

YRITYS X:N SISÄISEN KOMMUNIKAATION KEHITTÄMINEN

Kati Heinonen

Opinnäytetyö
Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (YAMK)

2022

Teollisuuden verkostojohtaminen
Insinööri (Ylempi AMK)

Tekijä	Kati Heinonen	Vuosi	2022
Ohjaaja	Sari Mattinen		
Toimeksiantaja	Yritys X		
Työn nimi	Yritys X:n sisäisen kommunikaation kehittäminen		
Sivu- ja liitesivumäärä	67 + 13		

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yritys X:n sisäisen kommunikaation tila vuonna 2020 ja toteuttaa yritykselle kehityssuunnitelma, jonka avulla yrityksen sisäinen kommunikaatio on mahdollista kehittää tehokkaammaksi. Opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta. Kehittämistyössä se soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti yrityksen tilannetta ja tarkoituksena on ratkaista siellä ilmennyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia.

Tutkimuksen alkuun käytiin läpi kotimaan toimitusten reklamaatiolista heinä- ja elokuun ajalta 2020. Sisäiseen kommunikaatioon liittyviä reklamaatioita listalta löytyi prosentuaalisesti vähän, mutta se selittyi reklamaatioiden heikolla kirjaustavalla. Sisäiseen kommunikaatioon liittyviä reklamaatioita olisi todellisuudessa ollut enemmän, mikäli reklamaatioiden kirjaamisen ohjeistusta parannettaisiin.

Tämän jälkeen yrityksen henkilöstölle toteutettiin kysely, jonka kautta päästiin käsiin yrityksen sisäisen kommunikaation tilaan. Kyselyn tuloksiin syvennyttiin työpajassa pienemmän osallistujamäärän kanssa. Lisäksi työpajassa selvitettiin ne keinot, joilla sisäistä kommunikaatiota saadaan kehitettyä tehokkaimmin. Kyselyn ja työpajan perusteella aihe oli ajankohtainen yritykselle, sillä niistä kävi selvästi ilmi, että sisäisessä kommunikaatiossa on havaittu ongelmia ja puutteita. Opinnäytetyön liitteisiin on lisätty kysely sisäisestä kommunikaatiosta ja työpajan tulokset.

Aihe liittyy oleellisesti ylemmän ammattikorkeakoulun koulutukseen, sillä johtamisella on oleellinen merkitys yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. Johdon yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista on yleensä työyhteisöviestintä. Viestintä ei koskaan ole täysin mutkatonta tai helppoa, mutta sitäkin tärkeämpi osa organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

Avainsanat viestintä, johtaminen, kysely, työpaja
Muita tietoja Työhön liittyvä kysely ja työpaja sekä kehityssuunnitelma.

Management of Industrial Network
Master of Engineering

Author	Kati Heinonen	Year	2022
Supervisor	Sari Mattinen		
Commissioned by	Yritys X		
Subject of thesis	Company X's Internal Communication		
Number of pages	67 + 13		

The aim of the thesis was to find out the state of Company X's internal communicating in 2020 and to implement a development plan for the company that would make it possible to develop the company's internal communication to be more efficient. A case study was used in the thesis. It is suitable as an approach when one wants to have a deep understanding of the company's situation and the purpose is to solve the problem that has arisen there or to produce development proposals by means of research.

At the beginning of the study, the list of complaints for domestic deliveries for July and August 2020 was reviewed. The percentage of complaints related to internal communication on the list was low, but this was explained by the poor recording methods of complaints. In reality, there would have been more complaints related to internal communication if the guidelines for registering complaints were improved.

After that, a survey was carried out on the company's personnel, to find out the state of internal communication of the company. The results of the survey were studied in the workshop with a smaller number of participants. In addition, the workshop examined the ways in which internal communication can be improved most effectively. Based in the survey and the workshop, the topic was timely for the company, as they clearly showed that problems and shortcomings have been identified in internal communication. A survey on internal communication and the results of the workshop have been added to the appendices of the thesis.

The topic is essentially related to the education of the Master's University of applied Sciences, as management plays an essential role in the internal communication of the company. One of the most important areas for development in management is usually work community communication. Communication is never completely straightforward or easy, but all the more important for the success of the organization and the well-being of the staff.

Key words communication, management, survey, workshop
Special remarks Work-related survey, workshop and development plan.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset	9
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS	10
3	VIESTINNÄN ROOLI JOHTAMISESSA.....	12
3.1	Viestinnän määritelmä ja tehtävät	12
3.2	Sisäinen viestintä	12
3.3	Viestintäosaaminen.....	13
3.4	Viestinnän ongelmia.....	14
3.5	Johtaminen sisäisessä viestinnässä	15
3.6	Muutosjohtaminen.....	20
4	MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	21
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	21
4.2	Aineistonkeruumenetelmät	23
4.2.1	Reklamaatiot	23
4.2.2	Kysely.....	24
4.2.3	Työpaja	24
4.3	Aineiston analysointi	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	27
5.1	Kysely sisäisestä kommunikaatiosta	27
5.1.1	Monivalintakysymykset.....	28
5.1.2	Case-esimerkit	37
5.1.3	Avoimet kysymykset.....	38
5.1.4	Kyselyn yhteenveto	45
5.2	Kuukausiraportti	46
5.3	Työpaja	47
5.3.1	Työpajan toteutus.....	47
5.3.2	Työpajan tulokset	49
6	KEHITYSSUUNNITELMA.....	51
6.1	Kehityssuunnitelman lähtökohdat	51
6.2	Työyhteisön vuorovaikutus	52

6.3	Perehdytys, ohjeistus.....	57
6.4	Tietojen yhtenäisyys	58
6.5	Työntekijöiden johtaminen	59
7	POHDINTA.....	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET.....	68

ALKUSANAT

Haluan kiittää yritys X:n laatupäällikköä, joka toimi opinnäytetyöni ohjaajana toimeksiantajan puolelta. Häneltä sain apua aina tarvittaessa sekä häneltä sai inspiroivia ideoita. Koulun puolelta kiitän Sari Mattista, joka auttoi minua opinnäytetyön loppuun saattamisessa ja sen sisällön suunnittelussa.

1 JOHDANTO

Mustajoki (2021) kirjoittaa, että hän on kollegansa Sherstinovan kanssa kehitellyt metodin, jonka avulla pystytään selvittämään kommunikaatiossa tapahtuvien väärinymmärrysten todellinen määrä ja luonne. Metodissa koehenkilö kantaa nauhuria mukanaan yhden päivän, jonka jälkeen äänitetty materiaali käydään läpi. Pilottikokeessa koehenkilöt kommunikoivat 19 kertaa väärin päivän aikana. Maailmassa tapahtuisi siis 100 miljardia väärinymmärrystä päivittäin. Jo viiden prosentin pudotus väärinymmärrysten määrässä tarkoittaisi viiden miljardin päivittäisen väärinymmärryksen vähennystä. Aikaisemmin Mustajoki (2011, 9) on artikkelissaan kirjoittanut, että historian rahallisesti merkittävin väärinymmärrys, kommunikaatiossa tapahtuneen mittayksikkösotkun vuoksi, tapahtui kun yhdysvaltalaisten lähettämä luotan törmäsi Marsin pintaan vuonna 1999.

Nikulan (2009) mukaan ihmiset ovat sosiaalisia olentoja ja olemme vuorovaikutuksessa toistemme kanssa. Sovimme valtasuhteista ja työnjaosta yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäinen kommunikaatio tarkoittaa esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia. Se on myös vuorovaikutusta ja osa yhteishenkeä. Onnistuessaan se sitouttaa, motivoi ja tuo ihmisten parhaat kyvyt esille. Kun sisäinen kommunikaatio toimii, kokee työntekijä työn mielekkääksi ja hän voi keskittyä ydintehtäväänsä. Sisäinen kommunikaatio on osa asiakaskokemusta, sillä asiakaskokemus alkaa jo organisaation sisällä ja siten ilmenee asiakkaalle kokemuksena. Sisäinen viestintä on yksi palvelun työkalu, mikä valitettavasti usein unohdetaan. Kuitenkin asiakaskokemus alkaa jo organisaation sisällä, ja ilmenee asiakkaalle kokemuksena, joten sisäisen kommunikaation toimivuus on erittäin tärkeässä roolissa jo pelkästään ajatellen asiakkaiden tyytyväisyyttä.

Sisäisestä kommunikaatiosta on lähivuosina ollut useita tutkimuksia. Keskeisin aihe jokaisessa on tiedonjakamisen käsittely, sisäisen viestinnän tutkiminen, sen tehostaminen ja kehittäminen sekä siirtäminen sinne, missä se tapahtuu. Bergströmin (2019, 50) tutkimuksesta kävi ilmi, että kommunikaation tehostamiselle oli selkeä tarve, sillä suurin osa tiedoista kulki vain sähköpostin välityksellä. Martikaisen (2018, 49) mukaan tiedonjakamista vauhdittavina tekijöinä nousivat esille johtaja, ryhmän hyvä yhteistyö ja vuorovaikutus, oman aseman ja työtehtävän

selkeys, työn mielekkyys ja sopivat haasteet. Negatiivisesti vaikuttavina seikoina koettiin vastavuoroisuuden puute, kiire, johdolliset ongelmat sekä selkeiden ohjeiden ja toimintamallien puute. Jatkossa ehdotettiin, että aika-ajoin teetettäisiin yrityksissä uudelleen sisäistä viestintää kartoittavia kyselyitä, jotta he pysyisivät paremmin ajan tasalla siitä, miten yrityksellä sillä hetkellä menee (Sandberg 2016, 92–93).

1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyön aiheena oli yritys X:n sisäisen kommunikaation toimivuuden tutkiminen ja sen kehittäminen. Yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on huomattu puutteita, jotka vaikuttavat muun muassa työilmapiiriin, reklamaatioiden määrään ja tätä myöten myös yrityksen tulokseen negatiivisesti. Työntekijöiden mielestä yrityksen sisäinen kommunikaatio vaatisi kehittämistä, jotta työskentely olisi mukavampaa sekä sujuisi jouhevammin.

Opinnäytetyön lopputuloksen tarkoituksena on saada yritys X:n sisäinen kommunikaatio toimimaan sujuvasti ja parantaa siten yrityksen toimintaa. Samalla sisäiseen kommunikaatioon liittyvät reklamaatiot tulevat vähenemään ja siten yrityksen tulos saadaan nousemaan. Yrityksen sisäisen kommunikaation kehittäminen jouduttaisi työntekoa, mikäli turhat selvittämiset, jotka liittyvät sisäisen kommunikaation puutteisiin, saataisiin vähenemään. Sisäisen kommunikaation kehittämisestä hyötyvät niin työntekijät kuin yritysikin, mutta myös asiakkaat.

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää yritykselle kehityssuunnitelma, jonka avulla yritys tulee saamaan sisäisen kommunikaationsa toimivammaksi ja onnistuu parantamaan työnteon tehokkuutta ja työilmapiiriä.

Tutkimuksen aihe liittyy oleellisesti ylemmän ammattikorkeakoulun koulutukseen, sillä johtamisella on oleellinen merkitys yrityksen sisäisiin ongelmiin ja puutteisiin. Johtamis- ja esihenkilöviestintä on suuressa osassa organisaation sisäisessä viestinnässä. Johdolle yksi tärkeimmistä kehittämiskohteista onkin yleensä työyhteisöviestintä. Viestintä ei koskaan ole täysin mutkatonta tai helppoa, mutta on sitäkin tärkeämpi osa organisaation menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin kannalta.

