikeutuu, koska aikaa on kuitenkin rajallisesti käytettävissä erilaisten viestinten tutkintaan.
- Nytkään ei kerkiä joka kerta lukemaan Pikaista.
- Ei riitä, että opettajilla on käytössä opettajainhuoneessa kaksi konetta, joista voi lukea postia. Koneet ovat välitunneilla varattuja, joten tähänkin kyselyyn vastaan ennen työpäivän alkua.
- Työaika on rajallinen ja uusien välineiden seuraaminen kuormittaa työntekijää. Asioiden tiedottaminen sovitulla tavalla ja sovitussa viestimessä helpottaa asioiden löytymistä.
- Ei ole aikaa lukea enempää postia.
- Koska enempää viestintävälineitä ei ehdi seurata.
- Informaatiota arjessa on niin valtavasti, ettei ehdi eikä repeä enempään.
- Enempää ei ehdi lukemaan, mutta viestit voisivat tulla tuoreena eikä jälkikäteen esim. Pikainen
- Enempään viestittämiseen ei ole aikaa.
- Jos ajatellaan että kanavia on kymmenen missä viestitään niin eikö se ole liikaa eihän sitä ehdi sitten muuta kun käydä läpi näitä eri viestimiä.
- Työkiireiden takia viestiminen tulee olla tiivistettyä, kohderyhmät kattavaa ja tehokasta. Viestinnässä tulee käyttää hyväksi yksiköiden työpaikkakokouksia.
- Riittäväksi uusia.
- Vaihtoehtoisesti nykyisten käyttöä voisi tehostaa.
- Viestintäkanavien tehokkuutta tulisi kehittää. Ihmisiä tulisi opettaa, mistä tietoa löytyy. On turha laittaa tietoa mihinkään, jos kukaan ei sitä löydä. Työntekijöiden asenteita tulisi kehittää, jotta he olisivat kiinnostuneita etsimään tietoa ja

ymmärtämään se sisällön.

- Internetin ja intranetin käyttöä pitäisi oppia käyttämään tehokkaammin. Niin kauan kun niitä ei osata käyttää tehokkaasti on esim. Pikainen paikallaan.
- Uusia viestintätekniikoita ei mielestäni tarvitse lisätä. Sen sijaan esim. yhteiskäyttöön tarkoitettuja tietokoneita varmasti tarvitaan työyksiköihin lisää. Viestinnällisessä asenteessa on kehittämistä paljon. Tekniikan ajantasalla pitäminen on tärkeää.
- Välineitä on riittävästi, mutta viestintä ei toimi. Tärkeitä perusasioita ei pidetä esimiestasolla tärkeänä tiedotusluontoisena asioina. Tästä aiheutuu paljon turhaa työtä jota ei loppupelissä pidetä edes tärkeänä. Sisäinen posti tulee paperilla keskushallinnosta. Sähköinen levitys olisi järkevää ajansäästämiseksi. Yhteiset periaatteet tiedottamisesta puuttuvat. Epämääräiset allekirjoittamattomat laput seuraavat ohjeistusta. Pallo ei ole hallussa.
- Välineitä ei tarvitse lisätä, vaan pyrkiä tehostamaan olemassaolevien käyttöä. Viestintää pitää siirtää myös enemmän sähköisen viestinnän suuntaan eikä suosia paperisia tiedotteita.
- Pikainen on hyvä ja tiivis paketti, mutta jakelua pitäisi tehostaa. Jos paperiversion levittäminen kaikille on liian kallista, eikö sähköinen kävisi? (Halukkaat voisivat peruuttaa).
- Välineet eivät ole olennaisin kehittämiskohde, vaan tekemisen tapa ja viestinnällinen asenne.
- Olemassa olevia palveluita voidaan tehostaa.
- Määrä ei ratkaise vaan käytötapa.
- Välineiden käytön tehostaminen olisi suotavaa.
- Nykyisiä välineitä voisi käyttää tehokkaammin!
- ei se määrä vaan miten niitä käytetään + työyhteisön kulttuuri tiedottamisessa
- välineiden määrä ei auta, jos tieto ei muuten kulje, muutama tiedottamisen väylä riittää, jos tiedottaminen niiden kautta on tehokasta
- tehokkaanpaan käyttöön entiset
- Viestintävälineitä löytyy kyllä jo tarpeeksi. Enemmäkin tulisi tarkentaa niiden käytön järkevyyttä eli mitä asioita missäkin välineessä viestitään ja voidaanko esimerkiksi paperi korvata kokonaan sähköisen viestinnän kanavilla.
- Välineitä on sopiva määrä, jos niitä vain käytettäisiin.

- Mitta se on tietotulvakin!
- Jos lisätään niin kaikkia ei pysty seuraamaan. Kyllästyy.
- Jos välineitä lisätään vielä uskon todella tärkeän informaation hukkuvan tietotulvan joukkoon.
- Osa välineistä jää nyt jo heikommalle huomiolle, koska tietoa tulee paljon.
- Tiedottaa pitää mutta liika tulva turruttaa ja ehkä tärkeät viestit lukematta.
- jos välineitä on liikaa niin niitä ei tule seurattua
- MITÄ VIELÄ PITÄS OLLA....JOS NÄILLÄ EI TIETO KULJE, SILLOIN ON VIKA LÄHETTÄJÄSSÄ
- Pysyisimme ajantasalla.
- Teen töitä kotona (p.päiv.hoit.) enkä saa mielestäni tarpeeksi tietoa. Tiedonkulku on hidasta.
- Isoissa yksiköissä tarpeen. *(lisätä)*
- Työpaikalleni tuleva pikainen on aika suppea. En seuraa nettisivuja.
- Koulutuksista ei ilmoiteta tasavertaisesti kaikkiin päiväkoteihin.
- Tiedon jakaminen ja vastaanottoa voisi tarkentaa kenen vastuulla mikäkin asia on?
- Luettu viesti jää paremmin mieleen kuin kuultu. Sisältö saattaa muuttua suullisessa viestissä.
- Ei kaikki saa tarvittavaa tietoa.
- Tavoitettavuus *(lisätä)*
- Tiedotteet ajoissa, nykyään jälessä.
- Sähköpostin hyväksi käyttöä voisi lisätä, esim. ryhmäjakelujen avulla. Myös Pikaisen voisi siirtää pelkästään sähköiseksi niille joilla sähköposti on käytettävissä. Intranetia pitäisi myös kehittää huomattavasti joka päiväiseksi informatiiviseksi työvälineeksi, jota se ei vielä ole.
- Hallintokokeilun aikana tiedotus keskittynyt Kainuu.fi sivuille, joiden käyttö on hankalaa ja tarvittavaa tietoa ei sieltä löydy - esim. koulutukset, yleiset käytännöt esim. palkka- ja henkilöstöhallintoa koskien. Ohjeita ei ole hankintaan eikä yleensä mitään työhön liittyvään toimintaan. Organisaatio hajautettu ympäri maakuntaa, jos esim. laskutuksessa tai palkanlaskennassa joku on pois, sähköpostit seisoo ja lähettäjä ei tiedä asiasta mitään. Sähköposti ohjelma on äärimmäisen kömpelö käyttää, esim. poissaolotiedote olisi pakollinen, mutta sen käyttö on kielletty.

## LIITE 3 4(6)

Infotilaisuudet keskitetty esimiehille, tieto ei heiltä kulje "alaspäin".

- Esim. pikainen -lehdykkä painettuna tarpeeton.
- Miksi lähettää paperia kun sähköpostin kautta saisi saman ja nopeasti!!
- Liian suuri määrä viestintävälineitä jää seuraamatta.
- Omassa työpaikassani tietoa on saatavissa, jos sitä osaa ja haluaa vain hakea. Sähköposti on hyvä, ainoa ongelma on, ettei työn lomassa ole aikaa lukea posteja ja yhteiskäytössä koneella meinaa olla ruuhkaa. Koko organisaatiota koskevista asioista toivoisi tietysti, että sisäinen viestintä ehtisi ennen julkisia tiedotusvälineitä.
- sähköistä viestintää voisi lisätä, sillä itsellä ainakin paperiversiot jäävät helposti huomaamatta /lukematta.
- sähköposti kyettävä lukemaan omalta/ luokan koneelta, ei vain yhdeltä koneelta koko talossa
- Sähköinen viestintä on lapsenkengissä työyksiköissä, mutta myös siten, että siinä huomioitaisiin eri tasoilla toimivat työntekijät.
- Koti yhteys puuttuu
- esimerkiksi sisäiseen viestintään ei tunnu olevan oikeanlaista kanavaa (verkko) eikä työkaluja (keskustelut), esimiesviestintä ei myöskään oikein toimi > enemmän tiimi/ryhmäpalavereja, pelkät joukkokokoukset eivät aja asiaa
- Pikaista ei viitsi lukea
- En tiedä kulkeeko muualla kaupungin organisaatiossa millaisia viestejä, mutta tänne Satamakadulle niitä ei ainakaan kovin paljon tule. Vielä vähemmän tulee viestejä maakuntahallinnolta, siitäkään en tiedä toimiiko se muualla kaupungin organisaatiossa.
- Tärkeistä asioista saadaan lukea lehdestä, työntekijöille tiedotetaan heikosti tai tiedotus jää johonkin välille.
- Resursseja tulisi kohdentaa ensisijaisesti kaupungin palveluihin, eikä turhaan viestintään eri toimialojen välillä.
- Pikaisasta saa suht hyvin tietoja ja sen ehtii lukemaan työaikana. Sähköpostiosoitteita ei anneta kaikille vakinaisessakaan työsuhteessa oleville, eikä ole aikaa istua päätteen ääressä läheskään joka päivä.
- ATK – koneelle täytyy jonottaa (1 kone, 12 käyttäjää).
- Nykyisellään ainakin ei toimi ollenkaan.

## LIITE 3 5(6)

- Koska saapi lukea lehdestä mitä kaupunki ”tekee”.
  - Kenttäväen pitää saada tietoa tulevista.
  - Kenttäväen pitää saada tietoa tulevista muutoksista ettei tarvitse aina lehdestä lukea!
  - Pikainen ei tavoita kaikkia, jäävät lojumaan jonnekin muun postin joukkoon.
  - Epäselvyyksiä muutostilanteissa (henkilökunta epävarmuudessa).
  - Viime vuosien tapahtumat edellyttävät parempaa tiedottamista henkilöstölle.
  - Missä tavallinen työntekijä tietää missä kaikessa tiedotetaan.
  - Pysyttäisiin ”ajan hermolla”, ei tarvitsisi lukea sanomalehdistä uutisia...
  - Tieto ei tule perille saakka - esim- kaupungista kouluille.
  - Täällä toimii vain sisäpiiri, jonka viestejä ei jaeta alemmalle tasolle. Sitäpaitsi se kieroontunut henkilökuvien perusteella.
  - Tieto ei kulje ja se hankaloittaa työntekoa.
  - Informaatio ei kulje.
  - nytkään tieto ei oikeen kulje eri toimijoiden välillä.
  - nykyiselään ei saada riittävästi
  - Vähemmän kaatuvia laitteita.
  - Kaupungin sisäinen viestintä on vitsi
  - Sähköposti ei toimi.
  - Välineitä on viestintään ja tiedotukseen riittävästi. Jos tiedotuksessa tai viestinnässä havaitaan pulmia, on kyse
    - a) kanavoinnista
    - b) organisoinnista
- jotka ovat tietysti keskenään sidoksissa. Ehdottaisin "viestintäprofiilin" luomista työntekijäkohtaisesti, jonka perusteella työntekijä itse voi määrittellä ne kanavat, joita hän haluaa käyttää tai joista hän informaatiota haluaa. Tällä olisi vaikutusta kohtaan
- a. Viestinnän organisoinnista voisın konsultoida erikseen - kyseessä on sen määrittäminen , mitä tiedotusvastuita kullakin työntekijällä on omassa organisaatiossaan ja mille sidosryhmille, näiden kirkastaminen ja sitten vastuun ottaminen tästä kirkastuksesta "viestintähorisontista".

## LIITE 3 6(6)

- Pikainen on hyvä viestintäväline. Lisäksi sähköpostin kautta saa hyvin viestinsä perille.
- On sekä sähköistä, että paperitiedotusta
- joka viikko ilmestyy henk. kohtainen tiedote Pikainen, lisäksi nettitiedottamista ja työpaikkakokoukset joka toinen viikko, joten tietoa tulee
- Sähköposti, netti ja intranet riittää.
- videotallenteiden mahdollistuminen luennoista nettiversioina koulutuksen jatkuvaan käyttöön
- Kunhan yhteydet toimivat!
- Välineiden määrä on sopiva.
- Ei tietoa.
- Sähköposti on, lisäksi jaetaan viikottain "pikainen" paperiversio, jonka avulla ilmoitellaan ja vielä jokaisella on työnantajan puolesta kännykkä. Eli välineitä kyllä on riittävästi.
- Näillä viesti kulkee, jos niin tahdotaan.
- Viestintä on riittävää, vastuu on myös vastaanottajalla, siis jokaisella työntekijällä itsellään. Asioista voi ja pitää ottaa myös itse selvää.
- Välineitä riittävästi kunhan ihmiset opettelevat/ heille annetaan aikaa opetella niitä käyttämään.
- Tiedonkulun helpottamiseksi eli toimialojen välillä.
- Tietoa saa, jos haluaa.

**KYSYMYS 7 – Mitkä seuraavista välineitä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen tärkeitä ja toimivia yleisistä asioista viestittäessä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. + Muu, mikä?**

- sanomalehdet
- Kainuun sanomalehdet
- kainari tai kotikajaani
- Kaupungin edustaja mukaan työpaikkapalaveriiniin.
- Työpaikkapalaverit ehdottomasti tärkeimpiä.
- Pikainen, 2. työpaikkapalaverit, 3. sähköposti
- Kaikille oma Pikainen!
- Jokaiselle pitäisi olla oma Pikainen, saa seurata tapahtumia.
- Tarvitaan tulkkia.

**KYSYMYS 8 – Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne koko kaupunkia ajatellen turhia ja toimimattomia yleisistä asioista viestittäessä? Valitkaa kolme vaihtoehtoa. + Muu, mikä? Lisäksi perustelut.**

- Pikainen paperiversiona on turha, ilmoitustaulut eivät tavoita kaikkia ja jotta ne tavoittaisivat niitä pitäisi niin paljon, että niistä olisi hyötyä.
- Saan ”pikaisen” vanhentuneena, samoin esitteet missä on ilmoitustaulut, joka koskee minua.
- Esitteet hukkuvat muun ”roskan” joukkoon!
- eivät tavoita eri yksiköissä olevia ihmisiä. intran käyttö? hyvä paikka pysyvälle tiedolle, mutta ei tiedolle, jonka pitäisi tavoittaa nopeasti eri yksiköissä toimivat ihmiset ovat tietyssä paikassa, eivät tavoita kaikkia
- Ei kai kukaan enää lue ilmoitustauluja, ainakaan niitä perinteisiä seinällä olevia (sähköiset voivat olla asia erikseen).
- Ilmoitustaulut sekavia, siellä vanhoja tietoja.
- On huomattu, että ihmiset eivät lue ilmoitustauluja, koska ne ovat täynnä tiedotteita, jolloin ei välttämättä huomaa, jos sinne on tullut uusi veisti. Ei kai turhia välineitä ole, mutta huonosti toimivia voi olla. Esim. sen varaan, että tieto kulkee työyhteisön sisällä pelkittäin suusta suuhun, ei pidä luottaa, koska aina voi olla joku, joka ei ole

paikalla kuulemassa.