1.2 Tutkimuksen rajaus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus rajataan koskemaan yrityksen sisäistä kommunikaatiota tilaus-toimitusketjun näkökulmasta. Näin päästään käsiksi siihen, mikäli jollain osa-alueella tässä ketjussa ongelmia ilmenee eniten. Sisäisen kommunikaation ongelmat ovat ilmenneet erityisesti eri tiimien välillä, joten parhaiten ongelmaan päästään käsiksi tutkimalla asiaa tilaus-toimitus-ketjun kautta.

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään yrityksen sisäisen kommunikaation tila vuonna 2020 ja kuinka sitä pystytään kehittämään. Tutkimuskysymykset muotoutuivat ja tarkentuivat tutkimuksen edetessä seuraavaan muotoon:

- Onko yrityksen sisäinen kommunikaatio toimivalla tasolla?
- Miten yrityksen sisäistä kommunikaatiota voidaan kehittää?
- Mitkä muutokset yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa ovat tärkeimpiä?

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖN KUVAUS

Yritys x on suuri hirsirakennusten, kuten hirsitalojen, hirsihuviloiden, saunojen ja muiden rakennusten, valmistaja. Yritys on toiminut hirsirakennusalalla jo useita kymmeniä vuosia. Työntekijöitä yritys työllistää satoja. Kotimaan lisäksi yritys X toimittaa hirsirakennuksia noin kahteenkymmeneen eri maahan. Ranska ja Norja ovat Ruotsin lisäksi tärkeimpiä vientimaita. (Yritys X 2022c.)

Metsäteollisuuden merkitys Suomen taloudelle on huomattava, sillä rakentaminen on puutuotteiden suurin käyttöalue. Kotimaisesta puutuotteesta noin 70–80 % päätyy rakentamiseen (Haapio 2013, 9). Hirsi on arkkitehtuurin ja rakennuksen tunnelman kannalta vahva tekijä ja hirren käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen vuosikymmenen aikana. Hirren käyttö rakentamisessa on suosittua, sillä useampi kuin joka viides uusi omakotitalo rakennetaan hirrestä (Ukkonen 2019). Myös vallitseva koronatilanne on saanut ihmiset miettimään oman talon rakentamista hieman syrjempään, mikä näkyy talomarkkinoilla.

Yrityksen toimintaympäristö tarkoittaa yrityksen ja sen toimijoiden ympäristöä, jossa varsinainen yritystoiminta tapahtuu. Se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Yrityksen toimintaympäristö sisältää myös yrityksen ympärillä olevat asiat, kuten markkinat, kysyntä, kilpailijat, vallitsevat arvot, kansainvälinen ympäristö sekä talouden ja tekniikan kehitys. Yritys voi vaikuttaa toimintaympäristössään oleviin asioihin muun muassa luomalla kysyntää, mutta suurimpaan osaan asioista yrityksen on vain sopeuduttava. Yrityksissä seurataan ja tutkitaan toimintaympäristöä aktiivisesti. Toimintaympäristö muuttuu ja kehittyy koko ajan. Opinnäytetyön kehittämistehtävät vaikuttavat positiivisesti yrityksen toimintaympäristöön. Kun sisäinen kommunikaatio saadaan paremmaksi, silloin myös asiakkaiden kokemus paranee, reklamaatiot vähenevät ja yrityksen maine paranee. Parhaimmillaan yrityksen asema markkinoilla kohentuu ja yrityksen tulos paranee. Yritys toimii Suomen lisäksi useissa eri maassa, kuten Ranskassa ja Japanissa. Yrityksen ulkoiseen toimintaan vaikuttavat eniten ostajat ja markkinat, kilpailijat ja muut yritykset, julkinen valta kuten määräykset ja säädökset sekä talouden ja tekniikan kehitys. Alalta löytyy useita suuria kilpailijoita.

Poliittiset ja lainsäädännölliset rajoitukset tuovat haasteita yrityksen kehittämiseen. Yritys X sitoutuu toiminnassaan lakien ja säädösten mukaiseen toimintaan sekä kunnioittaa toiminta-alueiden vallitsevia kulttuureja, tapoja ja arvoja. Lisäksi se noudattaa toiminnassaan yhtiön eettisiä ohjeita, jotka kuvaavat yrityksen toimintakulttuuria ja toimintatapoja (yritys X 2021).

3 VIESTINNÄN ROOLI JOHTAMISESSA

3.1 Viestinnän määritelmä ja tehtävät

Viestintä on informaation tai sanomien välitystä lähettäjän ja vastaanottajan välillä eri kanavia käyttäen. Viestintä on kulttuurisesti määräytynyt, se luo, uusintaa ja ylläpitää kulttuuria. Sen avulla syntyy yhteisöllisyyttä ja ryhmähenkeä. Viestintä on prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja joka annetaan muiden tietoisuuteen. (Åberg 2006, 83–85.) Viestintä voi olla yksisuuntaista tai vuorovaikutteista. Yleensä viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välistä viestintää eli kommunikaatiota. Sitä on käytetty pitkään monilla eri aloilla koskien organisaatioiden viestintää (Ihlen & Heath 2018,8).

Viestinnän tehtäviä voidaan määritellä esimerkiksi sisällön kautta, eli mistä asioista yhteisössä viestitään tai tulisi viestiä eri muodoissa ja eri kanavia käyttäen. Viestinnän tehtäviä voidaan määritellä myös arvioimalla kanavia ja keinoja, joita viestinnässä käytetään. Viestinnän kanavien määrä on nykyisissä organisaatioissa suuri, ja paine määrän kasvattamiseen on ilmeinen. (Juholin 1999, 34–35.) Yrityksen ja yksilön väliset vuorovaikutussuhteet monimutkaistuvat jatkuvasti, jolloin vuorovaikutusosaamisen merkitys on kasvanut. Vuorovaikutus on edelleen vaativa taitolaji. Asioiden väliset vuorovaikutukset saavat yhä suuremman painoarvon. (Kamensky 2014, 345–346.)

3.2 Sisäinen viestintä

Henkilöstön oppimisen tärkeänä tukena on sisäinen viestintä, josta osaltaan vastaavat kaikki organisaation jäsenet. Jokaisen vastuulla on tiedottaa tarpeellisille tahoille omaa työkenttää koskevista tärkeistä asioista. Järjestelmällistä viestintää sisältävät esimerkiksi sähköinen tai painettu sisäinen lehti, yrityksen intranetissä oleva uutiskanava, säännölliset talouskatsaukset, tiedotteet organisaatiota koskevissa muutoksista sekä ilmoitukset tapahtumista. Puhe on myös viestintää. Viestintä on keino, jonka varassa yrityksen henkilöstön tietopohjaa, yhteistä käsitteistöä ja merkityksen antoa vahvistetaan. (Viitala 2013, 206.)

Motivaatio on yksilön sisäinen voima, joka suuntaa toimintaa. Ihmisellä on tarve etsiä kaikelle tekemiselleen merkitys. Jos hän ei itse koe tekemistään mielekkääksi, ei hän motivoidu. Ihminen viihtyy työssään, jos työ on riittävän haastavaa, siinä on tavoitteita, siitä saa palkkioita ja työympäristöön voi olla tyytyväinen. Työntekijöiden taidot ja kyvyt eivät tuota tarvittavaa tulosta, jos tahtoa siihen ei ole. (Viitala 2013, 16.) Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihmisen perustarpeet ovat kunnossa (Martela & Jarenko 2015, 17). Yhteisöllisesti palkitsevana koetaan tiedon ja osaamisen avoin jakaminen ja yhdistäminen. Yhteiset oppimisen ja uuden löytämisen oivallukset lisäävät yhteisöllisyyttä. Työolosuhteissa kiire, pitkät työpäivät ja jatkuvat keskeytykset koetaan kielteisinä, mikä saattaa johtaa työuupumiseen. Ylikuormitus voi liittyä itse työhön ja työtehtäviin, mutta myös työolosuhteisiin, työn organisointiin, asiantuntijatyön johtamiseen sekä työn ja perheen yhteensovittamiseen. (Juholin 2008, 38). Työyhteisö koetaan tärkeänä. Yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta, siitä että koemme yhteenkuuluvuuden tunnetta johonkin. Yhteisöllisyyttä rakentaa ja vahvistaa avoin keskustelukulttuuri sekä mahdollisuus ilmaista itseään ja olla oma itsensä. (Juholin 2008, 47–48.)

Sisäisen viestinnän periaatteiden ja käytäntöjen mukaan hyvin hoidettu sisäinen viestintä mahdollistaa organisaation tavoitteiden toteutumisen ja luo myönteistä ilmapiiriä. Tiedottamisen tulee olla avointa, molemmin suuntaista, luotettavaa ja selkeäkielistä. Sisäisen viestinnän onnistumisen vastuu kuuluu kaikille työyhteisön toimijoille, mutta sitä linjataan tarvittaessa yrityksen johdon kautta.

Edellä mainittujen asioiden perusteella, yrityksen sisäisen kommunikaation kehittäminen on tärkeää myös henkilöstön työyhteisössä viihtyvyyden kannalta. Tämä voidaan ajatella myös toisinpäin: henkilöstön työyhteisön viihtyvyyden kehittäminen on tärkeää sisäisen kommunikaation kannalta. Jos työyhteisössä viihdytään, se luo positiivista pohjaa sisäisen kommunikaation toimivuudelle. Jos työyhteisössä ei viihdytä, tieto ei liiku ja kommunikaatio on heikkoa.

3.3 Viestintäosaaminen

Työ perustuu tietoon, sen saatavuuteen sekä vaihdantaan. Organisaatio voi toimia millä sektorilla tahansa, mutta sen olemassaoloon ja toimintaan liittyvät tieto, sen käsittely, muokkaaminen ja jalostaminen jossakin muodossa. Työ edellyttää

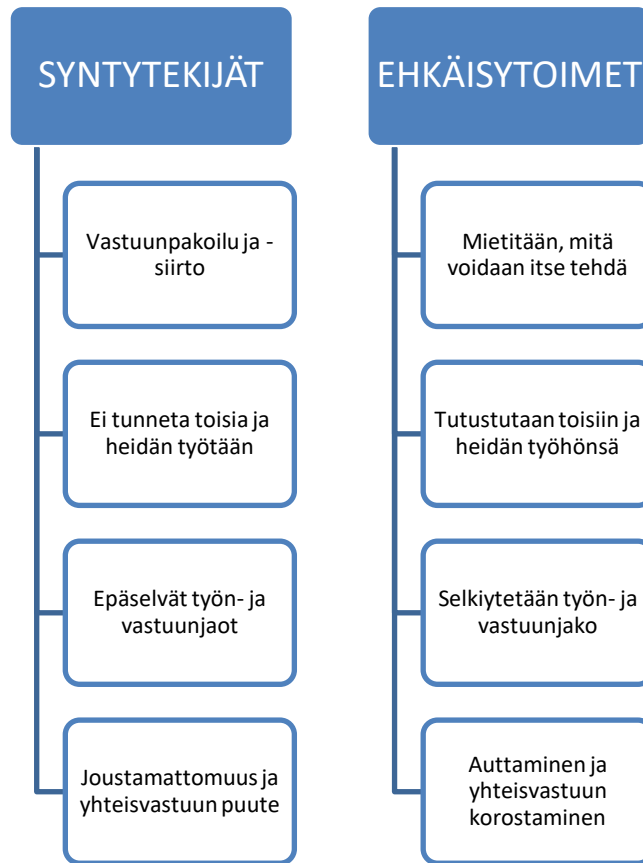
teoreettista tietoa mutta myös kykyä ja luovuutta sen soveltamiseen. Vaativimmissa tehtävissä pelkkä soveltaminenkaan ei riitä, vaan on kyettävä luomaan uutta. Pelkkä tiedon olemassaolo ei luo kompetenssia, vaan on kyettävä etsimään ja hyödyntämään sitä. Tietotyötä ei pysty tekemään ilman kykyä kommunikoida.

Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Ensimmäiseksi kykyyn ilmaista ajatuksia puhuen ja kirjoittaen sekä valmiuksia keskustella. Toinen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Kolmantena voidaan pitää kykyä käyttää erilaisia työskentelyalustoja, kuten sähköpostia ja internetiä. Neljäntenä osa-alueena on strategia eli se, miten käytämme edellisiä osaamisiamme eri tilanteissa eri kumppaneiden kesken. (Juholin 2008, 30–31.)

Koen, että yrityksen sisäistä kommunikaatiota pystytään kehittämään jokaisen näiden neljän osa-alueen kohdalla. Sisäisen kommunikaatio kehittyisi huomasti, kun työntekijät alkaisivat keskustella enemmän toistensa kanssa, niin yksilöinä kuin tiimeinäkin. Kolmannen osa-alueen kehittäminen on myös yksi tärkeimmistä toimista, jotta sisäinen kommunikaatio muuttuisi sujuvammaksi. Yrityksessä liikkuu valtavat määrät tietoa päivittäin, jotka työntekijöiden pitäisi omaksua. Kommunikointikanavia on paljon. Tiedonkulku on yritykselle erittäin tärkeää ja siihen tulisi ehdottomasti panostaa. Kun tieto ei tavoita kohdetta, se voi pahimmillaan aiheuttaa vakaviakin haittoja.

3.4 Viestinnän ongelmia

Järvisen (2008, 88) mukaan työpaikoilla on usein vallitsevana tilanteena se, että ongelmat ovat aina toisessa työvuorossa, henkilöstöryhmässä, prosessin vaiheessa, tukipalveluissa, ylimmässä johdossa tai toisella osastolla. Syitä tähän on monia, kuviossa 1 on niistä muutamia. Hyvin usein toisten ihmisten tai tiimien syyttelyssä on kyse vastuun pakoilusta. On helpompaa ajatella, että ongelmat johtuvat aina muista, kuin sitä miten on itse toiminut tai miten ongelman ratkaisua voisi edesauttaa. Ongelmat yritetään usein vierittää toisten harteille ja kuvitellaan, että se ratkaisisi ongelmat.



Kuvio 1. Ongelmien syntyminen ja ratkaisut (mukaillen Järvinen 2008, 88)

Hyvä työyhteisö ei ole ongelmaton. On luonnollista, että työnteossa päivittäin tulee virheitä, ristiriitoja ja erehdyksiä. Työn tekeminen on vaativaa osaamisen, yhteistyön, kiireen ja jatkuvan muutoksen vuoksi. On tärkeää kuitenkin ymmärtää, että ne kuuluvat työnteokoon ja parhaassa tapauksessa työyhteisöt ja niiden jäsenet oppivat ja kehittyvät niistä. Kun esihenkilö ja työyhteisö kiinnittävät huomiota perusasioihin ja arvioivat jatkuvasti omaa toimintaansa ja sen kehittymistä, voidaan parhaiten estää monet epäselvyydet. Työn ja työyhteisön toimivuuden arviointi ja ongelmien varhainen käsittely on jokaisen työntekijän avoimuuden koetin-kivi. Valitettavasti vain työntekijät, jotka havaitsevat ongelmia, eivät syystä tai toisesta ota asiaa esille. (Järvinen 2008, 130–131.)

3.5 Johtaminen sisäisessä viestinnässä

Johtajuus on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa alaisiinsa sekä alaiset vaikuttavat myös johtajaansa. Yksilöllä on merkitys ryhmän yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. (Northouse 2007, 3.) Åbergin (2006, 63–64) mukaan johtamisessa kyse

on suunnan näyttämässä ja voimavarojen suuntaamisessa. Hänen mukaansa se on myös johdattamista ja vastuullista vallan käyttöä sekä se edellyttää suunnittelua. Johtamisessa esihenkilö toimii työyhteisössä, jossa hän joutuu ottamaan huomioon työssään omat alaisensa, esihenkilönsä, samalla organisaatiotasolla olevat kollegat, työprosessin vaatimukset sekä johtamisjärjestelmät. Jotta johtaja voisi vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, hänen on vaikutettava heidän ajattelunsa. Åbergin mukaan se tapahtuu vain välittämällä ihmisille informaatiota, jota työntekijät pystyvät havainnoimaan, käsittelemään ja joka täten muuttuu ihmisen tajunnassa tiedoksi ja tietämykseksi. Yritys X:n (2021b) johtamisen periaatteet ovat innovatiivisen ympäristön luominen, ylpeys tavastamme toimia, yhteisten tavoitteiden ja yhteistyön edistäminen, vastuun ottaminen, päätösten perustelu, haasteet ovat mahdollisuus kehittää ja kehittyä, toiminta on läpinäkyvää ja kestää tarkastelun, luottamuksellisuus, muiden näkemysten ja mielipiteiden kuuntelu ja kunnioittaminen sekä rehellisesti ja oikeudenmukaisesti toimiminen.

Åberg (2006, 111) on kirjoittanut esihenkilö-alainen-viestinnästä osuvasti. Se on erittäin tärkeää ja esihenkilön puoleen käännytään lähes kaikissa asioissa. Esihenkilö on tärkeä sisäinen tiedottaja. Tiedottaminen on hyvän johtajan normaalia esihenkilötyötä. Sisäinen tiedotus antaa perustan työyhteisölle, vaikuttaa työtyytyväisyyteen sekä ilmapiiriin ja lisää työmotivaatiota. Salmisen (2001, 68) ja Åbergin (2001, 68) mukaan johtamisviestinnäksi kutsutaan sitä viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Johtamisviestintä on johtamistyötä, joka tapahtuu organisatorisissa puitteissa. Siinä korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän suuntaus, valvonta, organisointi, motivointi, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Salminen (2001, 32, 38) on vielä lisännyt, että huonosti suunnitellut tai johdetut muutosprosessit ovat vaikuttavimmat syyt sille, miksi ihmiset kärsivät työssään henkistä pahoinvointia ja reagoivat uudistuksiin kriittisesti. Viestinnän merkitys korostuu johdon toiminnan muuttuessa henkilöstöä tukevaksi.

Jokaisen tiimin jäsenen on ymmärrettävä sosiaalinen vastuunsa tiimissä, sillä tiimissä jokainen on riippuvainen toisestaan. Tämän vastuun ymmärtäminen on tiimityöskentelylle tärkeää. Tiimin tehtävät tulevat asiakkaalta tai prosessin toisesta vaiheesta. Tämä tarkoittaa, että tiimin jäsenet voivat olla yhteydessä toiseen tiimi-

miin. Yksi johtajan tärkeimmistä vastuista on koordinoida tiimien välistä yhteistyötä. Esihenkilön tehtävänä on myös sopia siitä, miten oikea tieto saadaan kulkemaan mahdollisimman helposti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan. Se vaatii analysointia ja tarpeiden kartoittamista, sillä väärä ratkaisu aiheuttaa informaatio-osateen, eli liika tieto hukuttaa kaiken oleellisen. (Spiik 2003, 137, 210–211.)

Työyhteisössä on erilaisia työntekijöitä, niin työskentelytapansa, persoonansa kuin arvojensakin kautta. Långstedtin (2017) mukaan monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtana on ihmiset, joilla on erilaiset arvot. Hänen mukaansa se ilmenee ihmisten vaikeutena ymmärtää toisiaan ja siksi vaikeutena tehdä yhteistyötä keskenään. Ongelmana eivät välttämättä ole arvot, vaan asenteet muiden ihmisten arvoja kohtaan. Nämä ongelmat voivat syntyä esimerkiksi siinä, kun työyhteisöllä on erilaisia tavoitteita tai muutoksen tavoite on ristiriidassa yksittäisten ihmisten käsitysten kanssa. Långstedt on luonut hankkeessaan Åbo Akademin kanssa ohjelman, joka toimii eräänlaisena johtamistyökaluna, mikä neuvoo miten tavata ja ymmärtää henkilöitä, joilla on erilaiset arvot ja yrittää löytää tapoja auttaa johtajia tunnistamaan nämä arvot ja asenteet, joita hänen tulee johtaa.

Johtamisessa on kiinnitetty viime vuosikymmenen aikana huomiota yrityksen sekä yksilöiden suorituksiin ja suoriutumiseen ja suorituskykyyn. Yrityksen menestymiseen vaikuttaa tehokas toimiminen. Tehokkuudella tarkoitetaan, että tietyillä panoksilla saadaan mahdollisimman paljon tuotoksia. Yrityksen tasolla suoriutuminen on tavoitteiden saavuttamista ja ylittämistä. Niin koko yrityksen kuin sen osa-alueiden suoriutumisesta on vastuussa organisaatioon palkattu henkilö, yleensä johtaja tai esihenkilö. (Viitala 2013, 130.)

Järvisen (2008, 39–40) mukaan ihmisen elämänhallinta sisältää työn- ja vapaaajan hallitsemisen. Järvinen on selittänyt asiaa siten, että hallinnan tunne syntyy yleensä järjestyksestä, suunnitelmallisuudesta ja ennustettavuudesta. Vastakohta hallinnalle on kaaos, joka on järjestäytymätön ja ennustamaton olotila. Jos ihmisellä työssä on jatkuva kaaos, se saattaa vaikuttaa jopa hänen psyykkiseen sietokykyynsä ja mielenterveyteensä. Hallinnan tunne tulee yleensä siitä, että henkilö voi itse vaikuttaa tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun. Kyse on positiivisesta stressistä, joka saa ihmisen tarttumaan uusiin haasteisiin, ahkeroimaan ja keksimään uusia ideoita. Työpaikoilla ei ymmärretä, miten pienet työhön liittyvät

asiat saattavat alkaa harmittaa työntekijöitä ja siten vaarantaa myös työilmapiirin. Työilmapiiri on parhaimmillaan työyhteisössä tärkeä voimavarojen lähde. Sosiaalinen vuorovaikutus töissä ja tukeva työyhteisö tuovat töihin mukavuutta ja työn imua. Hyvän työilmapiirin on todettu vaikuttavan positiivisesti sairauspoissaolojen määrään sekä tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Johtajien pitäisi siis puuttua pieniinkin työtä haittaaviin asioihin, koska juuri ne saattavat vaarantaa työn sujumuuden.

Henkilöstöjohtamisen päämääränä on työntekijöiden työkyvyn varmistaminen, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen (Viitala 2013, 10). Henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä osa-alueista on yrityksen sisäinen viestintä. Esihenkilöt ovat avainasemassa viestinnässä. Viestinnän ollessa parhaimmillaan, koko henkilöstö tuntee esimerkiksi yrityksen vision, strategian ja tavoitteet, tulossa olevat muutokset, yrityksen taloudellisen tilanteen ja menestyksen ja muut tulevaisuuden näkymiä ilmentävät asiat. Lisäksi uudet innovaatiot, saadut tunnustukset sekä muut hyvät uutiset ovat henkilöstön motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä. (Viitala 2013, 269.) Yritys X:n (2022a) arvot luovat pohjan johtamiskulttuurille. Laadukkaalle henkilöstöjohtamiselle syntyy suuntaviivat vision ja strategian osana. Tämän myötä yrityksen kilpailu- ja tuloksentekeyky vahvistuu osaavan ja motivoituneen henkilöstön toteuttamana. Vastuullinen johtaminen sekä osaamisen jatkuva kehittäminen mahdollistavat tavoitteiden saavuttamisen suunnitelmista toteutukseen (kuvio 2).