- Tiedottamisessa on tärkeätä, että tieto menee kaikille samanaikaisesti samansisältöisenä. Ilmoitustauluilta ei juuri kukaan lue tiedotteita. Työyhteisön sisällä käytävät keskustelut ovat tärkeitä, mutta ne eivät toimi yleisen tiedottamisen välineinä.
- Viestinnässä tiedon tulisi olla samanaikaisesti kaikilla, kenelle se on tarkoitettu. Siksi esim. ilmoitustaulut ovat turhia ja ne eivät useinkaan ole ajan tasalla.
- Intranetissä ei ole aikaa seikkailla, Ilmoitustaulut alkavat olla historiaa ja työtoveri eivät muista/muistavat väärin siinä kuin itsekin.
- ilmoitustaulu ei tavoita, sis.posti ja infotilaisuudet myöhässä
- Ilmoitustaululla olevat monet ilmoitukset jäävät huomaamatta.
- Sähköisen asioinnin aikana vain harvat lukevat enää ilmoitustauluja!!! Syy: Yksinkertaisesti ei ole AIKAA.
- Intranetissa ei tule paljon käytyä, ilmoitustauluilta asioita ei välttämättä huomaa ja työtovereilta saadut tiedot ovat muuttaneet muotoaan ja muutenkin myöhässä.
- Ei niitä kukaan käy lukemassa, sähköinen tiedottaminen OK.
- Paperia kertyy pöydälle muutenkin, ilmoitustaulua ei tule katsotuksi.
- Ilmoitustalut ovat sekavia ja usein jäljessä reaaliajasta. Työtovereiden viestitys on usein epämääräistä ja tieto muuntunutta alkuperäisestä. Paperia ja lappua tulee edelleen niin paljon, että ne jäävät usein lukematta ja häviävät.
- Postia tulee paljon ja kaiken ylimääräisen voi vähentää ja käyttää jo olemassa olevia. Itseni kannalta kolmas voisi olla ilmoitustaulut, koska en kulje niiden ohi, mutta kau punkilaisten kannalta ne ovat tärkeitä. Mitä tuo "koko kaupunkia ajatellen" sitten tarkoittaa tarkemmin?
- Kajaanin kaupungin Intranettia tulee käytettyä tosi harvoin kun on työpaikan oma netti ja intra käytössä. Sisäinen posti on todella hidasta ja kankeaa. Ilmoitustaulut eivät ole ajantasalla, vaan siellä on vanhoja lippuja ja lappuja.Kajaanin kaupungin Intranettia tulee käytettyä tosi harvoin kun on työpaikan oma netti ja intra käytössä. Sisäinen posti on todella hidasta ja kankeaa. Ilmoitustaulut eivät ole ajantasalla, vaan siellä on vanhoja lippuja ja lappuja.
- itse olen vaihtanut työhuonetta viime vuosina usein. Lokeroihin jaettu posti ei tavoita ja menee aikaa ennen kuin opit talon ilmoituskäytännöt

- Sisäinen posti liian kallis (vain jos koskettaa suoraan henk. koht.)
- sisäinen posti ei voi olla henk. koht., ilmoitustaulut ohitetaan nykyisin, keskusteluja ei ole paljoakaan (aikapula).
- Tiedotukset pitäisi tulla mahdollisimman pian työntekijöiden tietoon, ettei tarvitse muutoksista lukea Kainuun Sanomista.
- turha viestiä paperilla, jos esim. sähköpostiviestintä on tehokasta
- teidoteet hukkuvat esitteiden paljouteen, sisäistä postia tulee muutoinkin paljon, ilmoitustauluja tulee harvoin vilkaistua
- Ilmoitustaluja ei tule enää luettua. Tiedotteita ja esitteitä tulee liian paljon. Ei ehdi lukemaan.
- ILMOITUSTAULUT TÄYNNÄ LAPPUJA->EI HUOMAA.TYÖTOVEREIDEN KERTOMINA ASIAT MUUTTUVAT.INTRANETISSÄ EI TULE KÄYTYÄ SÄÄNNÖLLISESTI.
- Työpaikan julkiselle ilmoitustaululle ilmestyy pientä sälää epäjärjestyksessä, joten hahmottaminen vaikeaa. Ei jaksa pysähtyä tutkimaan. Samoin esitteitä ja tiedotteita tulvii siinä määrin, että ei välttämättä tavoita. Tai jos tavoittaa, unohtuu pian. Myös säilyttäminen hankalaa. Sen vuoksi netti hyvä, koska voi palata hakemaan asiaa aina uudestaan ja uudestaan (ja kätevästi).
- Pikaisen käyttöä voisi laajentaa
- Pikainen tulee aina viikon myöhässä, suurin osa sisällöstä koskee vain pientä osaa kaupungin henkilöstöä. KALLIS!
- Pikainen on hyvä, se tulee luettua aina, myös sähköiset välineet kattavat koko henkilöstön. Sen sijaan esim. ilmoitustaulut eivät tavoita kaikkia.
- Tietyt perustiedotteet riittää. Koulutustilaisuuksiin osallistuu vain tietty joukko ja niihin on yleensä ympätty liikaa juttuja.
- Infotilaisuuksiin ei pääse kaikki, kaikilla ei ole sähköpostia, eikä kaikki osaa tietokonetta käyttää.
- Ilmoitustauluilla on monesti vanhentuneita tiedotteita, joten kukaan ei enää seuraa niitä. Koulutuksiin ei ole aikaa tai niihin eivät pääse kaikki, joten hyvä koulutus menee hukkaan. Esimies meillä ei katso tarpeelliseksi osallistua niihin. Esimerkkinä työturvallisuuskoulutus AMK:lla 2003. Intranet vaatii selailua. Ei ole aikaa tutkia sitä.

## LIITE 4 4(7)

- Infotilaisuuksiin kuten myös koulutuksiin on nykyisin melkein mahdoton osallistua (joskus onnistuu).
- Paperia tulee paljon, infotilaisuuksiin pääsy vie työaikaa ruohonjuuritasolla.
- Koko kaupunkia ajatellen info tilaisuudet ovat toimimattomia koska niihin menee vain ne joita asia todella kiinnostaa. Infojen ajankohdasta kuullaan usein vasta jälkeinpäin että sellainen on ollut
- Infotilaisuuksiin ei pääse lähtemään päiväkodista kuin 1 tai 2,ne asiat voidaan tiedottaa henkilökunta palaverissa työntekijöille.
- Koulutukset ovat turhan massiivisia ja kalliita yleisistä asioista tiedottamiseen. Työtoverit ja keskustelut työyhteisön sisällä - eivät riittävän luotettava tapa varmistaa, että tieto saavuttaa kaikki. Pikainen on hyvä, mutta koska se ei tule nykyään jokaiselle, niin sitä ei tule luettua => Pikainen sähköpostilla lähetettynä esim. pdf-formaatissa olisi hyvä.
- Infotilaisuuksia suunnataan liian laajalle kohderyhmälle, se on ajan haaskausta.
- infotilaisuuksiin ei ehdi juuri koskaan, ilmoitustaulut kaukana, muut tiedotteet vähäisessä käytössä
- Pikainen tulee myöhässä eli useat tapahtumat ovat jo menneet. Erilliset liput ja laput tahtovat hukkuu muun postin ja papereiden joukkoon. Koulutuksiin ei pääse kaikki halukkaat ellei tilaisuuksia järjestetä useita jolloin kaikilla on mahdollisuus päästä. Usein myös koulutukset koskevat vaan esimiehiä tai ne ovat ainoastaan kerran.
- koulutuksiin ei välttämättä osallistu kaikki, joten tiedottaminen saavuttaa vain pienen osan joukkoa. työtoverien kautta tullut tieto voi muuttua täysin alkuperäisestä. sisäinen posti (oma lokero) - on helpompiakin keinoja levittää tietoa esim. sähkö
- Työpaikkapalavereja,joihin kaikki voisivat osallistua,eivät järjestetä.Ilmoitustaulut aina täynnä,eivät päivitettyjä.Kaikilla ei omia sähköpostiosoitteita,eikä "koulutusta" yhteisen sähköpostin käyttöön...
- Infotilaisuuksissa on vain esimiehet jotka eivät jaa tietoa. Esimerkkinä maakunnan asioista tiedottaminen. Tiedotettiin sellaista joka ei pitänytkaan paikkaansa. Suoritettava taso on saanut tehdä monen asian vaikeammalla ja monimutkaisemmalla tavalla kuin pitkään aikaan aikaisemmin. Tieto puuttuu. Se puuttuu myös yhteistyökumppaneilta- suunnitelmallisuus puuttuu kokonaan. Infot olisivat hyvä asia

## LIITE 4 5(7)

jos niissä puhuttaisiin oikeata asiaa ja infoista tulisi kirjallinen muistio josta voisi tarkistaa yhteisiä tietoja ja pelisääntöjä.

- Sähköposti ja työpaikkapalaverit toimivat hyvin, jos yksikön johtaja saa riittävän infon. Pikainen sopii yleiseen viestintään. Oma lokeroon jaettavat tiedot lisäävät kustannuksia ja infotilaisuuksiin pääsy kyseenalaista.
- Työtoverien väliseen keskusteluun perustuva tiedottaminen jää usein hoitamatta tai tieto värityy kuulijan kiinnostuksen tai ymmärryksen mukaiseksi. Koulutuksissa käyneet unohtavat velvollisuutensa levittää tietoa muille.
- Työtoverilta työtoverille tieto saattaa muuttaa muotoaan. Kukapa ilmoitustauluja kerkiää lukemaan. Tieto jää vain koulutuksessa olleelle tai sen saa satunnaisesti joku "kohdalle sattunut" työtoveri.
- Ilmoitustaulut jää lukematta. Työtoverit ja keskustelut ovat harhaanjohtavia ja huhupuheen tapaista, ei uskottavaa.
- Ilmoitustauluilta ei aina lueta viestejä. Työkavereiden kautta tieto joskus tulkinnanvarainen.
- Tärkeimpiä olisivat yhtenäiset toimintaohjeet, jotta henkilökunta olisi samantarvoisessa asemassa kaikissa kaupungin yksiköissä. Nyt tieto annetaan jos annetaan pelkästään esimiehille, jotka eivät asiaa muista/halua/ehdi tiedottaa henkilökunnalle.
- Työpaikkapalavereissa ei keskustella tärkeistä asioista vaan aikaa käytetään turhan päiväisten asioiden jaaritteluun. Tiedotteet ajavat saman asian, jos ne vain tavoittavat kaikki.
- Pitäisi olla avoin keskustelun ilmapiiri. Selän takana kuiskuttelut loputtavat ! Lapsellisuus ja mörkömäisyys hevonkuuseen !
- Ne ovat vain johdon painostustilaisuuksia ja heikentävät ihmisten motivoitunutta toimintaa koko organisaatiossa. Jos johto ei osaa muuta eikä sillä ole muuta kiinnostusta työntekijöiden työtä kohtaan, niin olkoon hiljaa. Niissä opitaan vain "tuppisuuorganisaatiokulttuuria".
- YLEISIÄ TIEDOTTEITA EI LUETA, TYÖPAIKKAPALAVERIT PALVELEVAT VAIN OMAA TYÖYHTEISÖÄ JA SAMOIN KESKUSTELUT TUÖYHTEISÖN SISÄLLÄ.
- Epäviralliset huhut eivät ehkä anna tarkkaa tietoa.

## LIITE 4 6(7)

- Työtovereiden kesken levitetynä asioiden oikeellisuudesta on harvoin varmuutta. Kaikkien käyttämiä ilmoitustauluja ei varmaankaan ole missään.
- Mikäli tieto tulee työkavereilta tai työyhteisön keskusteluissa, ko. tieto ei ole välttämättä oikeaa. Eli tieto muuttuu tai tulee erilaisena, josta aiheutuu väärinkäsityksiä.
- Esimiesten tiedotus tärkeää yksiköissään, mutta hyvin usein tässä kanavassa ongelmia.
- jos tietoa täytyy hakea jostain, tai se on kuulopuheiden varassa välittyvää, niin en voi uskoa että tiedonvälitys olisi toimivaa
- ei mikään ole turha jos siellä keskustellaan " oikeista ja ajankohtaisista asioista"
- Mielestäni tärkeät henkilöstöä koskevat tiedotteet tulisi antaa selkeästi kertomalla asioista kaikkien läsnäollessa.
- Virallisen - ja toivottavasti oikean - tiedon saa työpaikan palaverissa sekä virallisen statuksen omaavassa tiedotuslehdessä. Epäviralliset keskustelut työtovereiden kanssa työyhteisön sisällä kuljettavat kyllä tietoa nopeasti, mutta tiedon oikeellisuuden kanssa voi olla vähän niin ja näin. Pikaisenkin saa tilattua omaan sisäiseen postilokeroonsa niin halutessaan.
- Talossamme sähköpostia lukee vain johtaja ja keittäjä.
- Sähköposti ei ole kaikkien saatavilla.
- Sähköposti ei ole kaikkien käytössä enkä edes tiedä, mikä on Intranet. Kaikkia maailman papereita ei ennätä lukea.
- Ei ole kaikilla (sähköposti).
- Jos henkilöstöä koulutetaan käyttämään sähköisiä välineitä, niitä pitää olla kaikkien käytössä.
- Kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta lukea ja sen vuoksi tieto voi jäädä saamatta useimmilta. (sähköposti)
- Kaikki eivät ole tavoitettavissa
- ei tule perille / luettua
- En osaa sanoa onko turhia. Jokaisella työpaikalla on omat hyväksi koetut välineet.
- Mikään ei ole täysin turha koska ihmiset ottavat viestejä vastaan eri tavoin ja erilaisia välineitä tarvitaan. Mutta olen rastinut mielestäni vähiten tehokkaat.
- Ei mikään näistä ole turha

## LIITE 4 7(7)

- Ajankohta ei ainakaan työaikana, ja työajan jälkeen aika on kortilla muutenkin.
- Kaikki ovat tärkeitä omalla tavallaan.
- Niitä tulee käytettyä tosi vähän
- Koko kaupunkia ajatellen on täysin mahdotonta arvioida tiedotusta, koska minulla on kokemusta vain yhdestä työpaikasta.
- Eivät sisällä ainakaan omalta kannaltani välttämättömiä ja kiinnostavia asioita.
- kaikki mielestäni tärkeitä
- Ei ole riittävästi tietoa eli osittain hyödyttömiä
- Työpaikalla työyhteisöä varten YKSI ainoa tietokone, josta voi nykyisin lukea ja lähettää sähköpostia, ennen niitä oli kymmeniä.
- vastasin vahingossa väärin infotilaisuudet vastaus olisi ollut muut tiedotteet, esitteet.
- Viestiminen olisi tehokkaampaa, jos se tiivistetään, keskitetään ja vastuutetaan vain muutamalle viestintämenetelmälle.
- Pikainen riittävä tiedote ja Internetistä löytyy lisää tietoa. Koulutus on aina tervetullutta. Pällekkäisyyksiä kannattaa karsia.
- Kohdassa 7 tavoin asiat tulevat henkilökohtaisesti itselle, ei kiertoteitse.
- En ole palaveri-ihmisiä, HAUKOTUS, HOH HOIJAA.
- Sisäinen posti, 2. Intranet, 3. muut tiedotteet, esitteet
- en ymmärrä kohtaa sisäinen posti
- Nyt on vuosi 2006
- en tiedä mikä on oma lokero...
- tulee luettua harvemmin..
- Vaikea laittaa asioita tärkeysjärjestykseen.
- Mikään ei ole turha viestintäväline. Jokainen poimii itselleen tärkeät asiat mielenkiinnon mukaan.
- Varmaankin kaikilla on paikkansa joskus...
- en osaa sanoa
- Kaikkia voi käyttää sopivassa suhteessa.
- kaikki omalla tavallaan tarpeellisia
- Ei mikään ole turha

**KYSYMYS 10 – Miten koko kaupungin sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen? + Lisäksi perustelut, omakohtaisia esimerkkejä.**

- Negatiivinen palaute tulee läpi, mutta positiivinen jää jonnekin välille eikä tule suoritettavaan portaaseen.
- Kun lehtien palstoilla kirjoitetaan esim. lomautuksista, irtisanomisista ym. Asiasta keskustellaan työpaikalla aika paljon. Mutta yleensä nämä tiedot ovat jo ”tuttuja” tänapäivänä. Niihin on jo totuttu.
- Kaupungin taloudellinen tilanne vaikuttaa työilmapiiriin negatiivisesti. Esim. lomautukset, irtisanomiset.
- Säästökuuri kyllä vaikuttaa työoloihin.
- Säästöjen aikaan kun uusia sopimuksia ollaan tekemässä, ”asiat” saavat siivet selkään....pitkään kiertää huhuja ja kuulopuheita.
- Tällä hetkellä organisaatio aika sekava maakuntahallinnosta johtuen, toivottavasti paranee.
- Etenkin nyt, taloudellisen niukkuuden aikana, on raskasta kun kuulee huhuja lakkautuksista tms. tai asioista saa lukea ensimmäisen kerran lehdestä. Oman työn jatkuvuus on epävarmalla pohjalla ja em. Seikat lisäävät epävarmuutta -> työssä jaksaminen.
- Tieto lomautuksista ja kovista säästöistä vaikutti negatiivisesti työilmapiiriin.
- Kiristynyt taloudellinen tilanne lomautuksineen (henkilöstön ”syyllistäminen”) on selvästi vaikuttanut heikentävästi ilmapiiriin. Sitä ei ole korjannut ylimmän johdon positiivinen viestintä henkilöstön tarpeellisuudesta, koska teot ovat toisenlaiset.
- aina maristaan rahanpuutteesta,porukkaa liian paljon jne....ei MILLONKAAN KEHUJA !!!!
- Lomautuksista tiedottaminen ja sen toteuttaminen ontui
- Negatiiviset viestit laskevat hetkellisesti motivaatiota, mutta olemme yhdessä sopineet, että niiden ei anneta vaikuttaa innostuneeseen työyhteisöömme!(esim. koululakkautuksen jatkuva uhka)
- Kun tulee viestejä, että raha tiukalla. Materiaalia ei saa hankkia, sijaisia ei palkata.
- varhaiskasvatus muutti kaupungin talolle kahdessa aallossa ja tieto tuli pätkittäin, ensin paljon huhuja

## LIITE 5 2(7)

- taloudellinen tilanne vaikuttaa työntekijämäärään esim. sijaisten palkkaamiseen
- Heti, kun tieto mahdollisista lomautuksista tuli työpaikoille, valitettavasti tiedotusvälineiden kautta, se vaikutti henk. työmotivaatioon ja näkyi mm. työinnottomuutena, väsymyksenä, haluttomuutena ja jopa toivottomuutena. Vaikka nämä eivät läheskään kaikissa tapauksissa johtaneet sairauslomiin, ne heijastuivat kyllä selvästi työn tekemiseen.
- esim.kunlomautukset oli tulossa vuonna 2005.Huhuja liikkui lomautuksen pituudesta ja milloin kelläkin on eli tiedottaminen tulevasta hyvin tärkeä.Epä tietoisuus vaikuttaa työhön kentällä.Kyseinen asia hoitui kohallani ainakin hyvin.
- Kainuun Sanomista aamulla omaa työyksikköä koskevia asioita ensimmäisenä ei ole oikein mukava lukea ellei niistä itse tiedä mitään. Monta kertaa on ainakin viime vuoden aikana käynyt niin, että itse ei tiedä asiasta mitään, mutta kun aamulla on lukenut lehden, niin jopas on tietoa. Esimiehillä pitäisi olla sen verran aikaa, jotta tiedottaa alaisilleen asioista ettei tarvitse lehdestä lukea ensimmäisenä.
- Ylempi johtoporras ei käy työpaikoilla säännöllisesti ei edes vuosittain. Asioista ei jutella etukäteen henkilökunnan kanssa esim . muutokset , vaan uutinen isketään ööytään ja se on siinä tai se luetaan paikallisesta lehdestä, jota ei kaikille edes tule. Homma ei toimi kuin erittäin harvoin! Henkilökuntaa ei kuulla ylemmän portaan taholta. Negatiiviset uutiset aiheuttavat turhaa mielipahaa työpaikoilla, kun ihmiset eivät tiedä mistä on kyse.
- Yhtenä esimerkkinä tapa tiedottaa Kajaanin kaupungin irtisanomisiin liittyvistä asioista
- vuosi sitten oli koko työpaikan tulevaisuus vaakalaudalla.tilanne tuli muka yllättäen? tuntui että näistä asioista vastaavia oli mahdotonta saada vastaamaan näkemyksiinsä ja näihin asioihin liityviin kysymyksiin! em. tilanteessa työnteko oli todellista herkkua...
- 1 huonot asiat masentavat ja heikentävät työmotiivia. 2 ajoissa saadut tiedot hyvät ja huonot selkeyttävät asioita.
- Lomautustoiminnan huonot perusteet
- Jos ajatelee vaikka nykyistä talous tilanetta niin siitä saa tietoa hyvin vähän ja senkin kovin myöhään. Tai mitkä kohteet ovat sulkeutumassa tai uhkan alla sulkeuttua,liian paljon pitää olla huhu puheiden varjossa.

## LIITE 5 3(7)

- jos luetaan pelkästään lehdestä mitä kaupunkiorganisaatiossa tapahtuu niin se vaikuttaa erittäin kielteisesti työssäviihtymiseen
- Jos asioita salaillaan, syntyy juoruja ja kyräilyä mikä ei voi olla vaikuttamatta työilmapiiriin. Riittävän ajoissa rohkeasti asiat esille.
- Jos tieto on tullut kuulopuheilla (työtoverit) voi olla että herättää levottomuutta jos viesti negatiivista.
- Työilmapiiri on avoin ja siihen voi luottaa jos viestintä toimii kun taas ilmapiiri voi olla varauksellinen ja kireä jos tiedotus ei toimi.
- Katkaisee ”huhuilta” siivet. Fakta tietoa. Tasapuolisesti kaikkien saatavilla.
- Useimmiten huhuja jotka aiheuttavat myrskyjä vesilasiin ja epätietoisuutta ja hämmennystä.
- Hajanaisten/epätarkkojen tietojen ja huhujen luomat paineet aiheuttavat paljon epävarmuutta ja negatiivisuutta työyhteisössä.
- huhupuheet masentaa, tarkempaa ja täsmä tiedottamista
- On aina mukava tietää, missä mennään (tietos poistaa epävarmuutta)
- Asiallinen tiedottaminen totuudenmukaisesti vähentää epäluottamusta ja oletuksia. Katkeruus ja epätietoisuus vähenevät kun huhuilta katkeaa siivet. Tiedottamisen olisi oltava reaaliaikaista, ei niin että saamme lehtien palstoilta lukea mitä nyt tapahtuu työyhteisössämme.
- Jos ei ole tietoa, huhut alkavat kiertää. Huhut kaupungin toimista ovat aina negatiivisesti värittyneitä.
- Sekavuus tiedon kulussa, huhut jne. aiheuttavat kireyttä työilmapiirissä, jopa työntekijöiden keskinäisiä riitoja siitä kuka on ollut oikeassa. Tiedon saannin eriaikaisuus lisää tätä.
- avoin tiedottaminen vähentää huhupuheita, huhut vääristyvät matkalla ja aiheuttavat työyhteisöissä ongelmia
- Liikkeellä olevat huhut syövät työaika ja energiaa tarpeettomasti. Siksi tiedottamisen ajoitus on tärkeää. Pahimassa tapauksessa omaa työyhteisöä koskevista asioista on saanut lukea aamun lehdestä.
- Väärinymmärryksiä asioista tulee aina enemmän silloin kun tieto ei kulje tehokkaasti.
- Liian paljon kinastelua aiheesta "varmasti olet kuullut/olet tietoinen". Liian paljon

## LIITE 5 4(7)

epävarmuutta "mitenhän ne toiset tämän tekee". Liian paljon kokeiluja "kantapään kautta", kun ohjeistusta ei ole.

- Eri yksiköiden väliset esimiesten sopimat asiat eivät välity työntekijöille ajoissa. Vasta sitten, kun jotain on tapahtunut.
- Valmisteilla olevista asioista hyvä tiedottaa ajoissa ja käydä asioista keskustelua asianomaisten kanssa ettei tarvitse lukea Kainuun Sanomista.
- Työntekijöiden työssä jaksamiselle ja viihtymiselle on tärkeää, että he saavat omaa työyhteisöään ja työtään koskevat asiat tietoonsa mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Pahin vaihtoehto on se, että niistä luetaan ensimmäisenä aamun lehdestä, kuten viime vuosina on useasti tapahtunut.
- Pikainen tulee työpaikalle niin myöhään, että tapahtumat ovat jo olleet. Uusin pikainen tulee n. 1 1/2 viikkoa ilmestymisestä. (Tiedän nykyisin, että sen voi lukea myös intranetistä).
- Usein kuulee muualta tai lukee lehdestä aikaisemmin kuin omalla työpaikalla.
- Jos opettaja lukee koulunsa lakkauttamisesta vasta sanomalehdestä, kyllä silloin voidaan puhua esimiehistä, jotka vähät välittävät inhimillisyydestä saatikka suuntautumisesta tulevaisuuteen. Ainoa asia joka ratkaisee, on menneen ja/tai kuluvan vuoden budjetti. Laput silmillä johtajat kulkevat...
- Tieto samanlaisena samaan aikaan kaikille
- Vaikka tiedottaisit paljon, selkeästi ja perustellen asia ei mene perille, jos vastaanottaja ei ota vastaan, ei halua ottaa vastaan, ei ole kiinnostunut, ei ymmärrä, haluaa ymmärtää vain oman näkökantansa tms. Työilmapiiriä parantaa se, että asioista - varsinkin tulevista - tiedetään ajallaan ja riittävästi.
- Kun tieto tulee asioista nopeasti, ja suoraan henkilöstölle, työt sujuvat. Tietää missä mennään.
- Esim. joistakin tapahtumista olemme saaneet tiedon vasta tapahtuman jälkeen.
- tasapuolista kohtelua, kun tieto tulee kaikille yhtä aikaa.
- On hyvä tietää, missä mennään. Asioista tiedottaminen luo kuvan, että työntekijät ovat tärkeitä ja tiedottamisen arvoisia. Tilaisuuksista ym. kiinnostuneita voi löytyä myös muualta kuin itseä ympäröivien seinien sisältä!
- Kun tieto kulkee, ei jää epäselvyyksiä, jotka kaivelisivat jälkeensä.
- Mitä talossa tapahtuu on osittain epäselvää

## LIITE 5 5(7)

- Saan ajoissa tietoa esim. kaavailuista lakkauttaa koulu tai luokkien yhdistelystä!
- Kun tietää ,missä pitää olla ja mitä tehdä asiat sujuvat.
- Tiedon puute turhauttaa, tuo väliäkö-hällä – asenteen ja arvottomuuden tunteen.
- Tiedonpuute aiheuttaa turhia pelkoja ja epäluuloja. Asioita puidaan ja "luullaan" niiden olevan sitä sun tätä.
- Toimipiste on kaupungin ulkopuolella (Sotkamossa). Ei mitään yhteyksiä kaupunkiin käytännössä. Oman toimialan tiedon kulkeminen tännepäin on täysin omien kyselyjen / aktiivisuuden varassa.
- parempi tietoinen kuin pimennossa
- Usein asiat ovat meitä kaikkia koskevia. On noloa, jos kysytään asiaa joka pitäisi tietää, mutta tieto ei ole kulkenut kaikille.
- MIKÄLI TIETO TULEE VASTA KUN JOKU ASIA ON JO TAPAHTUNUT TAI TAPAHTUMAISILLAAN, NIIN OTTAAHAN SE PATTIIN.
- Poistetaan päällekkäisyyksiä. Oikea tieto selkeyttää työtä.
- pitää tietää asioista ja halua tietää.
- Epätieto aiheuttaa virheitä ja jopa riitatilanteita työyhteisössä.
- Ainahan se, että joku on kiinnostunut jonkun työntekijän työstä, lisää motivaatiota.
- Viestintä herättää usein monipuolista keskustelua, mikä on sisäisen ilmapiirin kannalta tärkeää. Tuntee kuuluvansa joukkoon, vaikka keskustelut olisivat ristiriitaisiakin.
- Viestintä pitäisi kytkeä kiinteästi työoloja tai - viihtyvyyttä kehittäviin toimenpiteisiin ja suunnitella tässä yhteydessä. Viestintä ei saisi olla vain irrallisia "tiedotteita". Viestintä tunnutaan ymmärtävän vain viestintäihmisten asiaksi, viestintä on kaikkien toimijoiden ja esimiesten asia.
- Ihmisillä on taipumusta tiedonjanoon. Erityisen loukkaavaksi ihmiset yleensä kokevat tilanteet, joissa he ovat jääneet tiedosta paitsi. Vanha sanonta "paha kello kauas kuuluu, hyvä kello ei minnekään" pätee, kyllä työmotivaatiota kohottavat positiiviset uutiset sisäisessä viestinnässä sekä sellainen viestintä, jossa työntekijät tuntevat pääsevänsä osalliseksi ja tuntevat kuuluvansa johonkin ryhmään. Tärkeää on myös virallisia kanavia käyttäen katkoa erilaisilta työyhteisön huhuilta siivet, jottei henkilöstöä jää epätietoiseen tai ristiriitaiseen tilaan.