Kuvio 2. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus (yritys X 2022a)

Viitalan (2013, 170–171) sekä Huotarin, Hurmeen ja Valkosen (2005, 134) mukaan yrityksen kilpailukykyyn vaikuttaa suurelta osin se, mitä yrityksessä osataan, miten osaamista käytetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Heidän mukaansa osaamisen johtamiseen kuuluu kaikki sellainen tarkoituksellinen toiminta, jonka avulla yrityksen strategian edellyttämää osaamista vaalitaan, uudistetaan, kehitetään ja hankitaan. Osaamisen johtamisen tulokset näkyvät parhaimmillaan kehittyneempinä toimintatapoina, tuotteina ja palveluina, innovaatioina ja parantuneena taloudellisena tuloksena. Tärkein osa osaamisen johtamisessa on yrityksessä toimivien ihmisten osaamisen tason nostaminen ja vaaliminen sekä hyödyntäminen. Yksilöiden osaaminen on koko yrityksen osaamisen perusperiaate. Johtajalla on siis tärkeä rooli organisaation oppimisessa.

Organisaation oppiminen -käsitteellä viitataan prosessiin, jonka kautta yritys oppii. Tätä oppimista voidaan havainnoida kolmella tasolla: yksilön, ryhmän sekä organisaation ja verkoston tasolla. Yksilön oppiminen on aina oppimisen ytimenä. Kuitenkaan yksittäisen ihmisen oppiminen ei riitä uudistamaan yrityksen toimintaa niin paljoa, että muutosta huomaisi isommassa laajuudessa. Tarvitaan isompien joukkojen oppimista, jolloin monet ihmiset lähtisivät ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla. Tätä kutsutaan ryhmäoppimisen tasoksi. Johtajan tulee hallita isojen joukkojen kehitystä, ja motivoida heitä oppimaan uutta. Kaikki kehitys ei jää vain ihmisten sisäiseksi tiedoksi tai ymmärrykseksi, vaan niiden tuloksena syntyy organisaation uusia toimintamalleja, prosesseja, tuoteinnovaatioita ja muita näkyviä merkkejä ja asioita.

Edellä mainitusta puhutaan myös käsitteellä organisaation muisti. Sillä tarkoitetaan sitä, mihin organisaatioon jäsenten ajan saatossa muovaama yhteinen tieto ja ajatusmallit tallentuvat. Tämä on organisaation oppimisen tulosta. Organisaation muisti voi ilmetä esimerkiksi yhteisenä uskomuksena, tietoina, arvoina, normeina, myytteinä, kertomuksina, käyttäytymisrutiineina, prosessikuvauksina, ohjelmistoina, kirjoituksina, layouttina tai logoina. Henkilöstösuunnitelmassa osaamisen johtaminen ja kehittäminen on merkittävä tekijä mahdollistaakseen liiketoimintatavoitteiden saavuttamisen. Siinä tavoitteena on ylläpitää ja kehittää työntekijöiden ammatillista osaamista liiketoiminnan tarpeista lähtien.

3.6 Muutosjohtaminen

Nykyään muutosta tapahtuu koko ajan. Edellisistä organisaatiomuutosta ei ole vielä kunnolla edes ymmärretty, kun uusi jo tulee. Erilaisia toimintatapoja kehitellään, mutta mitään ei viedä loppuun asti. (Spiik 2003, 111.) Ihminen kyseenalaistaa ensimmäisenä merkityksen ja hyödyn, jos jotain muutetaan. Syyt muutokselle saattavat olla yksittäisen työntekijän näkökulmasta etäisiä tai vaikeasti käsiteltäviä. Mikäli työntekijä ymmärtää muutoksen vaikutuksen itseensä ja omaan työskentelyynsä, saattaa se helpottaa muutosprosessia.

Organisaation johdon ja yksittäisen työntekijän tavat tarkastella muutosta ovat usein hyvin erilaiset. Johto miettii uudistuksia koko yrityksen kannalta, sen menestystä ja kilpailukykyä, kun taas yksittäinen työntekijä on kiinnostunut omasta työstään, jaksamisestaan, hyvinvoinnistaan, taloudestaan ja tulevaisuudestaan. (Järvinen 2008, 151–152; Carnall 2007, 3–4.) Organisaation ulkopuolella ongelmia tehokkuuden kanssa on vain harvalla. Organisaatioissa on muodostunut ongelma, miten päästään työstä suoritukseen, ponnistelusta tuloksiin ja taloudellisuudesta tehokkuuteen (Malik 2005, 53).

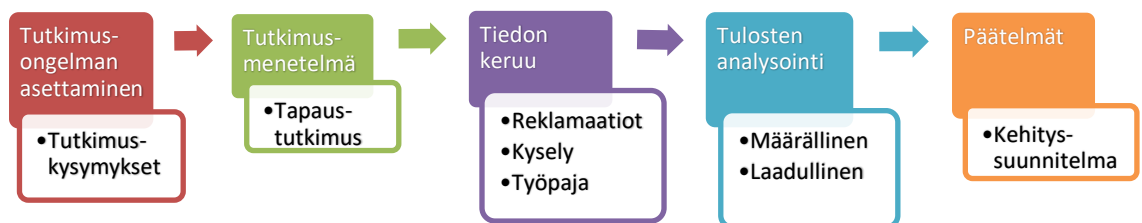
Viestintä ja keskustelu ovat myös pohja muutosprosessille. Muutoksista tulee viestiä selkeästi kaikille ryhmille. Kaikilla tulee olla tiedossa, miten muutos toteutetaan. Ei kuitenkaan vähätellä muutoksen vaikeutta, vaan otetaan riskit puheeksi ja varaudutaan niihin. Esihenkilöiden kertoma viesti tulee olla yhtenäinen, sillä hajanainen tieto aiheuttaa monesti spekulatiota. (Åhman 2004, 81–84.)

Suhonen on artikkelissaan (2017, 13) kirjoittanut, kuinka Satu Teerikangas haluaa auttaa organisaatioita ja yksilöitä loistamaan jatkuvan muutoksen keskellä. Teerikankaan mukaan Suomessa kiinnitetään paljon huomiota esihenkilötaitoihin, mutta johtamiskyvykkyydet jäävät taka-alalle. Johtajina kehittyvät ne, jotka ovat halukkaita kehittämään omaa itseään ja haasteitaan ja tätä myötä löytämään itsensä.

4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Kehittämistyössä se soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti yrityksen tilannetta ja tarkoituksena on ratkaista siellä ilmenneet ongelmat tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Siinä ei ole tarkoitus viedä muutosta eteenpäin tai konkreettisesti kehittää mitään, vaan luoda kehittämisideoita tai ratkaisuehdotus havaittuun ongelmaan. (Ojasalo ym. 2014, 25.) Bamberg, Jokinen ja Laine (2007, 66) ovat kirjoittaneet tapaustutkimuksen olevan kokoava tutkimusote, joka selvittää erityisen, merkittävän, kiinnostavan tai kriittisen tapauksen selvittämiseksi. Tutkimus on prosessi, joka lähtee liikkeelle tutkimusongelman asettamisella ja tutkimusmenetelmän valinnalla. Sitä seuraa tiedon keruu, tulosten analysointi ja esittäminen sekä näiden jälkeen laajemmat päätelmät (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2006, 78.) Kuviossa 3 on esitetty tämän tutkimuksen prosessi. Tutkimusmenetelmä on valittu tutkimuskysymysten asettamisen jälkeen ja niiden perusteella sekä valintaan on vaikuttanut hankittava aineisto sekä tutkimuksen teoreettinen kehys. Tässä tutkimuksessa tiedon keruu saadaan reklamaatiolistan, kyselyn sekä työpajan kautta.



Kuvio 3. Tutkimusprosessi

Tämä tutkimus on kehittämispainotteinen ja sen tarkoituksena on tuottaa yritykselle kehityssuunnitelma. Kehittämispainotteissa tutkimuksessa on konkreettinen asia, johon etsitään ratkaisua. Sen tarkoituksena on kehittää ja toteuttaa uusia asioita. Kyseiseen työhön sisältyy yleensä toiminnallinen osuus, jonka tuloksena

syntyy tuotos. Tässä tutkimuksessa se tarkoittaa kyselyä ja työpajaa, joiden tuloksena syntyy kehityssuunnitelma. Yrityksen toiminnan kannalta tärkeässä osassa on henkilöstön osaaminen, jota kehittämällä voidaan rakentaa ja parantaa yrityksen osaamista. Tutkimuksen kehittämistoimet ovat rakentuneet työskentelyn aikana. Kyselystä ja työpajasta saatiin tärkeää tietoa henkilöstön mieltäpidettä yrityksen sisäiseen kommunikaatioon, ja sen myötä päästiin käsiksi kehittämistöimiin.

Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista sekä kvalitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tarkoittaa määrällistä menetelmää, siinä pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevan ilmiön laatua, ominaisuuksia sekä merkitystä. Kvalitatiivinen tarkoittaa laadullista menetelmää ja siinä tutkitaan ilmiötä mitattavissa olevien tietojen kautta, jolloin voidaan toteuttaa tilastollisia, matemaattisia sekä laskennallisia menetelmiä. Yleensä näistä käytetään vain toista, mutta molempien käytössä on kyse jatkumosta menetelmien välillä. Molemmista menetelmistä tarkastellaan ilmiötä mittaamalla (Räsänen 2006, 1). Räsänen (2006, 1–2) ja Uusitalon (1991, 78) mukaan havaintoyksikköjä ei voida mitata sellaisenaan, vaan tulee keskittyä niiden yksittäisiin piirteisiin. Aaltonen ja Höglbacka (2015, 125) pelkistävät, että tutkimuskysymys muotoillaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa ennen tutkimuksen aloittamista ja vastaavasti kvalitatiivisessa tutkimuksessa se voi muotoutua vasta tutkimuksen edetessä. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tutkimusmenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi sekä dokumentteihin perustuva tieto. (Metsämuuronen 2006, 253–254; Tuomi & Sarajärvi 2013, 71.) Molempia menetelmiä käytetään, jotta saadaan mahdollisimman laaja käsitys tutkittavasta aiheesta. Näistä molemmista menetelmistä saadut tulokset auttavat toteuttamaan yritykselle kehityssuunnitelman.

Laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusta, käytetään opinnäytetyön alussa, kun tutkimustietoa saadaan yrityksen reklaamiolistan läpikäynnillä. Kvantitatiivisena tutkimuksena käytetään kyselyä, joka lähetetään verkon välityksellä henkilöstölle. Aiheeseen syvennytään jälleen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän kautta, eli työpajan avulla, joka toteutetaan pienelle kyselyyn vastanneelle joukolle.

4.2 Aineistonkeruumenetelmät

Erilaisten aineistojen käyttäminen vähentää tutkimuksen heikkouksia ja puutteita, ja tiedot täydentävät toisiaan. Lisäksi useiden aineistojen ja tietolähteiden käyttö lisää tutkimuksen monipuolisuutta ja luotettavuutta. Tutkimusta tehdessä pyritään tutustumaan jatkuvasti uusiin lähteisiin, jotta tutkimuksen edetessä ja sen täsmentyessä saataisiin mahdollisimman hyödyllistä tietoa käyttöön. Nykyään tutkimuskirjallisuus on täynnä teoreettisia edistysaskelia, jotka neuvovat kuinka organisaatiot voivat osallistua vuoropuheluun ja kommunikoida sidosryhmiensä kanssa (Johnston & Taylor 2018, 15). Tutkimusaineistoa hankittaessa on huomioitava tutkimusongelmat ja tutkimustehtävä. Aineistot voivat olla monen muotoisia, jolloin aineistonkeruumenetelmätkin ovat erilaisia. Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelminä käytetään reklamaatiolistaa, kyselyä ja työpajaa.