## LIITE 5 6(7)

- Aidosti avoin viestintä lisää luottamista työnantajan ja työntekijöiden välisessä yhteistoiminnassa ja samalla parantaa työilmapiiriä.
- Kyllähän siitä on tutkittua tietoaakin, että hyvin toimivalla sisäisellä viestinnällä olisi vaikutusta työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen. Kaikilla työyhteisössä on yhteinen vastuu hyvästä viestinnästä.
- kyllä minä näen sen niin että kun jokaisella on tieto ilmoitetusta asiasta niin silloin ei kukaan voi vedota että en ole voinut tehdä niin kun minulle ei ole ilmoitettu
- Yksiköt, jotka sijaitsevat erillään kaupungintalosta, ovat huonommassa asemassa tiedottamisessa, koska ns. puskaradio ei pelaa muualla niin hyvin. Ei osaa kaivata tietoa, etuja yms. jota kaupunki henkilökunnalle on mahdollisesti antanut/suosittellee. Yleensä esim. edullisesti liput tilaisuuksiin yms. jotka tiedotetaan pikaisen avulla loppuvat ennen kuin kaupungintalon ulkopuolella asiasta edes tiedetään. Yhtenäiset ohjeet henkilökunnan henkilöstöasioista puuttuvat, henkilöstöpäällikkö ei laita tarpeeksi kirjallisia toimintaohjeita tai antaa ne vain esimiehille.
- Tiedottaminen on pompottelua. On tehty hyviä periaatteita, esim. yhteisiä pelisääntöjä ei ole omaksuttu. Elämää on muuallakin kuin keskushallinnossa jossa ohjeistetaan kentää. Asioiden kehittäminen jää sikseen kun pieni piiri pyörii ja väki ei tiedä mitenkä kaupungintalon ulkopuolella yritetään selvittää tietämättömyyden viidakossa. Kun tietoa yrittää selvittää, asia jää yleensä seuraavaan portaaseen tai siirretään vastuuhenkilöltä toiselle kunnes asia vaientuu, kunnes tapahtuu jokin iso kömmähdys. Esimerkkinä huoltajan henkilötunnuksen käyttö oppilaslaskutuksessa - tämä tieto olisi ehdottomasti pitänyt tiedottaa yleisesti, niin maakunnan kuin kaupunginkin osalta jo heti laskutusohjelman käyttöönoton yhteydessä. Vaikka suorittava taso olisi kuinka koulutettua ja osaa hommansa - niin kaupunki maksaa kalliisti kun ei ole huomionnut annettua tietoa jos esimiehet eivät pidä tärkeänä (ylimääräiset eläkevakuutusmaksut toimeksiannoista opetuspuolella).
- Sisäisen viestinnän puute, esim. kaupunki --> amk, luo eriarvoisuutta ja kuvaa välipitämättömyyttä. Amk:n sisällä tietyissä yksiköissä on jouduttu kärsimään tietyissä tilanteissa, kun tärkeistä asioista ei ole tiedotettu ajoissa ja muutoksia on jouduttu tekemään kiireellä vasta sitten, kun tiedotuksen puute on jo aiheuttanut ongelmatilanteen.

## LIITE 5 7(7)

- Monta turhaan tehtyä tuntia jäisi pois kun tieto kulkisi sähköisesti suoraan asianomaisille eikä monen postilaatikon kautta. Erikseen tietenkin asiakirjat joita ei sähköisesti voi laittaa. Turha informoida 100 ihmistä kerralla kun yksittäisiä kysymyksiä ei kuitenkaan ennetä kassilla
- tulee päällekkäisyyksiä tapahtumien suunnittelussa. Toiseksi itsekukin näpertää samoja asioita vähen eritavoin, vaikka niitä voi tehdä yhdessä kun viestintä toimisi oikein
- lässyttävä ote passivoi
- Kaupunki työnantajana pysyy läheisempänä.
- Toimii aika hyvin. Itsekin täytyy ottaa selvää jne.
- Kaupungin sisäinen viestintä on nurkkakuntaisuuden tasolla. Ettei ihan perseen nuolemisen tasolla.
- **ASIAKKAAN JA VERONMAKSAJAN KANNALTA ON HYVÄ, ETTÄ TIETO KULKEE MEHDOLLISIMMAN MONELLE. TÄTEN EI ASIAKASTA TARVITSE JUOKSUTTA LUUKULTA TOISELLE.**
- Tietoja järjestettävistä koulutuksista
- Esim. viime vuoden irtisanomis/lomautustilanteissa työyhteisön epävarmuutta pystyttiin torjumaan nimenomaan hyvällä tiedottamisella. Tiedän, että kaikissa yksiköissä ei ollut niin.
- Kysymyksenasettelu tässä sekä aiemmissakin kohdissa on hieman epäselvä. Omassa työyhteisössäni ei ole ollut viime aikoina vakavia ongelmia. Hyvät suhteet heijastuvat joustavana ja avoimena toimintana, hyvänä ilmapiirinä. Kaupungin virkakoneistossa sen sijaan tuntuu olevan monenlaisia kitkatekijöitä.
- ??????

**KYSYMYS 11 – Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto kulkee mielestänne erittäin hyvin? Voitte valita useamman vaihtoehdon. + Muu, mikä?**

- Ei mikään meidän yksikössä.
- Ei toimi oikeastaan mikään.
- ei mikää
- Eivät mi (*jäänyt vastaajalta kesken*)
- ei mikää
- Juorut.
- Juorut!
- En osaa sanoa.
- en osaa
- ????????
- Saadaan tietoa esim. johtajien kautta yleisesti.

**KYSYMYS 12 - Minkä asioiden suhteen koko Kajaanin kaupungin organisaation sisällä liikkuva tieto ei kulje riittävästi? Voitte valita useamman vaihtoehdon. + Muu, mikä?**

- Ehdottomasti EI taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet sekä toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutokset.
- maak. Ko (*jäänyt vastaajalta kesken*) (*maakuntakokeilu*)
- suunnitt (*jäänyt vastaajalta kesken*)
- En osaa sanoa.
- Pikainen tulee aina myöhässä työpaikalle!

**KYSYMYS 14 – Mitkä ovat mielestänne suurimmat ongelmat Kajaanin kaupungin yleisessä sisäisessä viestinnässä, tiedonsiirrossa? Valitkaa kaksi vaihtoehtoa. + Muu, mikä? Lisäksi tarkennuksia ja omakohtaisia esimerkkejä.**

- Esimies pitkittää asioiden esille tuomista kyllä keskeneräisistä asioista voi viestiä.
- Viestitään osa kokonaisuudesta -> koko totuus selviää jälkeinpäin ”rivien välistä” lukutaitoa tarvitaan joskus.
- Viesti jää esimiehille ei tavoita kaikkia. Kaikki työntekijät eivät ole samanarvoisia. Esimies ei tuo kaikille.
- Ei saa tietoa vaikka pyytää moneen kertaan.
- Esim. kaupungin taloudellisesta tilanteesta ja mitä vaikutuksia sillä on henkilöstöön olisi pitänyt tiedottaa säännöllisesti viime vuoden aikana erityisesti johdon taholta. Henkilöstön työmotivaation kannalta tämä olisi ollut erittäin tärkeätä. Kaupungin työyhteisöt käyttävät intranettiä ja Pikaista aivan liian vähän viestinnässään. Myös työntekijöiden pitäisi enenevässä määrin opetella käyttämään intranettiä ja internettiä.
- Tiedotteet jäävät esimiehen pöydälle
- Esim. eri tahojen suunnitteilla olevia projekteja ei näy missään; niistä kuullaan ainoastaan puskaradion kautta. Avoimuus jo suunnitteluvaiheessa auttaisi luomaan useampia tahoja palvelevia kokonaisuuksia.
- Kaupungin johto ja poliitikot ovat hölmöilleet mm. teatterin asioissa sekä rasismikohussa, jossa kärpäsestä tuli härkänen osaamattoman toiminnan vuoksi. Tosin ongelma oli enemmän ulkoisessa viestinnässä.
- Eri yksiköiden väliset esimiesten sopimat asiat eivät välity työntekijöille ajoissa. Vasta sitten, kun jotain on tapahtunut.
- Esimies ei tiedota tarpeeksi hyvin työntekijöille asioista.
- Esimies ei tiedota kaikista asioista ja eteen tulee sitten hölmöjä tilanteita kun ei tiedä asiasta mitään. Sisäisessä tiedonsiirrossa on myös se vaikeus että henkilöstö ei lue välttämättä sähköpostia säännöllisesti, eikä ne seuraa sähköistä ilmoitustaulua tai intranettiä. Jotkut ihmiset ovat vaan niin välinpitämättömiä tai laiskoja että he ovat sitten muun henkilöstön tiedonvarassa. Voi olla myös että vanhempi henkilöstö kokee sähköisen viestinnän vaikeaksi, he eivät halua opetella tietokoneen yms. sellaisten käyttöä. Sitten he kuormittavat muuta henkilöstöä kyselemällä jatkuvasti

## LIITE 7 2(5)

asioita, joista on tiedotettu. Koulutusta olisi kyllä tarjolla atk:n yms. käyttöön, mutta kun sekään ei kiinnosta. Esimiesten pitäisi olla jämäkempiä ja patistaa henkilöstöä ottamaan asioista itsekin selvää.

- Vanha toimintatapa -> työntekijöiltä salataan / valehdellaan kaikissa asioissa.
  - Riittäisi johtajat työyksiköissä ja yksi esimies, niin kuin oli melkein 20 v., sitten kun olin päiväkotiharjoittelujana. Liian monta tuntuu olevan, asiat luistaisivat paremmin.
  - saman toimialan henkilöstö esimiehet eivät tiedä yhteisistä asioista. asiaa palloittel- laan kukaan ei tiedä mitä pitäisi tehdä.
  - johto tai esimies ei pidä tärkeänä viestittää asiaa tarpeeksi nopeasti eteenpäin
  - Pitäisi korostaa esimiesten velvollisuutta kertoa asioista kaikille tasapuolisesti. Ei ole kiva kuulla "ai niin, sinullehan siitä ei ole muistettukaan sanoa..."
  - Oman toimialan päällikölle tehdään kyselyjä puhelimitse ja sähköpostilla epäselvistä toimintatavoista työyhteisössä mutta selviä vastauksia ei saada koskaan.
  - Työyhteisöjen (varhaiskasvatus) elämän syke.
  - Työntekijällä ajanpuute lukea viestejä niin että kaiken muistaa.
  - Työuupumus. Työtä tehdään "tukka putkella" – aika ja energia menee siihen, työntekijät eivät välttämättä tule kuulluksi.
  - Kiireinen työtahti -> ei ehdi lukea tai perehtyä asioihin. Henkilökuntapalaverit hyviä, mutta aika on vähissä niihinkin kun työt odottavat.
  - Ajanpuute, työaikana ei ole aikaa tutkia esim. intranettia.
  - Ei mukamas ennätä seurata intranettia.
  - Porukka ikääntyy, työntekijöitä ei ENÄÄ palkata eläkkeelle lähtevien tilalle, joten jäljelle jäävä ikääntynyt sakki joutuu tekemään entistä enemmän töitä.
- YKSINKERTAISESTI EI OLE AIKAA PÄIVITTÄIN KÄYDÄ KATSOMASSA ESIM. SÄHKÖPOSTIA. Tämä on valitettavaa, mutta TOTTA!!!
- Ikuinen ja tiedostettu ongelma on se, että lehdistö ennättää edelle luottamushenkilö- organisaation päätöksistä tiedottamisessa, mutta sille ei liene juurikaan mitään tehtävissä. Vastaanottajien omat "korvalaput ja silmälasit" eli asenteet tuntuvat monesti suodattavan hyvänkin asian negatiiviseksi - muutoksen pelko lienee kovaa.
  - Joskus tieto tulee liian myöhään.
  - Pikainen liian myöhään tulee -> vanhat uutiset.

- Koulutustieto tulee liian myöhään. On myöhäistä.
- Pikainen tulee käteen vasta kun jotakin on jo tapahtunut.
- Pikaisessa oli aikoinaan kuntoutukseen haku ”minun onneksi” sain Pikaisen käsiin, kun oli yksi vapaa iltapäivä aikaa hakea elikkä pikkuisen aikaisemmin olisin voinut saada tiedon em. asiasta.
- posti/viesti tulee myöhässä
- Informaatio tulee liian myöhään tai ei tule ollenkaan, tieto kulkee työkavereiden kautta
- Jotkut asiat ilmoitetaan jälkikäteen, eivätkä välttämättä vastaa totuutta.
- Oikainen saapuu työpaikalle ja ilmoitus jostakin jo vanhentunut
- Viestinnän myöhäisyys ja sellaisten viestintäjärjestelmien käyttö, joka ei tavoita kaikkia.
- Viestijällä tulisi olla taito viestiä työyhteisöille niin, että toiminta vastaa mahdollisimman hyvin vastaanottajatahojen odotuksia aidosti avoimesta ja oikea-aikaisesta viestinnästä.
- "Jälkikäteen" tiedottaminen; jos olisi tiedetty ajoissa, olisi vielä voitu vaikuttaa asiaan (esim. tietokone- ohjelmien hankinta tai tilajärjestelyt )
- Y-asema puuttuu.
- Kaikissa paikoissa ei esim. tietokoneita joita henkilökunta voisi käyttää.
- Ollaan liian kiinni paperiviestinnässä
- Ei ole kunnossa olevia tietokoneita.
- Useat kaupungin työntekijät eivät osaa käyttää tietokonetta ollenkaan tai eivät saa käyttää tietokonetta työpaikalla vaan se on esimiehen käytössä
- Ei lueta viestejä ajoissa, ei välitetä edes avata sähköpostia
- sähköposti ei toimi, sisäinen verkko ei ole oikea paikka sähköpostille.
- Useasti saan saman sähköpostin moneen kertaan esim. ensin kaupungin toisesta yksiköstä ja sitten vielä omasta yksiköstäni uudestaan esim. johtajalta. Muutoinkin viestejä tulee paljon ja tietoa ei kerkiä omaksua.
- sähköpostijärjestelmä ei toimi
- Ehkä kaupunki voisi käyttää enemmän keskitettyä sähköistä tiedottamista henkilöstölle. Sähköposti on hyvä, sillä se tulee aina luettua.
- Tiimipostia (sähköposti) ei pysty lukemaan koktoa käsin, pitää olla vaihtoehtoisia sähköpostipalveluita oikeaan viestintään kollegoiden kanssa.

## LIITE 7 4(5)

- Sähköposti ei toimi koulun puolella. Maakuntayhtymän myötä team Ware ei toimi opettajien keskuudessa, koska ei voi käyttää omalla konella.
- Tiedot kaupungin sisäisistä toiminnoista ja työntekijän eduista tulevat hitaasti tavanrivityöntekijän tietoon. Internetin sähköpostin avulla melko hyvin ja toisinaan pikaisessa olevat tiedot tavoittavat tiedon nälkäisen
- Liialliset sähköpostit => osa hukkuu
- toimikunnan pöytäkirjoja ei ole päivitetty tarpeeksi nopeasti intranettiin, jota kautta voi myös katsoa mitä asioita on käsitelty ja päätetty
- Toimin itse viestijänä ja tein vastaavanlaisen tutkimuksen Kajaanin amk:n osalta (jos haluatte, voitte tutustua siihen). Tietoa ei ryhmitellä mitenkään vaan esim. sähköpostiviestintä menee kaikille. Kuitenkaan kaikkia ei esim. kiinnosta vapaa-ajan tapahtumat ja etenkin johto saa todellakin liikaa sähköpostia/tietoa. Tietoa myös on mm. intrassa hyvin, mutta sitä ei aina osata etsiä oikeista paikoista (olisiko jonkinlainen "kartta" työpöydällä hyvä, missä tieto on paikannettu). Tiedon saaminen edellyttää valveutunutta asennetta ja sitä täytyy osata etsiä oikein esim. muistioista, kukaan ei nimittäin kirjoita niitä auki esim. tiedotteiden muodossa vaikkapa henkilöstömuutoksista. Myöskään meillä amk:ssa ei ole tapana ilmoittaa henkilöstölle avoimista talon paikoista, mikä sekin olisi hyvä juttu. Eräs ongelma on myös kanavan valinta, eli tietoa voi olla esim. henkilöstölehdessä mutta lukeeko sitä esim. opiskelijat (tutkimuksen mukaan eivät). Netti on tehokas väline.
- Nuorisotalojen tietokoneet ovat vanhoja ja yhteydet eivät toimi. Sähköpostin käyttö tökkii ja kaleterewita ei haluta ottaa käyttöön.
- Kaupungin tilaratkaisuista annetaan milloin minkäkinlaista vaihtelevaa tietoa
- negatiivisten viestien määrä
- Usein kuulee kommentin " en ole saanut tätä viestiä, tietoa ollenkaan."
- Ei vain tule tietoa
- Vie (*jäänyt vastaajalta kesken*)
- On vaikea valita kahta kohtaa, kun varmaan kaikkia mainittuja ongelmia ilmenee. Ajoitus varmaan on hankalaa, koska asiat elävät ja muuttuvat jatkuvasti, eikä edes tiedotteiden leviikkiä lisäämällä, eikä jakelun aikaistamista ehdi ennen Kainuun Sanomaa. Uskon kuitenkin, että kaup. johto ei vähättele tiedottamisen tärkeyttä, vaan tekee parhaansa.

## LIITE 7 5(5)

- Monen olen kuullut valittavan, että asioista saa lukea paikallisesta sanomalehdestä. Lehti on ihan pakko tilata, jotta pysyy ajantasalla. Viestintäasenteet ovat vanhan aikaiset ja vanha kulttuuri on vallalla, ettei asioista kerrota mitään ennen kuin asia on ihan prikulleen päätetty. Kaikista asioista ei aina voikkaan ehkä kertoa, mutta pitäisi kertoa heti henkilöstölle kun voidaan.
- Asioista kuullaan tai paremminkin luetaan lehdistä.
- Lomautukset ja irtisanomiset saa lukea Kainarista.
- sisäinen tarkistus, kenelle tai mille alalle / ym. esim. kyseinen viesti koskettaa ja jotta siaan voi reagoita saatuaan tiedon.
- Ongelma ei ole yksittäisissä asioissa vaan viestinnän suunnittelussa, koulutuksessa, valmiuksissa jne. Viestintää ei ole vain tiedotteet yms. Esimerkkinä viestinnän puutteesta on, että Tiimikalenteriin ei voi luottaa, kun kaikilta ei edellytetä sen käyttöä. Tämä aiheuttaa turhaa soittelua, sähköpostien lähettelyä yms. Johdon pitäisi edellyttää tiettyjä asioita kaikilta työntekijöiltä, esimiehiltä ja yhteistyökumppaneilta.
- Vaikka muutoin voisi vastauksistani päätellä, että olisin vastannut kohtaan 13 toisin, on viestintä melko toimivaa silloin, jos vastaanottaja on itse aktiivinen - osallistuu palavereihin, pyytää ja kysyy itse aktiivisesti tietoa sidosryhmiltään. Jos vastaanottaja ei itse ole aktiivinen, voisi vastaus kohtaan 13 olla "melko toimimatonta".
- kuulee mainintoja siitä, että kun ei ennätä lukea Pikaisia, niin ei tiedä mitään - kuka pa sen tiedon päähän panee, jos sitä ei edes lueta viestimistä, aina pitää olla aikaa lukea tiedotteet! Tieto ei kulje yksiköiden sisällä kunnolla, se on ollut ikuinen ongelma.
- Jos on henkilö, jonka ominaisuudet ovat nynnytasolla, niin mitenkä silloin viestintä onnistuu: Ei mitenkään.
- Pikaisen lopettaminen on hölmö juttu
- Pikaista ei tule enää henk.koht. ja laisuus/kiire/vaikea löydettävyyys aiheuttavat sen, että ei tule sitä verkon kautta luettua
- En näe ongelmia. Meillä on Kainuun Sanomat ja kahvihuone.
- En ole törmännyt ongelmiin.
- Ei ongelmia.
- En koe suuria ongelmia. Viestit on kulkenut kohtuullisen hyvin

**KYSYMYS 15 - Miten kaupungin sisäistä viestintää voisi mielestänne yleisellä tasolla parantaa? Antakaa vapaasti konkreettisia esimerkkejä koskien koko organisaatiota.**

- Voisivatko viestit olla lyhyitä, olennaista korostavia. Esimiehen tulisi välittää olennaisimmat. Lisätietoja jokainen voisi lukea Intranetistä. Tietotulva saa ohittamaan tietoa. Aiheuttaa sekaannusta kun jollakin on uutta tietoa, toisella ei. Esimiehen ainakin tulisi olla jyvällä missä mennään.
- Esimiehille sanktioita, jos homma ei parane.
- Ylemmät virkamiehet eivät välitä mitään työntekijöistä. Se on herroille kuin punainen vaate?
- Tietoa ei pimitetä.
- Pitäisi kuunnella enemmän ”suorittavaa porrasta”.
- Johtajille ajoissa tietoa ja mahdollisuuksia jakaa tietoa eteenpäin.
- Ylempi työnjohto ei käy työyksiköissä. Ei riittävän ajoissa kerro muutoksista. Eri työryhmät, ammattiryhmät tasavertaisempaa ja ettei tarvitsisi lehdestä lukea epäkohdista esim. last. hoitajat / lastentarhanopettajat.
- Koulutusta asenteissa ja viestintätaidoissa sekä esimiesten että henkilökunnan keskuudessa. Olemassa olevat välineet tutuiksi ja käyttöön. Yleiskokoukset joka toinen viikko kaikkiin työyksiköihin. Niiden ei tarvitse kestää kauan, jopa puoli tuntia kerrallaan saattaa riittää. siinä ajassa esimies ehtii kertoa mitä on menossa ja tulossa työyksikössä ja yleisemminkin, porukka nähdä kaikki yhdessä (suuri merkitys joukkuehengen kannalta) ja ehditään vähän keskustellakin jostain tärkeästä yhteisestä asiasta.
- Toimialajohtajien vaihtaminen uusiin, se on ainoa pelastus. Ei Kajaanin kokoisessa kaupungissa esim. sivistystoimen johtajan virkaan riitä se, että on näytellyt Paltamon kesäteatterissa 20 vuotta sitten. Enemmän selkärankaa pitää olla, ottaa vastuuta itselleenkin. Nainenkin, jolla on munat olisi parempi...)
- Tieto pitää antaa ensin työntekijöille kuin lehdistölle!
- Vaihtamalla esimiesjohto.
- Pomotkin voisivat käydä joskus katsomassa, mitä eri yksiköissä tehdään. Jokaiselle sähköposti, jota voi lukea miltä koneelta tahansa.

## LIITE 8 2(6)

- Suunnitelmista voisi tiedottaa ja suunnittelutasolla vaikka ne eivät aina toteutuisikaan, ainakin keskustelua voi herättää ennen päätöksentekoa.
- Koska yleisin suunta viestiä asioita sisäisesti on "esimiehiltä työntekijöille", esimiesten viestiessään osoittama oma asenne vaikuttaa vahvasti viestin vastaanottoon. Vaikeitakin asioita viestittäessä voisi olla enemmän omaa sitoutumista ja kannustavaa otetta, sellaista tulevaisuuden uskoa. Käskyttämisen ja ihmisten väheksymisen aika on ohi. Todellisuuden (esim. talouden) realiteetit kyllä hyväksytään, jos tulee tunne, että pyrimme samaan suuntaan ja yhdessä. Sähköposti on hyvä tapa viestiä info-luonteisia asioita, Pikainen usein auttamatta 'liian myöhässä'.
- Rehellistä tietoa ajoissa koko henkilökunnalle.
- Edellä mainittuun esimerkkiin viitaten, käytännön selventämistä kuka tiedottaa ja kenelle.
- Viestintää ei voi kehittää muusta toiminnasta erillisenä hankkeena. Kehittyminen vaatii ilmapiirin muutosta, ja siinä vastuussa ovat ylin johto ja kaupunginhallitus. Lisäksi kaupungin asukkaiden pitää kyetä myös itsenäiseen tiedonhankintaan eikä odottaa, että tieto toimitetaan jokaiselle henkilökohtaisesti.
- Lähinnä kai kysymys on siitä, että esimies ei jaa tietoa riittävästi eteenpäin. Siis ei arvosta työntekijöitä tarpeeksi, ei älyä, tai ei muuten välitä. Viestintä tulisi tehdä muuta kautta, eikä esimiesten välityksellä.
- Kaikki toimintahan perustuu tulevaisuudensuunnitelmiin joten kaupunkijohdon/toimialajohdon odottaisi joskus käyvän työpaikkakohtaisesti käyvän kertomassa tulevaisuudensuunnitelmista tai perehtymässä toiveisiin tms.
- Vaihtamalla esimiehiä.
- TIETOA HETI EIKÄ JÄLKIJUNASSA....JA REHELLISTÄ SELLAISTA.
- Esimiestasojen viestintävelvoitteita työnteisöilleen tulisi lisätä ja perusviestintä tulisi hoitaa tiivistetyssä muodossa ja yksinkertaisella järjestelmällä.
- Asennemuutos! Esimiesten tulisi kannustaa työntekijöitä viestintään, omaaloitteiseen ja aktiiviseen tiedonhakuun ja avoimeen vuoropuheluun. Esimiesten vastuulla on se mitä on tarpeen ja hyvä viestiä ulkoisesti ja mitä sisäisesti sekä päättää

## LIITE 8 3(6)

siitä miten ja milloin viestintä on sopivinta toteuttaa. Viestintäkoulutus!

- sähköpostijärjestelmän kehittäminen.
- selkeästi jokin yksi kanava, josta kaikki tieto esim. sähköposti, monia ei tule seurattua!
- sähköposti: voi sisällyttää videokuva, ääntä....Koulutusta "ikäihmisille". Työntekijöille atk laitteistoja käyttöön!!
- Yleinen viestintä kanava selkeämmäksi. Kajaanin kaupungin netti sivuille mennessä on jo pää niin pyörällä että tiedon haku moisesta sekamelskasta loppuu melkoisen lyhyeen. Etusivulla jo pitää olla selkeät linkit eri tiedotuksista toimialoittain. selkokielä käyttäen.
- Kaikille mahdollisuus käyttää kajaani.fi s-postia.
- Jokaiseen avautuvaan sähköpostiin ilmoitustaulu, jossa ajankohtaiset tärkeät asiat ja linkit. Kaupunginjohtajalta ryhmäsähköposteja koko henkilökunnalle. Ryhmäsähköposteja esimieheltä/esimiehiltä koko henkilökunnalle.
- Varmaan henkilökohtainen sähköposti auttaisi jonkin verran. Ehkä joissakin tapauksissa, esim. lomautus- yms. asioissa yleinen tiedotustilaisuus henkilöstölle olisi ollut paikallaan. Pikainen on työpaikoilla luettu, joten sitä ei ainakaan kannata lopettaa, vaan miettiä sen kehittämistä ja ainakin fontin suurentamista!
- Avaamalla mahdollisuuden kotoa käsin luettavaan sähköpostiin.
- ks. alku, esim. intranetin ja sähköpostin parempi hyödyntäminen
- Kaikki tieto netin kautta samalta kanavalta.
- Panostusta verkkoviestinnän kehittämiseen. Keskitettyyn viestintään ei tarvita monia työkaluja. Viestintästrategian uusiminen ja henkilöstön/esimiesten sitouttaminen siihen.
- En ole kokenut viestintää erityisemmin huonona. Sähköpostin käytön lisääminen viestintäkanavana tavoittaa minut henkilökohtaisesti parhaiten.
- Lisää koulutusta nykyaikaisten viestintävälineiden käyttöön. Eivät kaikki opi kerrasta.
- Jokaisella työntekijällä mahdollisuus käyttää sähköpostia omalla tietokoneella.

## LIITE 8 4(6)

- Tiedotteita ja kirjeitä ja sähköpostia tärkeistä asioista enemmän ja postissa ko. työntekijälle suoraan, ei esimihelle koska tieto jää esimiehen pöydälle.
- Koko kaupungin osalta ei tarvita jatkuvasti tulevia tiedotteita (esim. sähköpostissa suurena jakeluna). Kaikille voisi tulla esim. kerran viikossa sähköpostissa viesti päätöksikoista, itse tiedotteet olisivat kaupungin nettisivuilla/intrassa. Voisi sieltä lukea tarkemmin, jos kiinnostaa.
- Päivittäinen uutisointi sähköpostitse, joka tulostetaan sovittuun paikkaan esi. ilmoitustaululle työpaikoilla. Suuremmista asioista ennakoon infoa henkilökunnalle johtoportaalta henkilökohtaisesti.
- Sähköpostiviestit saatava kaikkien nähtäväksi tai kuultavaksi. Tarpeeksi usein johtajan pitämiä tiedotuspalavereja oltava -> aikaa niihin järjestettävä -> riittävästi henkilökuntaa oltava.
- Henkilökohtainen tiedottaminen (ryhmäsähköpostilähetys) asioista, jotka kaikkien pitää tietää ja osata. Toimialakohtainen tiedottaminen yleisistä, tärkeistä asioista. Velvoite esimiehille tiedon edelleen välittämiseen. Huomioitava kaikki kaupungin työyksiköt, myös ne, jotka eivät fyysisesti ole kaupungintalolla. Käynnistettävä neuvottelu maakuntahallinnon kanssa/heidän tiedotuksensa toimivuudesta kuntia ajatellen.
- Viestinnälle pitäisi saada "kasvot" eli henkilö jolla on tarvittava valta ja vastuu viestinnästä ja tekee sitä työkseen eikä otona. Viestinnälle tarvitaan selkeä suunnitelma ja valitaan halutut työkalut ja kehitetään niitä.
- Viestintävastaavat nimettävä jokaiselle tärkeimmälle asia-alueelle, kuitenkin niin ettei hlöitä ole kymmeniä. Keskityttävä selainpohjaiseen viestintävälineeseen ja tärkeimmistä (kriittiset, heti toimintaa vaativat viestit) esim. infotv:n tyyppisiin "ilmoitustauluihin". Ajastus viesteille, ettei vanhat jää roikkumaan. Keskityttävä vain muutamaaan välineeseen.
- Viestintävastaavia yksiköissä jotka perehtyneet asioihin.
- Koulutusta viestinnän merkityksestä ja sähköisten viestintäjärjestelmien käyttämisestä. Viestinnän vastuuhenkilöt nimettävä joka työyhteisöön.
- Työpaikalla ihminen, joka vastaa viestinnästä (asioista, joista ei vastaanottaja edes

ymmärrä).