Tutkimuksen tekemistä koskevat monet eettiset kysymykset, joita on otettava tutkiessaan huomioon. Tiedon hankintaan ja julkistamiseen on yleisiä hyväksytyjä periaatteita. Erilaiset eettiset toimikunnat eivät valvo opinnäytetöiden tekemistä, joten opiskelijoiden on syytä harjaantua tutkimuseettiseen pohdiskeluun. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 23–24.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin hyviä tutkimuskäytäntöjä ja eettisiä periaatteita noudattaen.

4.2.1 Reklamaatiot

Reklamaatio on ilmoitus virheellisestä tuotteesta tai palvelusta. Reklamaatio voi koskea esimerkiksi tavaran toimituksen viivästymistä, tavaran puutetta tai virhettä tai muuta sopimuksesta poikkeavaa asiaa. Yritykset pitävät kirjaa reklamaatioiden määrästä ja laadusta. Opinnäytetyön aluksi käytiin läpi yrityksen kotimaan toimitusten reklamaatiolista ajalta heinäkuu-elokuu 2020. Näin saatiin suuntaa antavia tuloksia siitä, onko sisäisen kommunikaation tarkempi tutkiminen tarpeellista. Reklamaatiolistaa läpi käydessä huomattiin, että reklamaatiot merkataan epäselvästi siltä kannalta, että päästäisiin perille siitä, kuinka moni oikeasti koski sisäistä kommunikaatiota. Reklamaatiot merkataan kuitenkin olemassa olevien ohjeiden mukaisesti, joten niiden merkkauksen ohjeistusta tulisi päivittää. Kyseisenä ajanjaksona reklamaatioita, jotka selvästi saatiin yhdistettyä sisäiseen kommunikaatioon, oli 4,43 % koko reklamaatiomäärästä. Todellisuudessa luku

olisi varmasti suurempi, jos reklamaatioita lähdetäisiin perin pohjin selvittämään. Vaikka prosenttimäärä oli suhteellisen pieni, saatiin sisäiseen kommunikaatioon liittyvät reklamaatiot käytyä läpi ja ne olivat niin selviä ja tärkeitä, että jo ne kertoivat, että sisäistä kommunikaatiota on tärkeä lähteä kehittämään.

4.2.2 Kysely

Ensimmäisenä tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselyiden avulla saadaan laajaa tutkimusaineistoa. Kyselytutkimus on tapa kerätä ja tarkastella tietoa erilaisista mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Siinä tutkija esittää kysymyksiä kyselylomakkeen avulla (Vehkalahti 2008, 11). Kyselyllä kysytään samaa asiaa samalla tavalla isolta joukolta ihmisiä, ja se voidaan tehdä esimerkiksi paperisesti tai sähköisesti. Kysely sopii tilanteeseen, kun tutkittava aihe tunnetaan mutta halutaan varmistua sen paikkaansa pitävyydestä. Kehittämistyössä kysely sopii lähtötilanteen selvittämiseen tai loppuvaiheessa kehittämistyössä saavutettujen tulosten arviointiin (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2014, 40).

4.2.3 Työpaja

Toisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin työpajaa, eli ryhmätyöskentelyä. Työpajaa käytetään menetelmänä silloin kun yrityksellä tai yhteisöllä on tarve kehittää toimintaansa tai ratkaista ongelma. Ryhmässä kaikilla on yhtäläinen osallistumisoikeus, ja heidän oletetaan toimivan omana itsenään ilman eriytyviä rooleja. Työpajassa ryhmä kokoontuu yhteen pohtimaan tiettyä aihetta. Aiemmin kyselyssä ilmenneiden asioiden pohjalta voidaan rakentaa uusia ideoita, ja kaikki mieleen tulevat ajatukset kehoitetaan sanomaan ääneen.

Ongelmana työpajassa saattaa olla se, että vaikka laatuun ei tulisi kiinnittää huomiota, saattavat osallistujat kuitenkin miettiä sitä, mitä muut ajattelevat ideastani. Tämä taas aiheuttaa sen, ettei kaikkia ideoita saada raportoitua, jos niitä ei kerrota. On olemassa kuusi yleisintä syytä, miksi ihmiset päätöksentekoprosessissa tai työryhmässä keskustellessaan vetäytyvät. Ne ovat asiantuntijan läsnäolo, vakuuttavan, vaikkakin huonomman, argumentin esittäminen, omaa osallistumiskykyä koskeva luottamuksen puute, tehtävää päätöstä pidetään vähäpätöisenä tai mitättömänä, paine mukautua ryhmän päätökseen ja ryhmän päätöksentekoilma-
piiri on häiriintynyt. (Harvard Business School Publishing Corporation 2005, 92–

94.) Nämä syyt tulee huomioida työpajaa suunniteltaessa sekä työpajan aikana, jotta jokaisella olisi varmasti parhaat mahdolliset lähtökohdat työpajaan osallistuesssa.

4.3 Aineiston analysointi

Tässä opinnäytetyössä aineistoa analysoitiin määrällisen sekä laadullisen tutkimuksen analysointitapojen mukaan. Reklamaatiolista ja kyselyn tulokset analysoitiin määrällisen tutkimuksen mukaan ja työpajan tulokset laadullisen tutkimuksen mukaan.

Määrällisessä tutkimuksessa analysoidaan tietoa sen mukaan, mikä antaa eniten tietoa siitä mitä ollaan tutkimassa (Heikkilä 2004, 183). Kun tavoitteena on saada tietoa yhden muuttujan vaikutusta toiseen, käytetään keskiarvoa ja keskihajontaa (Vilkkä 2007, 119). Tutkimuksen kyselyn analysoinnissa on käytetty keskiarvoa sekä keskihajontaa. Keskiarvo sopii monissa tilanteissa aineiston käsittelyyn. Keskiarvon lisäksi on kuitenkin nähtävä, mitä sen ympärillä tapahtuu, eli kuinka paljon ja millaista vaihtelua muuttujien välillä tapahtuu. Keskiarvon lisäksi kannattaa tutkia keskihajontaa. Mitä pienempi keskihajonta on, sitä lähemmäksi kaikki arvot ovat sijoittuneet keskiarvon ympärille. (Vehkalahti 2008, 54–55.) Kyselyssä on myös kysymyksiä avoimilla vastauksilla, joiden analysoinnissa käytetään laadullista analysointia.

Mäkelän (1990, 95) ja Puusan (2020) mukaan laadullisen tutkimuksen analysointitavat ovat haasteellisia, koska niitä on tunnistettavissa vähän. Kvalitatiivista aineistoa analysoitaessa tulee huomioida aineiston merkittävyys ja sen yhteiskunnallinen ja kulttuurinen paikka, aineiston riittävyden, analyysin kattavuus sekä analyysin arvioitavuus ja toistettavuus. Lähestymistavan valinnassa tulee ottaa huomioon tarkoituksenmukaisuus, joka on tapauskohtaista. Laadullinen tutkimus on joistain näkökulmista kyseenalainen aineiston käsittelyn moninaisuuden vuoksi. Tästä syystä tutkimuksessa on hyvä käyttää myös määrällistä tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen analysoinnissa avainsanoina ovat yleensä systemaattisuus, avoimuus, tarkistettavuus ja perusteltavuus. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään useassa vaiheessa ja analyysia tehdään koko tutkimuspro-

sessin ajan. Analysoinnissa yhdistyvät analyysi ja synteesi, eli kerätty tieto pilkotaan osiin menetelmän mukaisesti, jonka jälkeen aineiston pohjalta tehdään synteesiä ja kootaan aineisto uudelleen. Tutkija tekee tämän pohjalta johtopäätöksiä, jotka esitetään raportissa tutkimuksen lopputulemana. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä luodaan aineistosta mielekäs kokonaisuus, jonka pohjalta voidaan tuottaa rikas ja perusteltu tulkinta sekä tehdä johtopäätökset ilmiöstä. Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analyysitavoista. Siinä analyysiyksiköt ryhmitellään ennalta määriteltyihin kategorioihin. Se viittaa siihen, että aineiston analyysivaiheessa tarkastellaan piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle tutkimukseen osallistujalle.

Menetelmällisen taustan esittely ja analyysi tulee sitoa toisiinsa, mikä tulee huomioida koko opinnäytetyöprosessin ajan. Menetelmällinen osio kertoo peruskehityksen niin, että myöhemmin käyttöönotettavat välineet tai suunnat eivät tule tutkimusta lukevalle täytenä yllätyksenä. Menetelmällisen taustan esittelyyn sisältyy perehtyminen sisäisen kommunikaation merkitykseen, yrityksen nykytilan selvittämiseen sekä muu tarvittava teoriapohja sen mukaisesti, että opinnäytetyötä lukeva ymmärtäisi kaikki tarvittavat termit ja perustiedot, jotta analyysi olisi ymmärrettävä. Analyysiä rakennettaessa tulee kiinnittää huomiota menetelmällisen taustan esittelyn osuuteen, jotta nämä kaksi osuutta olisivat kytkeytyneitä toisiinsa, eli analyysissä perehdytään myös teoriaosuudessa kerrottuihin asioihin ja peilataan sitä tutkimustuloksiin. Analyysi toimii osin apukeinona, jolla aineistoon luodaan selkeyttä.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

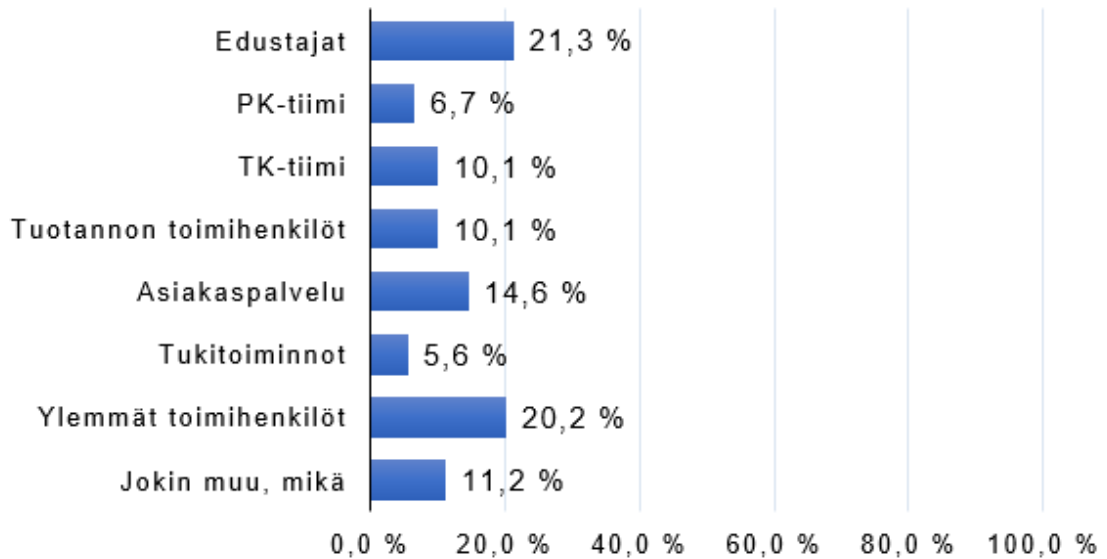
5.1 Kysely sisäisestä kommunikaatiosta

Toimiakseen ja kehittyäkseen yhteiskunta tarvitsee tietoa. Päätöksentekotyöt tarvitsevat tuekseen yksityiskohtaisia tilastotietoja. (Pahkinen 2012, 11.) Yritys X:n henkilöstölle toteutettiin kysely Surveypal-ohjelman kautta marraskuussa 2020. Kysely rakentuu kysymyksistä, jotka käsittelevät tutkimusilmiötä (Kananen 2015, 96), tässä tapauksessa kysymykset koskivat yrityksen sisäistä kommunikaatiota. Surveypal on verkkopalvelu, jossa tehdään kyselyitä ja selvityksiä. Surveypal palautteenhallintaratkaisut auttavat kasvattamaan liiketoimintaa ja tarjoamaan merkityksellisiä asiakas- ja henkilöstökokemuksia. (Surveypal 2022.) Surveypal valittiin, koska se on yrityksen käytössä jo entuudestaan ja se on yksinkertainen käyttää. Jokainen kyselyyn vastaaja vastasi anonyymisti.