- Jokaisessa työpaikassa voisi olla ”viestintävastaava” jolla oli tieto annettavana vaikka kirjallisesti ja jolta voisi kysyä.
- Yhteisiä tilaisuuksia kaikille toimialoille joissa eri toimialat vuoron perään esittelevät toimintojaan, ongelmiaan ja sekä saavutuksiaan. Oppisimme ymmärtämään kaupungin kokonaisuutta ja yhteen kuuluvaisuutta.
- Työpaikkakokoukset ovat mielestäni oikea paikka puhua kaikista asioista henkilöstölle.
- Pikaisen sähköinen versio helposti nähtäville esim. omaan sähköpostiin. Jakelulistalta voisi jättäytyä halutessaan pois. Vapaamuotoisia "aamukahvitilaisuuksia" työteki-  
jöitä koskevista asioista pari kertaa vuodessa myös koko kaupungin henkilöstön kes-  
ken. Tuolla olisi hyvä käydä mahd. avointa keskustelua kehitystarpeista, sillä työnte-  
kijöilläkin voi olla ratkaisuja ongelmiin. Kiinnostuneille tällainen foorumi tarjoaisi  
mahdollisuuden ottaa selvää suunnitteilla olevista hankkeista (myös erinäisten kau-  
pungin alla toimivien liikelaitosten virityksistä), kaupungin työllisyyden tulevaisuu-  
dennäkymistä ym. Vaarana tietysti olisi, että tilaisuudesta tulisi siloiteltu talouskatsa-  
us, jossa ideat eivät juokse.
- Info- ja koulutustilaisuuksia lisää.
- Muistakaa, että p.päivähoitajat tekevät työtä yksin kotonaan, muistakaa myöskin  
heistä olisi mukavaa osallistua palavereihin yms.
- Henkilökuntapalaverit liian pitkiä -> pitäisi olla napakampia, pysyttävä asiassa, oikea  
työ kärsii.
- Omalla aktiivisuudella. Oikealla ennakoivalla ajoituksella.
- Korostaa jokaisen henkilökohtaista vastuuta ja mielenkiintoa tiedonhankinnassa! Ai-  
kaa tiedottamiseen!!
- Yhteinen yleinen tiedotuskanava, nyt käytetään monia eri kanavia, kaikkien kanavien  
olemassaoloa ei edes tiedä ja ei ole aikaa hakea tietoa monista eri paikoista.
- EI OSAA SANOA, TULEE HARVOIN ASIAA, TAI EI HOKSAA OIKEASTA  
PAIKASTA LUKEA.
- Kohdentamalla oikein ja eritellysti ketä milloinkin asia koskee. ei tarvitsisi selata

kaikkea tietoa kun ei ne muiden alojen asiat paljon kiinnosta.

- Lähetetään viesti henkilökohtaisesti sille kohderyhmälle jolle kyseinen asia kuuluu, ei yleisesti kaikille (joille ei asia kuulu).
- Sellainen tieto kuten kellokortin käyttäminen (ohje), joka ei periaatteessa jatkuvasti muutu voisi olla helposti saatavilla jostakin tietystä paikasta ja josta sen voisi käydä aina tarkistamassa. Voisi olla myös jonkinlainen 'kartta', jonka avulla näkisi mistä mikin tieto löytyy
- ehkä sittenkin pikainen oli hyvä.
- Pikainen takaisin kaikille! Ei vain kahvihuoneeseen.
- Uusin pikainen olisi helposti löydettävissä, esim. oman työpaikan etusivulta linkki.
- Pikainen takaisin kaikille jaettavaksi.
- Eri kanavia käyttöön. Pikainen hukkuu mainosten sekaan...
- Isommissa asioissa voisi olla erillistä tiedotetta kuin Pikainen, se kun pitää lukea niin tarkkaan ja keskittyneesti että ja siltikin jää joku asia huomiotta.
- Toimivin yhteyksin. Vastaanottajaa arvostaen.
- Olen saanut tarvittavat tiedot, kiitos.
- Mielestäni saan riittävästi tarvitsemaani tietoa.
- En osaa sanoa.
- Ks. kohta 6. *(6. Välineitä on viestintään ja tiedotukseen riittävästi. Jos tiedotuksessa*

*)tai viestinnässä havaitaan pulmia, on kyse*

*a) kanavoinnista*

*b) organisoinnista*

*jotka ovat tietysti keskenään sidoksissa. Ehdottaisin "viestintäprofiilin" luomista työntekijäkohtaisesti, jonka perusteella työntekijä itse voi määrittellä ne kanavat, joita hän haluaa käyttää tai joista hän informaatiota haluaa. Tällä olisi vaikutusta kohtaan a. Viestinnän organisoinnista voisın konsultoida erikseen - kyseessä on sen määrittäminen, mitä tiedotusvastuita kullakin työntekijällä on omassa organisaatiossaan ja mille sidosryhmille, näiden kirkastaminen ja sitten vastuun ottaminen tästä kirkastuneesta "viestintähorisontista".*

- Ei valittamista. Uutena työntekijänä ihan ok.

**KYSYMYS 17 – Mistä asioista kaipaatte lisätiedottamista omassa työyksikössänne?**

- Muutoksista nopeampaa tiedottamista eikä venyttää viikkotolkulla.
- Tehtävien muutoksista riittävän ajoissa henkilöstölle (koskien myös muita ammattiryhmiä). Lisäksi tähän kuunnellen ”suorittajaporrasta”.
- Millaisia tulevaisuuden uhkia / mahdollisuuksia meillä on edessä, mihin pitää varautua.
- Maakuntahallinnon myötä lyhyen ajan sisällä paljon uusia ohjelmia sekä uusien toimintatapojen omaksumista. Muutoksen myötä myös oma työpanokseni myytiin kahteen eri tulosityksikköön. Oman työn hallinta on tipotiessään ja yleisesti oletetaan, että kaikki tietää kaiken itsestään ja että on aikaa etsiä tietoja. Tyypillisin vastaus tiedottamattomuuteen: "No siellähän ne on nettisivuilla!" Työaikaa kuluu tietojen etsimiseen, perehdyttämistä uusiin tilanteisiin ja muutoksiin ei ole ollut. On vain oletettu, että tämä kaaos saadaan jotenkin hallintaan. Työuupumus on enemmän kuin lähellä!
- Meillä ei keskustella yhteisistä asioista, vaan johtavassa asemassa olevat päättävät asioista ja sitten vain ilmoitetaan, että näin on päätetty. Eli lähes kaikista asioista!
- tiedotus tapahtuu aina viime tingassa - omaa työtään ei voi suunnitella, nopeat muutokset aiheuttavat närää työyhteisössä ja vaikeuttavat omaa elämää
- kuntayhtymä on tuonut muutoksia moneen asiaan ja niiden hoito paikkaan. Mutta tietoa ei välttämättä ole kuka se nyt uudessa järjestelmässä hoitaa meidän asiat esim. palkat....
- **KAIKILLA TYÖNTEKIJÖILLÄ PITÄISI OLLA SAMA TIETO KÄYTÖSSÄ SAMAAAN AIKAAN**
- **OMAA TYÖTÄ KOSKEVAT PÄÄTÖKSET AO. TYÖNTEKIJÄ SAA TIETÄÄ LÄHES AINA VIIMEISENÄ.**
- johdon suunnitelmat
- Suunnitteluvaiheessa olevat projektit, hankinnat ym. Henkilöstöasioista tiedottaminen (ja halutessaankin tiedon saaminen) on heikkoa.
- valmisteltavista asioista ennen päätöksiä
- Paljon asioita muuttuu koko ajan, ei tiedä aina mikä tieto loppujen lopuksi on voimassa.

## LIITE 9 2(4)

- Työyksikön sisäisistä tärkeistä asioista, jotka vaikuttavat omaan työhöni.
- Johtoryhmän päätöksistä.
- kaikista ajankohtaisista asioista ei esimies aina tiedota, kuten kun on tulossa joku opiskelija esim. harjoitteluun niin silloin tieto saattaa tulla vasta sitten kun tämä opiskelija on jo paikalla - aika nolo juttu!
- Pitkän aikavälin työohjelmatavoitteet ja yksikön sisäisen toiminnan kehittämistavoitteet ja mahdolliset muutokset.
- Johtajan toimivaltaan liittyvät asiat ja yhteiset asiat
- Palkkauksesta, millaista työpanosta/käytöstä yksikössä arvostetaan. Yksikkö "kehittävistä" Tulevaisuuden suunnitelmista
- Oleellisista muutoksista jotka koskevat esim. asiakaspalvelua. Yleisistä yhteisesti sovituista toimintamalleista.
- Esim. se että henkilöstömuutoksista/avoimista paikoista olisi rutiininomaista tiedottaa. Myös muut yllämainitut.
- Kehittämistyöryhmässä käsiteltyjä asioita ei tuoda riittävästi tiimin sisälle tiedoksi.
- Koko organisaation/omaan työyksikköön liittyvissä tärkeissä asioissa. Esim. kun organisaation jotain osa-alueita ollaan ulkoistamassa.
- Yhteisesti sovittujen tavoitteiden toteutumisesta muiden osalta
  
- Yhteiset päätökset esim. toimintatavoista palvelussa pitäisi kirjata johonkin, että poissaolleetkin saavat tiedon. Pitäisi korostaa esimiesten velvollisuutta kertoa asioista kaikille tasapuolisesti. Ei ole kiva kuulla "ai niin, sinullehan siitä ei ole muistuttukaan sanoa..."
- Asiat vaihtelevat tilanteen ja vuodenaikojen mukaan. Ei ehdi tapaamaan toisiaan työnlomassa ja vaihtamaan kuulumisia mitä mihinkin lapsiryhmään kuuluu. Yhteinen suunnittelu-aika vähissä omassa osastossa saati talossa. Päiväpalaverit suht toimii.
- Koska työssä joutuu tekemään yhteistyötä eri yksiköiden välillä, saisi tieto ja päätökset kulkea joutuisammin. Esimiehenthän palaveeraavat keskenään.
- Yleensäkin kaipaavat selkeyttä koko mamu – palvelun alueelle. Avoimen ilmapiirin puuttuessa tiedottaminen ei kulje kaikille. Kahvipöytä keskusteluissa välittyy tärkeää tietoa, tai ainakin tuntuu siltä, sillä ”huhumyly” on aktiivisin tiedonlähteenämme.
- Selviä pelisääntöjä ja tasapuolisuutta.

## LIITE 9 3(4)

- Työnjako epäsuhtainen - osalla ei ole riittävästi työtehtäviä ja toisilla on liikaa
- Tarvittavat tiedot oikeille ihmisille
- Kaikista (salailu, valehtelu).
- Kun saisi tehtävät riittävän selvästi.
- aikakysymys.
- Yhteisistä tapahtumista henk.koht. yhteydenotto.
- Vapaat työpaikat
- Vapaat työpaikat, koulutusohjelmat. Ilmoitus ajoissa työkohteen vaihtuessa.
- Esim. uusista asioista pienissä ryhmissä koulutus. Ei koko kaupungin työntekijät isossa auditoriossa, jossa ei kuule asioista (ei opi mitään).
- Esim. lomista.
- Esim. remonttien alkamisaikaa, kestoja, laajuutta, mitä tehdään, urakoitsijat ym.
- Henkilökuntapalavereita ei saisi enää nykyisestään vähentää. Joskus tiedonsaanti ylimalkaista.
- Tiedon kulussa on katkoksia ja etenkin vääristymiä.
- (Työyksikön sisäinen tiedottaminen unohtuu ajoittain jopa kokonaan.
- Päiväkohtainen tiedotus ja tiedonsiirto seuraavalle vuoroon tullessa. Sen pitäisi olla automaattista!
- Ketä milloinkin on paikalla koska se vaikuttaa välittömästi oman työn organisointiin
- Palaverikäytäntö, mitä asioita käsitellään/mihin oletetaan osallistuvan/mistä voi jäädä pois. Omassa työyksikössä ei varmaankaan muutoin ole omia työtehtäviäni koskevaa tiedotusta, vaan sen pitäisi tulla kai ennemminkin keskushallinnosta/talouspalveluista.
- Suurista linjoista saamme tietoa lehdistäkin. Mutta työn suorittamisen kannalta nip-pelitietoa pitäisi antaa. Esim. koulutukset - esimiehen otettava vastuuta siitä että tiedottaa asioista jotka ovat tärkeitä. Nyt on tä (*jäänyt vastaajalta kesken*)
- koulutustiedot eivät tule koskaan perille- tai perille tultuaan ovat jo myöhässä
- Kaikesta - laidasta laitaan.
- tieto kulkee liikaa esimiehen kautta, samalla se tuntuu ajoittain suodattuvan, typistyvän tai muuttuvan matkalla. Myös selkeitä toimintaeroja on eri työpisteiden välillä samoissa asioissa.

## LIITE 9 4(4)

- Esimiehen ja työntekijän välinen viestintä erittäin huono
- Täsmällisyyttä ja selkeitä tehtäviä " käskyjä "
- Yhteiset pelisäännöt, kenellä on oikeus tehdä mitään.
- Tuloyksikön taloudellinen tilanne pitkin vuotta. Esimiehen säännöllinen sähköpostitiedottaminen (tarpeelliset viestit voi tallentaa).
- Tietoa koko varhaiskasvatusalueen asioista ei kovin paljon tule, kun en oikein tiedä mitä toimialueelle yleisesti kuuluu.
- olen löytänyt aina sen, mitä olen tarvinnut
- Mielestäni me saadaan tietoa kaikista asioista. Joskus tuntuu siltä, ettei asioita ole ymmärretty. Mutta kyselemällä asiat kyllä selviää. Eli vastuuta tulisi meidän kaikkien kantaa myös tässä asiassa.
- Henkilöstöasioista ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhönsä.
- Henkilöstö-/tehtävämuutoksista, yleensä henkilöstöpolitiikka. Yleensä avoimuutta asioiden hoitoon ja käsittelyyn. Ei siten, että vasta sitten päätökset ilmoitetaan.
- Projektit ja hankkeet - olen itse myös tähän syyllistynyt eli en ole omista projekteistani riittävän hyvin muistanut tiedottaa!
- Ei ole erityisempiä toiveita. Viestintää on riittävästi
- Ajankohtaiset asiat ym.
- kaikista
- Työllisyystilanne
- TYÖN ALOITUKSESTA, KIIRE
- Taloudesta
- Ehkä talousasioista.

**KYSYMYS 18 – Mitkä seuraavista viestintävälineistä koette tehokkaimmiksi työyhteisössä? Mitä seuraavista välineistä seuraatte työyhteisössä aktiivisimmin? Valitkaa mielestänne kolme tärkeintä kanavaa. + Muu, mikä?**

- Työtovereita ei ole, työpaikkapalavereita ei järjestetä, toivon keskusteluja työyhteisön sisällä.
- Päivittäisen keskustelut työryhmässä!
- tiedote henkilökunnan kahvipöydässä
- Ehdottomasti työpaikkapalaverit.
- Ehdottomasti työpaikkapalaverit ja palaverimuistiot
- Puhelin.
- puhelin
- puhelin
- internet
- Web-sivut
- internet
- Yhteinen sähköinen kalenteri
- fläppitaulu, johon laitetaan tärkeimmät tiedotteet
- Ei mikään edellä mainituista
- Tarvitaan tulkkia.

**KYSYMYS 19 – Mitkä seuraavista välineistä ovat mielestänne toimimattomia työyksikkönne viestinnässä? Mitä seuraavista seuraatte vähiten työyhteisössänne aktiivisimmin? Voitte valita usean vaihtoehdon. + Muu, mikä? Lisäksi perustelut.**

- Vähäinen ATK –kokemus.
- Meidän palvelualalle ei ole omassa sos. tilassa ATK –laitteita.
- Sähköpostia ei ole, ei ole ainakaan kerrottu, että olisi. Intranet tarvitsee varmaankin käyttäjätunnuksen, minulla ei ole sitä.
- En käytä tietokonetta työaikana.
- Tietokoneita henkilöstön käytössä vain yksi!?!?
- Vähän tietokoneita, ei ole aikaa etsiä tietokonetta joka sattuisi olemaa vapaana että pääsis esim. sähköpostiin.
- Sähköposti ei ole kaikkien käytössä.
- Sähköposti ja tiedottaminen ei ole koko henk. kunnan käytössä (työn luonteesta riippuen)
- Infotilaisuudet melko harvoin, Ajanpuute keskittyä ilmoitustaulun tietoihin. Koulutuksiin ei ilmeni sijainen pääse, sähköpostiin ei töissä ole mahdollisuus mennä itse.
- Sähköinen ilmoitustaulu (Valueframe) on niin uusi että sitä ei vielä osata käyttää tehokkaasti.
- ei ole sähköistä ilmoitustaulua
- Ilmoitustaulut täynnä lippuja ja lappuja, ei sieltä huomaa uusia. Intranetissa en ole oppinut käymään säännöllisesti.
- Intranet; ei ole aikaa käydä koneella tutkimassa sivuja eikä kaikilla taidot riitä siihen. Infotilaisuuteen pääsee vain osa henkilökunnasta.
- AMK:ssa on internetin/intranetin kehityshanke kesken ja tuntuu että asiat ovat siltä osin ihan retuperällä. Ajankohtaista palsta tosin palvelee akutteja tiedonhakupaita. Vuorovaikutus omassa työyhteisössä kuitenkin toimii ja tietoa saa kun kysyy ja juttelee esim. kahvitunnilla.
- Pikaista ei näe juuri missään (ei jaeta enää henk. kohtaisesti) ja paikasta, jossa sen pitäisi olla, sen viimeksi tavoittaa. Ilmoitustaulut ovat täynnä vanhentunutta paperia. Intranet ei toimi tiedotuskanavana meillä.
- Keskusradio ei kuulu, sähköpostia ei kaikilla ole ja ilmoitustaulua ei lueta.

## LIITE 11 2(4)

- keskusradioa ei ole, sisäinen posti (oma lokero) puuttuu, sähköinen ilmoitustaulu on työläs luettava, liian monen klikkauksen takana
- noihin kahteen kysymykseen oli vaikea vastata samalla kertaa. sähköpostilla olisi työpaikkapalaverin asioista helppo tiedottaa kaikille kokouksesta poissaolleille mutta jostakin syystä sitä ei vain käytetä ja yleensäkin jos on tulossa esim. jokin henkilö töihin niin mikäs olisi helpompaa kuin laittaa viestiä asiasta. työpaikkapalavereissa-kaan esimies ei välttämättä ota kaikkia asioita esille - mistä se sitten johtuneekaan. (jatkoa jollekin!!!!)
- Työtovereihin ja ilmoitustauluun olen viitannut jo aiemmin. Intranetti on varmasti hyvä väline, mutta sen käyttöön ja perhetymiseen ei ole aikaa...
- Työpaikkapalavereita todella harvoin. Pikainen tulee myöhässä. Intranettiä ei tule luettua.
- Opettajilla pitäisi olla koti-tietokoneella myös kaupungin sähköposti.
- Keskusradiota, infotilaisuuksia, ilmoitustaulua, koulutuksia tms, sähköpostia, Intranettiä eikä sähköistä ilmoitustaulua ole ollenkaan.
- internet
- Sähköinen viestintä vaatii aikaa jota ei juuri ole, ”läpyskät” toimii paremmin työpäivän kiireessä.
- Intranettiä ei käytetä meillä työyksikön sisällä. Keskustelut ovat turhanpäiväistä jarrittelua.
- Edellyttää erilaista aktiviteettia kuin esim sähköposti, mikä on henkilökohtaisesti minulle osoitettu.
- Itse seuraan sähköpostia, sähköistä ilmoitustaulua ja intranettia säännöllisesti, joten sitä kauttahan voi tiedottaa melko nopeastikin ajankohtaista tietoa.
- Esim intranet on liikaa aikaa vievä. Tärkeimmät uutiset on heti näytöllä jase on hyvä. Tosin niitä voisi vaihtaa useimmin.
- Sähköposti on hyvä keino informoida nopeasti kaikkia.
- Oikeastaan kaikki paperilla tapahtuva viestintä lukuun ottamatta ehkä Pikaista on aika tarpeetonta.
- Keskusradiota ei ole.
- Keskusradiota ei ole, työpaikkapalavereita ei pijetä, infotilaisuuksia ei ole, keskusteluita työyhteisön sisällä ei ole, sähköpostia ei ole.

## LIITE 11 3(4)

- Keskusradiota ei ole, koulutuksiin harvoin pääsee eikä ne koske kaikkia, sähköpostia ei ole kaikilla.
- Keskusradiota ei ole.
- keskusradio ei toimi talossa
- Keskusradiota ei meillä ole ollenkaan. Tiedotteita ja esitteitä tulee niin paljon, ettei kukaan jaksa niitä enää lukea. Ilmoitustaulua ei tule myöskään seurattua.
- Keskusradiota ei ole ja info tilaisuuksia on harvoin, ilmoitustaulua ei tule katsottua ja tiedotteet menevät ohi kaiken muun paperillisen runsauden vuoksi.
- Ei ole keskusradiota! Ei ole sellaista ilmoitustaulua! Meidän työyhteisöä koskevia koulutuksia ei ole!
- Keskusradio on ollut epäkunnossa koko sydyn.
- Keskusradiojärjestelmää ei edes ole, Pikainenkin voi "unohtua" lukematta, lisäksi nopeassa tiedottamisessa se on tehoton (sähköposti paras pienissä työyksiköissä)
- keskusradiota ei ole olemassakaan
- Keskusradiota ei käytetä lainkaan - se ei toisaalta ole mikään huono asia, ei välttämättä sovi ähtän työympäristöön. Muut ovat aika vähällä käytöllä. Intranet sikäli paljon että sieltä löytyvät toimintaohjeet ja lomakkeet, mutta - no, viestintäähän ne ovat tietysti nekin. Tulepas sitä siis kuitenkin aika usein käytettyä - poistanpas rastin siitä...
- Keskusradiota ei ole. Ilmoitustauluilla on vain vähän informatiivista tietoa, sisältää enimmäkseen jotain esitteitä yms. Ja monesti myös vanhentunutta tietoa. Koulutukset ja infotilaisuudet: järjestetään tosi harvoin.
- Tiedotteet ovat monisivuisia ja monisanaisia eivätkä koske kaikkia. Kukaan ei kerkiä lukemaan niitä. Ne pitäisi käydä läpi työpaikkakokouksissa ihan senkin vuoksi, että **KAIKKI OVAT YMMÄRTÄNEET ASIAN**. Ilmoitustaulu pitäisi päivittää. Esimiehelle enemmän vastuuta tiedonkulusta!
- Esimiehet ei ajan tasalla ( 50 v ajasta jäljessä).
- Työpalaverit, Pikainen.
- Niihin on vaieka osallistua, koska oppilaita ei voi jättää luokkaan toimimaan yksin (infotilaisuudet).
- Työpaikkapalaveriinkin ei kutsuta kaikkia.  
(Kuultu) puhuttu viesti parempi kuin kirjoitettu, kylläkin parhaiten toimivat yhdessä

kuultuna ja vielä luettuna!

- Periaatteessa tieto kulkee, omalla vastuualueellani ei edellämmainitut "puutteet" ole kuitenkaan ongelma.
- Kajaanin kaupunki on kunnostautunut vain negatiivisissa asioissa.
- Pikaista ei enää jaeta jokaiselle lokeroon, vaan se roikkuu ilmoitustaululla, joten sitä ei tule luettua. Intranetissä ei ole juurikaan oman työyhteisön ilmoituksia.
- Ilmoitustaulu on täynnä ilmoituksia. Uudet eivät erotu massasta.
- Ilmoitustaulut jäävät aina suurelta osin huomioimatta, ei käytössä olevaa keskusradiota, esitteet on tuotava riittävän näkyvästi esiin, jos niihin halutaan kiinnittää huomiota.
- Tiedotteet ja esitteet toimimattomia. Työpaikkapalavereissa ei riittävästi infoa. Keskusradiota en ole koskaan kuullut käytettävän. Sähköisellä ilmoitustaululla pitäisi olla aktiivinen päivitys.
- vähän käytettyjä kanavia
- Itse löydän kyllä Pikaisesta tiedot, - mutta entäs muut?
- puuttuvat koulusta!
- Osaa ei ole, osaa ei käytetä.
- Kaikkia toimimattomana
- huhuja ja juoruja
- Kohtaan 21. Ei ole yhteisiä työpaikkakokouksia.
- Ei yhteisiä palavereja, joissa kaikki työntekijät osallisina
- Kyseisillä välineillä ei ole juuri käyttöä tavallisissa tilanteissa.
- ei käytössä
- EI OLE TULLUT TAVAKSI.
- Näitä ei käytetä.
- Työkiireiden takia vain keskeisimmät viestintävälineet käytössä.
- Keskusradio on rikki, se olisi tosi hyvä väline.
- En tiedä.

**KYSYMYS 21 – Kuinka aktiivisesti työyksikkönne jäsenet osallistuvat keskustellen työpaikkakokouksiin? (huom! Ei avoin kysymys!)**

- En tiedä kuinka ahkerasti työyksikön jäsenet osallistuvat työpaikkakokouksiin.
- Ei ole työpaikkakokouksia
- (Eivät välttämättä keskustellen)

**KYSYMYS 22 – Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä kulkee mielestänne erittäin hyvin? Voitte valita usean vaihtoehdon. + Muu, mikä?**

- Ei mitään.
- Ei oikein mikään.
- Ei mikään erittäin hyvin.
- Ei mikään edellä mainituista
- ei mikään
- Juorut.
- Mokat.
- Pyyhkeet?
- Muu turhanpäiväinen päätys ja epäolennaisista asioista huolehtiminen - joskus tarpeenkin
- Oman osaston asiat.
- Talon toiminnan suunnittelu
- toiminta ja toim.tapojen muutokset yleisellä tasolla
- Tieto oppilaan sen hetkisestä tilasta!
- pieni yksikkö, tieto kulkee suhteellisen hyvin

**KYSYMYS 23 – Minkä asioiden suhteen tieto työyksikkönne sisällä ei kulje riittävästi?**

**Voitte valita usean vaihtoehdon. + Muu, mikä?**

- Tieto kulkee todella hyvin!
- Pahoja puutteita ei missään.
- tietoa saan, jos olen myös itse aktiivinen
- ei tule mitään isompaa juttu
- Jo vuosikaudet on tahkottu toimintatapoja. Kukaan ei noudata niitä, sen tähden ettei kukaan valvo työn kulkua!
- voi olla, että menettelytavoista sovitaan "pienessä piirissä", muttei muisteta kertoa toisille
- Positiivinen palaute.
- Positiivinen palaute.
- Vuosilomista usein tieto osin viiveellä.
- Päätös lomien myöntämisestä tulee myöhään.
- Muutokset tapahtuvat niin äkillisesti ettei informaatio tavoita kaikkia.
- henkilöstöpolitiikka, etenkin määräaikaisten työsuhteiden tulevaisuus (onko aina ja ikuisesti määräaikaisia)
- Koulutuksiin ei ole rahaa tai henkilöstöresurssit eivät anna myöten osallistua.
- Joskus ei saa omasta työstä tarpeeksi tietoa.
- muiden aikataulut
- Kaikki edellä mainitut
- Vaikea vastata.

**KYSYMYS 24 – Miten työyksikköenne sisäinen viestintä (sekä positiiviset että negatiiviset asiat huomioon ottaen) vaikuttaa työilmapiiriin ja työssäviihtymiseen? Lisäksi perustelut.**

- Yhteisesti voi purkaa tärkeitä ajankohtaisia asioita.
- Avoin kommunikointi on lapsen kengissä. Sosiaalityöntekijöitä kuunnellaan, mutta muu henkilökunta on enimmäkseen altavastaajana. Kunnallisia käytäntöjä ei tarvitse perustella. Kun peräänkuulutettiin esimiestä tarttumaan tehtäväänsä, sanoi hän ”aikuiset ihmiset eivät tarvitse esimiestä.” Mitä siihen voi vastata? Ja emme ole palvelemassa maahanmuuttajia ”vaan käytämme valtaa”. Tällaista absurdeja tilanteita on kokouksissamme lukuisia. Pyrkimyksenä tukkia kyseenalaistavan työntekijän suunöyryyttämällä julkisesti.
- Suora asioista keskustelu ja asioiden yhteinen suunnittelu lisää työmotivaatiota!
- Saa kokea, että voi vaikuttaa. On yksi tärkeä linkki yhteisössä, ei turhia huhuja.
- On piristävää kuunnella eri kannanottoja.
- Kun otin esille työhön liittyviä epäkohtia, lähin esimies suhtautui hyvällä tavalla asiaan ja pyrkii saamaan asioihin parannusta.
- Yhteinen tieto on pohja yhteiselle keskustelulle ja vähentää epävarmuutta.
- Viesti jäänyt sanomatta tai ilmoitetaan myöhään, ilmapiiri kireä.
- Jos viestit kulkee, työnteko on turvallista ja hyvähenkistä, ja päinvastoin, jos ei kulje.
- Ilmapiiri paranee palaverien kautta.
- Päiväpalaverissa ilmoitus, että menet toiseen työpaikkaan ilman mitään ennakkoon keskustelua.
- Kielteiset asiat tulee tietoon.
- Tulee joskus nk. ”ylläreitä”.
- Tieto pitää tulla kaikille ammattiryhmille / osastoille tasapuolisesti. Yhteiset palaverit tärkeitä ja tehokkaimpia, kuin laput jotka saattavat hukkaa lehtipinoon.
- Jonkin verran sillä p-kotimme on vuoropäiväkotina.
- Muutoksista tai suurista päätöksistä ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa.
- Jos tietää asioista -> on helpompi toimia.
- Sama kuin kohdassa 10.