Kyselyyn vastasi 89 työntekijää, mikä on 74 % kyselyn saaneista. Kyselyssä oli viisitoista kysymystä. Kyselyllä selvitettiin henkilöstön näkemys siitä, millä tasolla yrityksen sisäinen kommunikaatio on kyselyn hetkellä, ja kuinka sitä voitaisiin kehittää. Kysely löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä 1. Kyselyn linkki lähetettiin sähköpostitse työntekijöille. Vastaajia pyydettiin valitsemaan suurimmassa osassa kysymyksissä arvo 1–10 ääripäiden väliltä niin, että se kuvaa kyseessä olevaa tapausta parhaimmalla mahdollisella tavalla. Kyselyssä oli lopussa myös avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat antaa oman mielipiteensä.

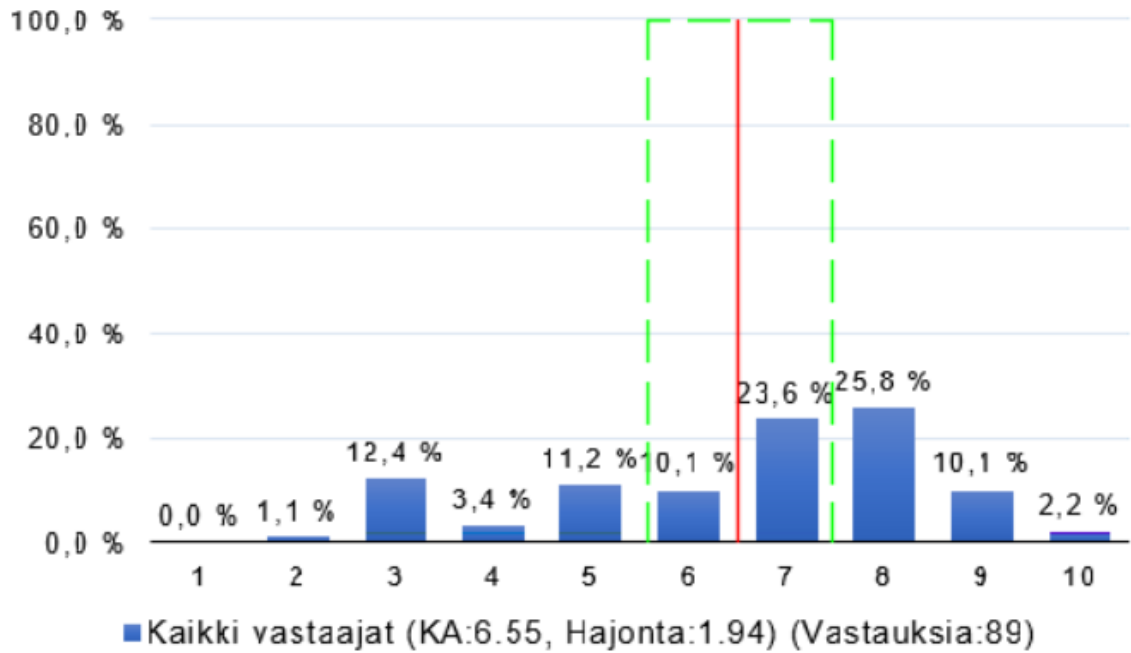
5.1.1 Monivalintakysymykset

Kyselyn vastanneista suurimmat ryhmät olivat edustajat, ylemmät toimihenkilöt sekä asiakaspalvelu (Kuvio 4). Kuitenkin muistakin ryhmistä saatiin kiitettävästi osallistujia.



Kuvio 4. Vastaajien edustamat tiimit (n=89)

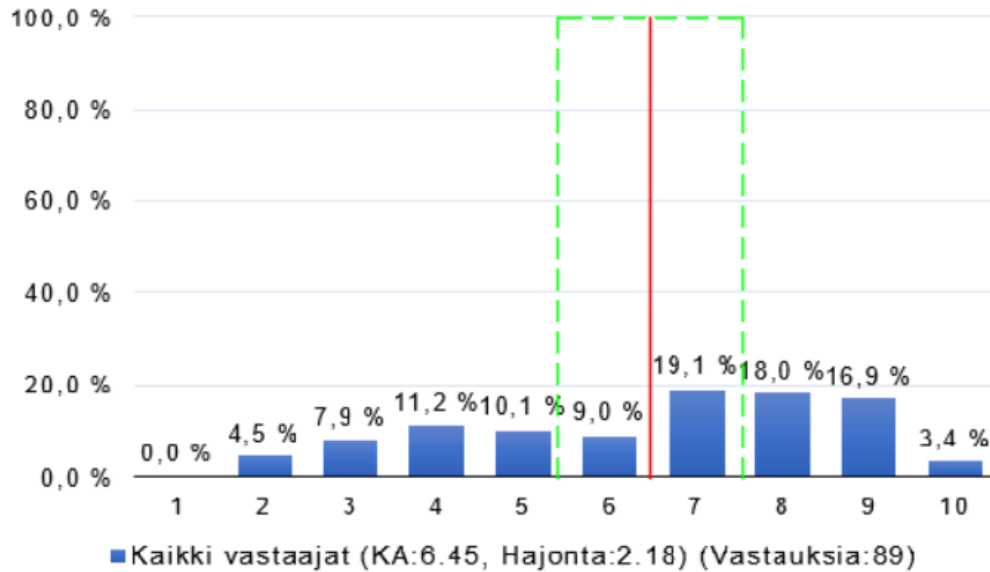
Lähes puolet vastaajista (49,4 %) olivat sitä mieltä, että yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita (kuvio 5). Kaikkien vastanneiden mukaan keskiarvo oli 6,55. Keskihajonta oli vain 1,94, joka kertoo sen, että keskimääräinen hajonta vastauksissa oli suhteellisen pieni. Kyselyyn vastaajat ovat siis olleet suurimmaksi osaksi samaa mieltä. Mikäli keskihajonta olisi suurempi, olisivat vastaukset jakautuneet tasaisemmin jokaiselle vastausvaihtoehdolle. Tulos on merkitsevä tutkimuksen jatkoa ajatellen, koska jos puolet henkilöstöstä on sitä mieltä, että yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on paljon puutteita, on sitä lähdettävä kehittämään päämääräisesti.



Kuvio 5. Onko mielestäsi yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa puutteita?

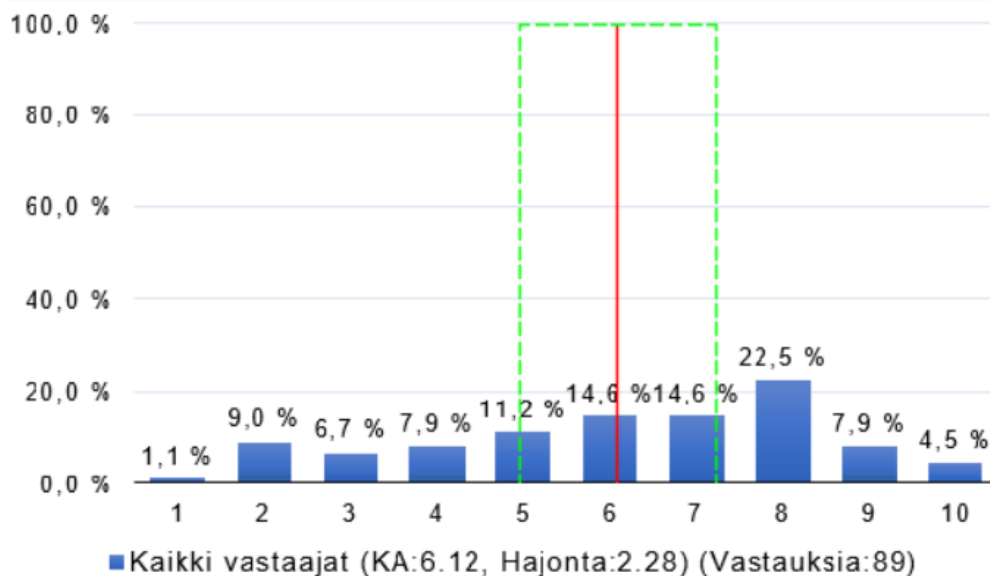
Diagrammeihin on merkitty keskiarvo punaisella viivalla sekä keskihajonta vihreällä katkoviivalla.

54 % vastanneista arvioi yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden vaikuttavan yrityksen tulokseen huomattavan paljon. Keskiarvo vastauksilla oli 6,45 (kuvio 6). Keskihajonta oli hieman suurempi kuin edellisessä kysymyksessä, mutta edelleen puhutaan pienestä hajonnasta, 2,18. Sisäisen kommunikaation puutteet ja ongelmat vaikuttavat myös yrityksen tulokseen, sillä myös yrityksen sisäinen työskentely on osa asiakaskokemusta. Mikäli yrityksen sisällä on ongelmia, se voi näyttäytyä asiakkaalle asti negatiivisesti.



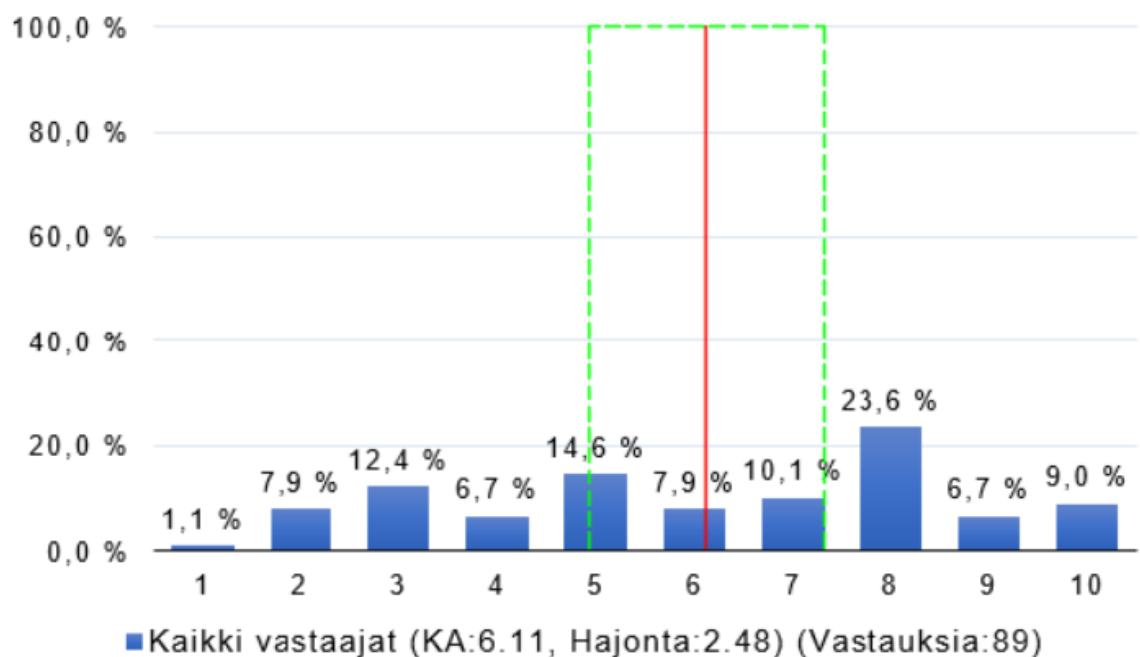
Kuvio 6. Kuinka paljon koet yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden vaikuttavan yrityksen tulokseen?