**KYSYMYS 25 - Miten työyksikkönne viestintää voisi mielestänne yleisellä tasolla parantaa? Antakaa vapaasti konkreettisia esimerkkejä.**

- Enemmän yhteisiä palavereita, muutakin kuin ilmoitusluontoisia.
- Palavereissa riittävän rohkeasti asiat esille.
- Työpaikkapalavereja ja – keskusteluja enempi.
- Kerran tai kaksi kertaa kuukaudessa tapahtuvat työpaikkapalaverit säännöllisesti, aina on asiaa. **VIKKOPALAVERIT.**
- Työpaikkakokoukset.
- Ollaan rehellisiä ja puhutaan asioista oikein.
- Säännölliset palaverit. Ei tarvitse olla suurisuuntaisia, vaan säännöllisesti ja lisäksi tarvittaessa. Vaikka ei isompaa tiedotettavaa olisikaan. Jokainen voisi sanoa myös omat pienetkin tiedotettavat asiat. Aasiat pitäisi kirjata ylös, jotta poissaolevatkin saisivat tiedon asioista lukemalla esim. muistion.
- Lisää avoimuutta
- Avoimuutta ja rohkeutta lisää viestintään.
- Avoimuutta lisää!
- kaikkille mahdollisuus puhua mielipiteensä julki, vaikka pyydetäisiin ihan erikseen
  - luottamus työkaverin taitoihin
  - maahanmuutajia töihin he ainakin kysyvät jos jokin asia rassaa
- 1.Avoimuus, 2.Rehellisyys, 3.Hillitön ja hallittu viisaus, 4.Osaaminen
- **REILUA KESKUSTELUA JA KUNNOLLISEN PALAUTTEEN ANTAMISTA. EI MYÖSKÄÄN AINAISTA SYYLLISEN ETSIMISTÄ JA SYYLLISTÄMISTÄ. LUOTTAMUSTA ENNENKAIKKEA.**
- Yhteisten kokousten ilmapiiri vaikuttaa paljon asioihin. Osallistuminen olisi aktiivisempaa, kun tunnelma olisi kannustavampi ja rennompi.
- Enemmän aikaa työntekijöiden yhteisiin hetkiin, palavereihin.
- Avoimuudella!
- Sallittaisiin vapaampi keskustelu suunnitteilla olevista asioista, eikä pyritäisi ensimmäisenä tyrmäämään ideoita epätäydellisinä. Sähköinen viikko- tai kuukausitiedote tulevista suunnitelmista olisi hyvä; etenkin jos halukkaat voisivat jättäytyä jake-lulistalta. Sähköinen ilmoitustaulu tehokäyttöön!
- Töaikan kokouksia joissa kaikki ovat varmasti paikalla.

## LIITE 15 2(6)

- Avoin keskusteleva ympäristö. Ihmisillä on paljon ns. hiljaista tietoa joka ei kuulu mihinkään, mutta joka olisi todella tärkeää tietoa kaikille
- Työilmapiiri paremmaksi ja turha negatiivisuus pois!
- AAMU INFOA ENNEN KENTTÄTÖIHIN LÄHTÖÄ
- Työpaikkakokoukset säännöllisiksi!
- Säännölliset työpaikkakokoukset
- Suora toiminta parasta. Asioita ei pidä ajatella liian vaikeasti. Viestintää tapahtuu joka hetki monella tasolla, joten jokainen voi katsoa peiliin.
- Keskustelu aktiivisemmaksi, ei takana päin puhumista, palaverit lyhyemmiksi ja ytimekkääksi.
- Enemmän työyhteisön keskeisiä keskusteluja joihin kaikki osallistuisivat.
- ottaa esille vaikeakin asiat, rehellisyys, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus
- Infotilaisuuksissa kävijät mieltisivät keihin tiedotettavilla asioilla on vaikutusta - tieto annetaan eteenpäin
- Esimies ei saisi ilmaista ensimmäisenä omaa kantaansa käsiteltäviin asioihin, samoin hän voisi suhtautua kiinnostuneemmin oman yksikkönsä asioiden kehittämiseen ja työntekijöiden työhyvinvointiin
- Rehellistä tietoa ja ajoissa. Esimiehillä tärkeä rooli. Ei tietojen panttaamista, saatikka vääristelyä.
- Puskaradiotietoa vähentää.
- Aikaa yhteiseen suunnitteluun enempi.
- Viestintäilmastoa tulisi kehittää niin, että ”kissat olisi helppoa nostaa pöydälle”. Asiat asioina – ei henkilökohtaisina moitteina persoonaa kohtaan. Koulutusta tässä asiassa yhä uudelleen ja kannustusta henkilökohtaiseen kasvuun. Esimiehille kykyä ottaa vastaan ns. kritiikki ja alaisille rohkeutta ja kykyä puhua epäkohdista rakentavalla tavalla.
- Itse kukin voisi tuoda aktiivisemmin esille omaa työtään ja tekemisiään. Näin välityisi kokonaiskuva, missä mennään kokonaisuutena. Toisten osaamista ja tietoja voisi hyödyntää enemmän. Myös toisten arvostus kasvaisi. Tuntuu, että jonkin verran tietoa pantataan. Ei ehkä ymmärretä oman työn merkitystä muiden töiden kannalta. Joskus työpaikkapalavereissa tuntuu, että jokainen valittaa omista ongelmistaan tai on kokonaan hiljaa. Harvoin on yhdessä kehittämisen meininkiä, ideointia ja toisten

sa sparrausta.

- P-kodin johtajalle tietoa. Meillä viikottain työpaikkapalaveri jolloin tieto tulee meil-  
le.
- Varata aikaa keskusteluun. Korostaa vain oleelliset asiat.
- Keskustelemalla enemmän ja avoimesti työtovereiden kesken.
- Meidän yksikössä tiedon jarruna on omavaltainen johtaja, joka ei ole tehtäviensä ta-  
solla. Tietoa pantataan, annetaan jollekin ohimennen, ja huhut lähtevät liikkeelle.  
Ihmisiä ei rohkaista keskusteluun. Epämieluisat kommentit ja kehittämisideat vähät-  
telemällä painetaan alas. Minäkin opettelen nyt pitämään pääni kiinni! Tyypillisim-  
millään vähättely yleisiä sääntöjä kohtaan tulee esille, kun jokin kaupungin säädös  
miellä todetaan ”ei meille kuuluvaksi, koska olemme mamu.” Ihme verukkeella  
meiltä työntekijän aloitteesta otettiin kellokortit pois! Niin kätevä kun se oli. Nyt ei  
kukaan seuraa ruokatuntien, tupakkataukojen, työhön tulon ja lähtemisen aikatauluja.  
Kun kaupunki päätti lomauttaa henkilöitä, ei mamu – palvelut ollut talkoissa muka-  
na. Johtaja olisi hyvin kyennyt pitää 2 vko palkatonta, kun ei muutenkaan ole kos-  
kaan paikalla. Kaupungin antama sääntö, että kalusteita ym. Hankitaan keskitetysti  
kaupungin kautta ”ei meitä koske”. Työntekijät saavat oman mielen mukaan tilata  
konttorikalusteita ym. Suoraan Kinnarpsilta, liisattiin 2 uutta autoa. Mazda kelpasi  
kotipalvelun ajoihin, jossa se taitaa olla vieläkin. Millään ei ole siis väliä!
- Työyksikön päällikön olisi tuotava erill. muutokset, kaikkien tietoon, ei pimitystä  
asioista!
- Voisi järjestää kehittämispäiviä (tai -iltapäiviä) eri ajankohtaisten teemojen pohjalta.  
Työpaikkakokousten kehittäminen toimivimmiksi. Työntekijöiden viestintäosaami-  
nen parantaminen.
- Asennemuutoksella!
- Luottamus kaikkia työyhteisöön kuuluvia kohtaan.
- Kaikkia työntekijöitä kohdeltaisiin tasaveroisesti eikä työnimikkeiden mukaan. Vies-  
tit ovat kaikille yhtä tärkeitä.
- Enemmän aikaa viestinnälle. Työn touhussa tapahtuva tiedotus ja viestintä menee  
yleensä toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos. Esimerkiksi sähköpostin käytön laa-  
jentaminen, myös niin, että päätteitä on useampi kuin yksi päiväkoodissakin,

henkilöstöähän siellä on kuitenkin useita kymmeniä.

- Käydä keskusteluja pitkän aikavälin työohjelmatavoitteista ja yksikön sisäisen toiminnan kehittämistä ja mahdollisista muutoksista
- Esimiehen vastuuta pitäisi korostaa. Ei yleisesti puhuta esim. tarjolla olevista koulutuksista. Omia työyhteisön palavereita pitää olla silloin tällöin (vähint. kerran kahdessa viikossa).
- Asioita voisi edelleen valmistella vielä paremmin ja hyvissä ajoin. Esimerkiksi esitys-/asialistan tekeminen ja jakaminen muutamaa päivää aikaisemmin työyhteisöpalaveria, auttaisi ihmisiä orientoitumaan tuleviin asioihin jne. Yhteinen tiedotussuunnitelma olisi tarpeen.
- Sovitut asiat kerrottaisiin heti eteenpäin myös työntekijälle. Työntekijä voisi olla mukana ongelmien selvittämisessä.
- Asioista puhuminen niiden oikeilla nimillä. Työyhteisön jäsenten mieltä kohottavista työhön liittyvistä merkittävistä onnistumisista, huomionosoituksista ja saavutuksista esimies voisi myös tiedottaa yleisesti (ilman että ko. henkilö joutuu itse pyytämään sitä)
- Jokaiseen luokkaan mahdollisuus lukea sähköpostia. Palavereissa voisi enemmän käyttää yhteistoiminnallisia työtapoja, jotta useampien mielipiteet tulisivat esille.
- viisaritiedotuslehdessä tulee 2 numeroinen jatkossa > keksittävä sisäiseen tiedotukseen (opiskelijat/henkilöstö) sopiva viestinnän tapa esim. verkkolehti joka ilmestyy kerran kuukaudessa tms.

netin uudistus vietävä eteenpäin, ylipäätyäkkin sähköisten medioiden tehostus: ilmoitustaulut intraan ja nettiin, keskustelupalstat tms. myös sinne

tiedotus ja viestintärutiinien tarkastus ja parantaminen (tästä kehitystyö kesken), viestintävastuun allokointi aloille (viestintävastuulliset henkilöt, alojen esimiehet), tiettyjen rutiinien uudelleen luominen (esim. rekryt tiedoksi henkilöstölle, muutoksista tiedottamisen parantaminen mahdollisesti jo päätösvaiheessa, nyt ei mitään tietoa ole tapana antaa muutakuin muistioissa mitä lukee jos osaa etsiä)

johtajalta heti sähköposti, kun on ilmoitettavaa

- Palautteet, jotka annetaan nimettöminä. Jokaista työntekijää kuultaisiin henkilökohtaisesti. Asiat kirjataan ylös, joista ne voisi lukea jos ei ole paikalla.
- Johtajan tuoma tieto työyksikköön tärkeää. Palavereissa voidaan ottaa kantaa esim.

## LIITE 15 5(6)

suunnitteluun, muutosehdotuksiin. Joskus liikaa jaetaan kyselyitä, joita pitää täyttää – > vie työaika.

- Pysyminen ajan tasalla asioiden suhteen.
- Jos on tiedossa vuosisuunnitelmia niin tiedoksi pikimmiten.
- MUUTAMISSA ASIOISSA VOISI VIESTITELLÄ VÄHÄN AIKAISEMMIN.ESIM.KUN ESIMIES LAITTA VIESTIN EDELLISENÄ ILTAPÄIVÄNÄ KUN TYÖAIKA ON JO PÄÄTTYNYT,ETTÄ HÄN ONKIN SEURAAVAN PÄIVÄN POIS.ASIAHAN TULEE TIEToon VASTA AAMULLA, KUN KAVERIA EI ENÄÄ NÄY.
- Ajan ja suunnittelun haaste.
- Jos on hyvä veli – toiminta, ei se toimi mitenkään.
- Sisäisellä postilla kaikilla ei ole käytössä sähköposti.
- Kaikille mahdollisuus päästä sähköpostiin työpaikalla.
- ATK – koulutusta ihan ruohonjuuritasolta lähtien.
- Sähköpostia tulee liikaa. Pitäisi enemmän suodattaa mitkä ovat tosi ajankohtaisia asioita kaikille.
- Työyksikön sähköinen ilmoitustaulu. Rehtorin ryhmäsähköpostit Toimialan johdon vierailut toimipisteissä. Selvät päätökset paperille ja kaikille samat.
- Pitäisi olla valikoivaa viestintää, koska nykyään tulee paljon sellaista tiedotusta esim. sähköpostilla, joka ei koske minua lainkaan.
- Luotan sähköpostiin.
- Toimintatapojen ohjeet voisivat olla tietyssä paikassa aina saatavilla ja tarkistusta varten käsillä varsinkin asiakaspalvelussa.
- Tehostamalla tiedotusta eli keskittymällä vain tiettyyn kanavaan ja luopua tiedon ri-pottelusta sinne sun tänne. Samalla häviäisi tiedon monistaminen, joka voi aiheuttaa tiedon muuttumista.
- Viestien kohdentaminen puuttuu kokonaan. Yleensä viestit eivät saavuta ajoissa niitä jotka sitä tarvitsevat. Viestintä ei yleensä ottaenkaan toimi. Monet pitävät tiedot itsel-lään eivätkä jaa sitä muille, jotka sitä tarvitsevat.
- Miettimällä informaatiokanavia ja niiden käyttöä
- Esimies tiedottaisi tärkeistä asioista joko työntekijälle suoraan tai olisi työpaikkapala-vereita.

## LIITE 15 6(6)

- Esimiehet voisivat viikkopalaverien lisäksi käyttää sähköpostia enemmän tiedottamiseen. Tiedotus olisi nopeampaa ja jossain määrin sitä voisi käyttää täsmällisemmin.
- kyllä varmaankin esimies pitäisi laittaa ensin viestintäkurssille ja sen jälkeen työntekijät
- vaihtamalla esimiehiä
- Kukin ottaa vastuuta omasta osuudestaan viestinnässä ja viettää hetken pohdiskellen, mille sidosryhmille mistäkin asiasta olisi hyvä tiedottaa, ja mitä kautta.
- .Vaikea keksiä tiedonkulkuun parantavia asioita. Viikon mittaan on jo hyvin useita palavereja ja tuntuu ettei ainakaan niitä voi lisätä.
- muistamalla, mikä on perustehtävä
- Kainuun nuorten tieto- ja neuvontakeskushankkeen kautta tulee syntymään nuorille tiedotuskanava ja samalla nuorisotyöntekijöiden tiedotusmahdollisuudet lisääntyvät niin omassa organisaatiossa kuin koko KAInuussa.
- tiedotus kuntoon!
- Liian vähän nuoria/maahanmuuttajia töissä kaupungin ja kunnan palveluissa! nykypäivän energiaa
- Teatterin viestintä toimii lähes esimerkillisesti. Siitä olisi muulla organisaatiolla oppimista.
- Iäisyyskysymys, en tiedä. Ks. edellinen vastaus.
- Viestintä on ok.
- Katso edellä.
- Kohta 23 (*ELI taloudellinen tilanne, suunnitelmat ja tavoitteet, harrastukset ja vapaa-aika, työyksikön ajankohtaiset asiat, toiminnan ja toimintatapojen muutokset, koulutus, valmennus ja kurssit.*)