Yli puolet vastanneista koki, että yrityksen sisäisen kommunikaation puutteet vaikuttavat omaan työskentelyyn (kuvio 7). Tämä vaikuttaa negatiivisesti myös työssä viihtymiseen, työilmapiiriin ja työtehokkuuteen. Keskiarvo vastauksilla oli 6,12 joka viittaa siihen, että sisäisen kommunikaation puutteet ja haasteet vaikuttavat paljon työntekijöiden työskentelyyn. Keskihajonta oli 2,28 eli vastaajista moni oli samaa mieltä.



Kuvio 7. Kuinka paljon koet yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden vaikuttavan omaan työskentelyysi?

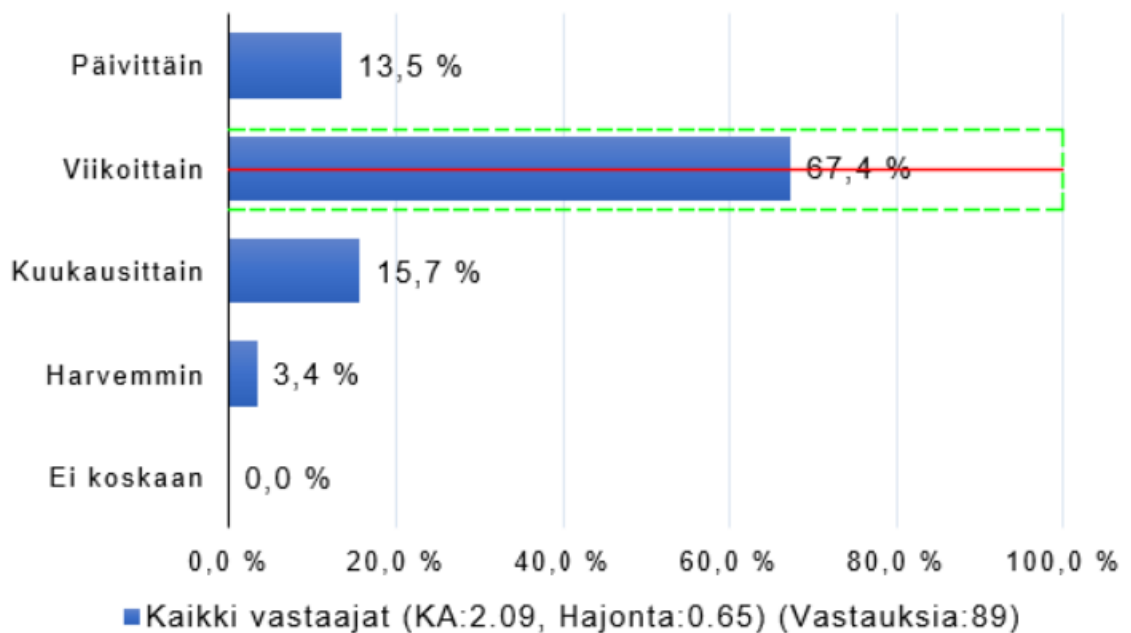
Hajontaa vastauksissa tuli enemmän, kun kysyttiin kuinka paljon vastaajat kokevat johtamisen vaikuttavan tämänhetkisiin sisäisen kommunikaation puutteisiin. Keskiarvoksi tuli kuitenkin 6,11, joka on huomattavan paljon (kuvio 8). Keskihajonta on jälleen pieni, 2,48, eli tästä voidaan päätellä johtamisen vaikuttavan sisäisen kommunikaation puutteisiin jonkin verran. Tulos on hyvä tätä tutkimusta ajatellen, koska ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä tulee pohtia johtamisen näkökulmasta. Tämän tuloksen perusteella kehityssuunnitelmassa tulee huomioida johtaminen yhtenä lähtökohtana.



Kuvio 8. Kuinka paljon koet johtamisen vaikuttavan tämänhetkisiin sisäisen kommunikaation puutteisiin?

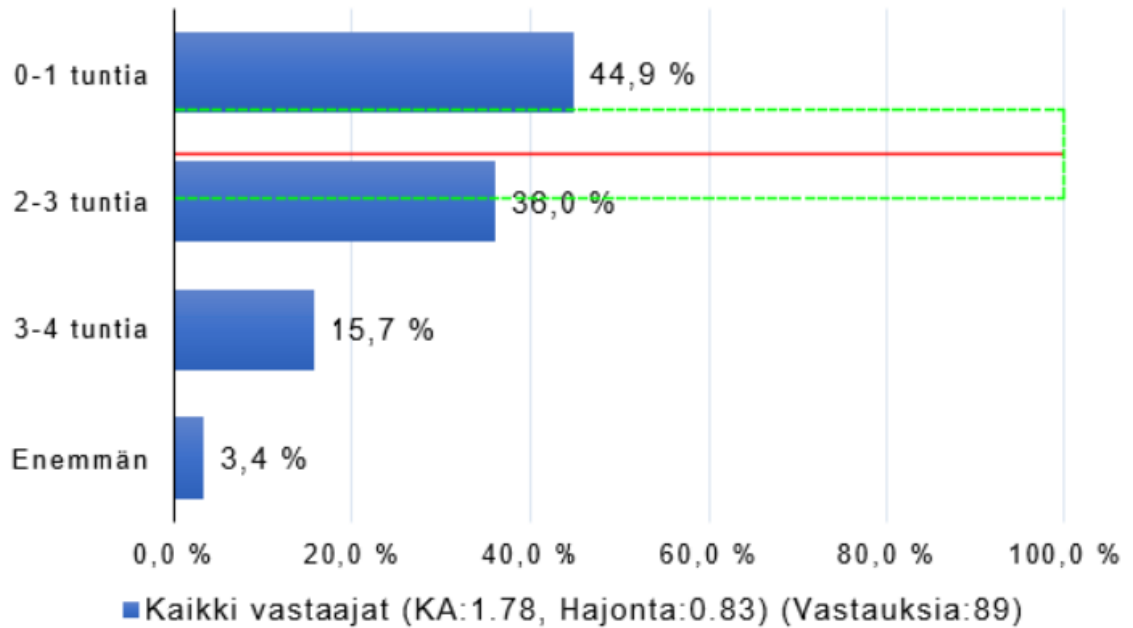
Kun tutkitaan kysymyksiä 2–5, jotka koskivat yrityksen sisäisen kommunikaation ongelmien ja puutteiden ilmenemistä työskentelyssä, keskiarvo pysytteli jokaisen kysymyksen kohdalla yli kuuden, keskihajonta taas pysyttelee 2–2,5 luokassa, joka osoittaa sen, että kaikki arvot ovat sijoittuneet lähelle keskiarvoa. Näin ollen suurin osa vastaajista on vastannut lähes samalla tavalla kuin muut. Tästä voidaan päätellä, että työntekijöiden mielestä ongelmia ja puutteita yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on.

Suurimmalle osalle vastaajista tulee viikoittain vastaan tilanteita, joissa sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita (kuvio 9). Keskihajonta tässä kysymyksessä oli todella pieni, 0,65 keskiarvon ollessa kohdassa ”viikoittain”, eli lähes jokaisella vastaajalla tulee viikoittain vastaan tilanteita, joissa sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita. Jos sisäinen kommunikaatio olisi paremmalla tasolla, tämän kysymyksen tulos olisi varmasti täysin toinen. On huolestuttavaa kuulla, että työntekijät törmäävät sisäisen kommunikaation ongelmiin viikoittain ja osa jopa päivittäin.



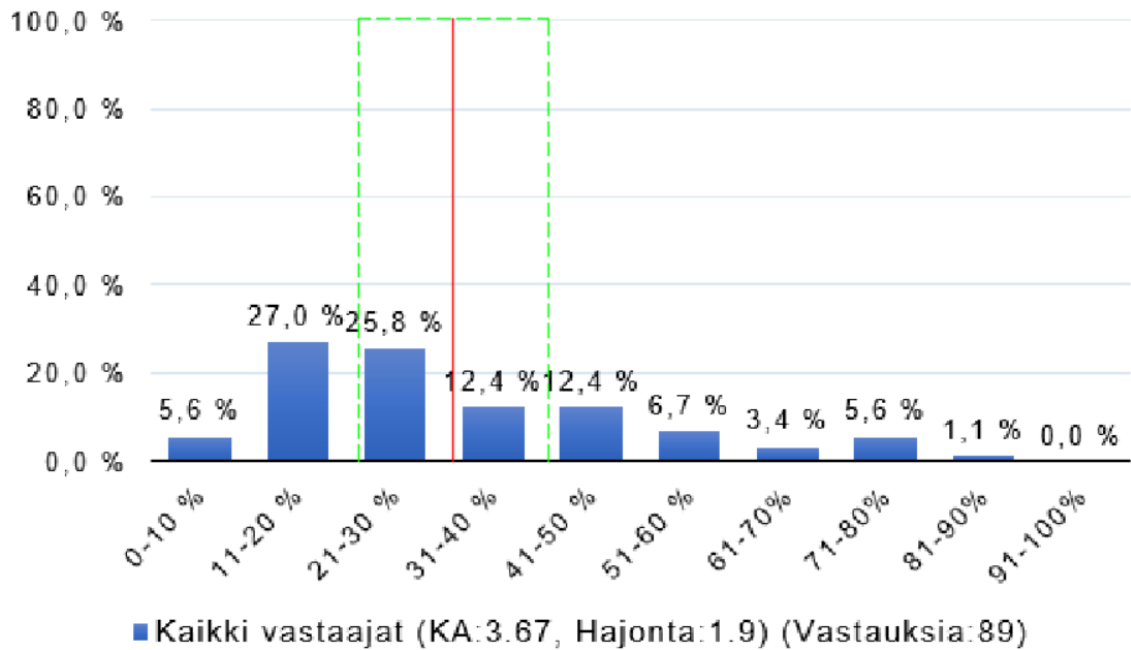
Kuvio 9. Kuinka usein työskentelyssäsi tulee vastaan tilanteita, joissa sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita?

Edelliseen kysymykseen liittyen suurin osa vastaajista vastasi käyttävänsä viikoittain 0–1 tuntia tai 3–4 tuntia niiden asioiden selvittämiseen, jotka liittyvät sisäisen kommunikaation puuteisiin (kuvio 10). Keskiarvo sijoittuu kohtien 0–1 tuntia ja 2–3 väliin, kuitenkin lähemmäksi jälkimmäistä. Keskihajonta pysyttelee taas todella pienenä, 0,83, joka viittaa siihen, että sisäisen kommunikaation puutteiden takia käytetään suurimmaksi osaksi 0–1 tai 2–3 tuntia viikoittain. Tämä tarkoittaa, että viikoittain kyseinen henkilömäärä käyttäisi aikaa yhteensä noin 300 tuntia niiden asioiden selvittämiseen, jotka aiheutuvat sisäisen kommunikaation puutteista.



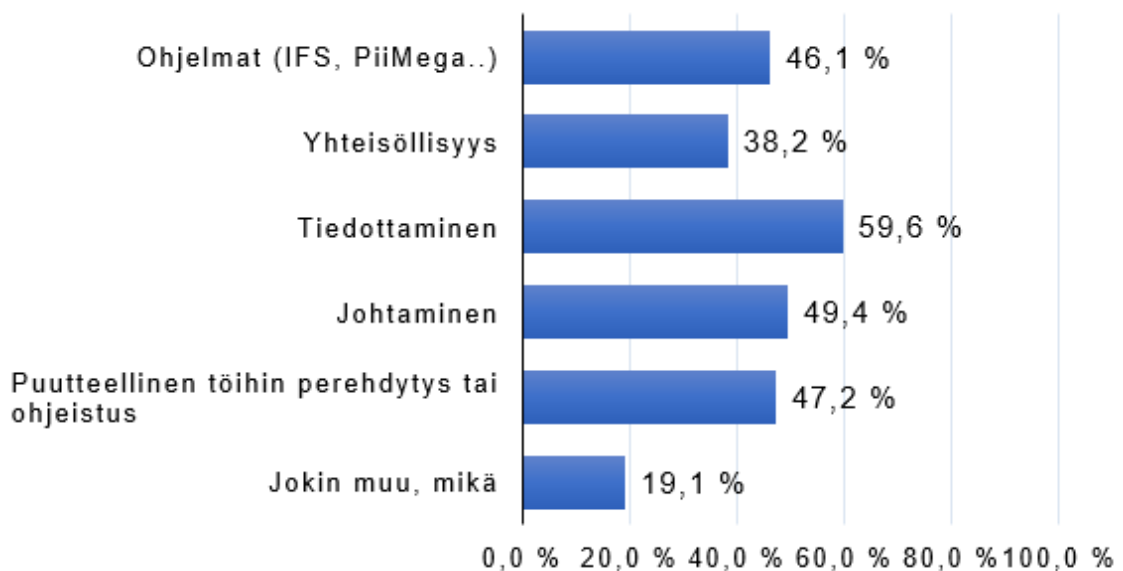
Kuvio 10. Paljonko joudut viikoittain käyttämään aikaa asioiden selvittämiseen, jotka aiheutuvat sisäisen kommunikaation puutteista?

Suurin osa vastaajista arvioi, että 11–20 % tai 21–30 % reklamaatioista liittyisivät yrityksen sisäiseen kommunikaatioon (kuviot 10 ja 11). Keskiarvo sijoittui 21–30 % ja 41–50 % vastausten väliin, keskihajonta oli 1,9. Reklamaatioita tulee paljon, mutta verrattuna reklamaatiolistan läpikäynnin jälkeen saadusta tuloksesta, työntekijät arvioivat prosenttiosuuden olevan paljon korkeampi. Mutta kuten jo aikaisemmin todettiin, prosenttimäärä joka reklamaatioissa koskee sisäistä kommunikaatiota, olisi paljon suurempi, mikäli niihin syvennyttäisiin tarkemmin.



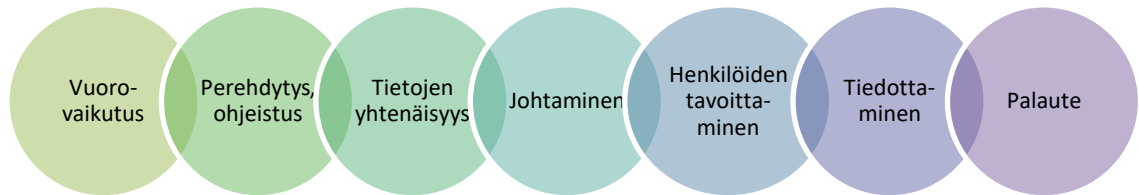
Kuvio 11. Kuinka suuren osan reklamaatioista luulet liittyvän yrityksen sisäiseen kommunikaatioon?

Kyselyyn vastanneilta kysyttiin myös, mistä he arvioivat yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden johtuvan. Tiedottaminen, johtaminen ja puutteellinen perehdytys tai ohjeistus saivat vastausvaihtoehdoista suurimmat otannat (kuvio 12). Nämä asiat ovat päivittäin työntekijöitä vastassa.



Kuvio 12. Mistä arvioit sisäisen kommunikaation puutteiden johtuvan?

Kuvion 12, eli kysymyksen yhdeksän kohtaan ”jokin muu, mikä”, sanallisia vastauksia tuli todella paljon. Aineiston analyysitavan, teemoittelun, mukaisesti aineisto jaettiin usein toistuvien tai merkityksellisimpien vastausten perusteella seitsemään eri aihealueeseen (kuvio 13). Näitä aihealueita päätettiin käyttää myös muiden sanallisten vastauksien analysoinnissa, sillä samat aihealueet toistuivat jokaisessa kohdassa.



Kuvio 13. Teemoittelussa käytettävät seitsemän aihealuetta

Vuorovaikutus

Vuorovaikutus liittyy vahvasti kommunikaation rakentumiseen ja sen kehittymiseen. Työyhteisötaidot ovat tärkeässä osassa yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, ja sitä tulee kouluttaa koko henkilöstölle jatkuvasti.

”Henkilökemiat, -suhteet- ja ominaisuudet. Eli se tapa miten asiat esitetään ja miten vastaanottava osapuoli kokee/tulkitsen sen. Myös se vaikuttaa miten kokee tulleensa kuulluksi ja ymmärretyksi.”

Perehdytys, ohjeistus

Kun prosessit ja ohjeistukset ovat yhtenäiset ja kunnossa, tiedetään myös mikä asia kuuluu kenellekin. Mikäli nämä ovat hajanaiset, on vaikea tietää, keneltä lähdetään kysymään apua missäkin asiassa, tai kenelle tieto tulee välittää eteenpäin.

”Prosessit eivät ole kunnossa, joten ei tiedetä, että mitä pitäisi kommunikoida minnekin.”

Tietojen yhtenäisyys

Työtä aloittaessaan suunnittelija käy ensin lävitse kohteen lähtötiedot; tilauksen, huomautukset ja muut paikat mistä tietoa löytyy. Mikäli tiedot ovat ristiriidassa toisiinsa nähden tai tietoa puuttuu, joutuu suunnittelija selvittämään asiaa. Mikäli tiedot olisivat yhtenäiset ja kaikki tiedot löytyisivät, suunnittelijalta vähenisi turhaa selvittämisaikaa ja työskentely olisi jouhevampaa.

”Puutteelliset/ristiriitaiset lähtötiedot piirtoa aloittaessa.”

Johtaminen

Useampi vastaus liittyi siihen, kun työntekijöitä on ympäri Suomea, jolloin ei tunneta toisia eikä myöskään tiedetä tehtaan toiminnasta paljoa. Myös johdon koettiin olevan etäällä niin, etteivät he välttämättä tiedä kaikkea mitä jokaisen työtehtävään kuuluu ja mitä se vaatii. Johtajien tulisi olla niin sanotusti lähellä jokaista työntekijää. Se ei välttämättä tarkoita sitä, että johtaja on samassa toimistossa työntekijöiden kanssa vaan sitä, että hän tuntee työntekijät ja heidän työtehtäviensä vaatimukset.

”Johto ja valtaosa toimihenkilöistä ovat etäällä tehtaasta ja heidän ymmärrys reaali maailmasta on haalea.”

Henkilöiden tavoittaminen

Henkilöiden tavoittamiseen liittyy suurena osatekijänä heidän työmääränsä. Mikäli henkilöllä on liikaa töitä, ei hän ehdi vastata jokaiselle ainakaan siinä ajassa kuin olisi tarve. Mikäli työntekijöillä olisi kohtuullinen määrä töitä verrattuna työaikaan, saataisiin heidät tarvittaessa paremmin kiinni.

”Liikaa töitä määrätyillä henkilöillä (=henkilökunta pula)”

Tiedottaminen

Useasti esille tullut asia vastauksissa oli, ettei kaikki tärkeä tieto tule työntekijöiden tietoon. Tämä on tärkeä asia niin työntekijöiden työskentelyn kuin myös yrityksen tuloksen kannalta. Mikäli tietoa ei ole tai se on hankalasti saatavilla, työntekijöillä kuluu turhaa aikaa niiden selvittämiseen ja pahimmassa tapauksessa

tärkeää tietoa jää huomioimatta työnteossa, mikä saattaa vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen. Tämä on huomattu myös uusien tietojen tiedottamisen osalta, sillä uusista asioista saatetaan tiedottaa vasta kun asia on jo ajankohtainen tai jopa vasta sen jälkeen.

”Työntekijää ei arvosteta. Lähtökohta on että jos työntekijä edes jotenkin selviää edes teoriassa ilman jotain tietoa, sitä ei kannata kertoa.”

Palaute

Palautteen osalta tähän osioon ei saatu suoranaista vastausta, mutta todella monet kohdat voitaisiin kääntää päinvastoin tähän asiaan. Lähes jokaisesta vastauksesta voitaisiin lähettää palautetta eteenpäin, jotta asia saataisiin korjattua. Mikäli palautetta ei anneta eteenpäin, eivät nämä ongelmat ikinä korjaannu.

”Välinpitämättömyys/oletukset: tehdään niin kuin aina on tehty. Virheen pelko tai tietämättömyyden myöntämisen pelko.”

5.1.2 Case-esimerkit

Kyselyssä kohdissa kymmenen – kaksitoista oli kolme case -esimerkkiä, joissa kysyttiin mielipidettä siitä, kuinka suuren negatiivisen vaikutuksen kyseinen tapaus aiheuttaa yritykselle. Esimerkit on otettu suoraan todellisista tilanteista ja esimerkkien kaltaisia tilanteita on tullut vastaan varmasti monelle kyselyyn vastanneelle. Asteikko oli 1-10, jossa 1=ei lainkaan ja 10=suurin mahdollinen. Kahdessa ensimmäisessä tapauksessa suurin vastausmäärä sijoittui 8–9 kohtiin. Kolmannessa tapauksessa vastaukset sijoittuivat tasaisesti 3–9 kohtiin.

Keskiarvot kysymysten vastauksissa olivat 6,22, 6,84 ja 5,61, mikä viittaa siihen, että jokainen case-esimerkki oli vastaajien mielestä sellainen, joka vaikuttaa huomattavasti tapausten negatiiviseen vaikutukseen. Keskihajonnat taas olivat 2,39, 2,07 ja 2,13, eli hajonta vastauksissa oli pientä.

5.1.3 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa vastaajille annettiin mahdollisuus sanallisesti kertoa, mitkä asiat ovat heidän mielestään toimivia kyseisellä hetkellä yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa, mitkä ovat sen haasteet ja puutteet sekä kuinka sitä voitaisiin kehittää. Vastauksia tuli paljon ja tiettyjä asioita toistui vastauksissa useasti. Vastaukset on jaoteltu samaan seitsemään aihealueeseen, kuin kysymyksen yhdeksän vastaukset. Jokaisen aihealueen alla on käyty läpi ensin sen toimivuus, sitten haasteet ja puutteet ja lopuksi kuinka aihealuetta voitaisiin kehittää.

Vuorovaikutus

Vastauksissa toistui oman tiimin sisäisen kommunikaation toimivuus. Mainittuna oli ainakin työkuvatiimin, tuotannon, edustajien ja tukipalvelutiimin sisäisen kommunikaation toimiminen. Tätä verraten saatuihin vastauksiin mitkä ovat sisäisen kommunikaation haasteet ja puutteet, päästään käsiksi siihen, että sisäinen kommunikaatio toimii hyvin tiimin sisällä, mutta tiimien välisessä kommunikaatiossa on puutteita ja ongelmia.

”Oman tiimin sisäinen kommunikaatio.”

Osastojen välinen kommunikaatio koettiin olevan todella huonossa tilassa. Muiden tiimien työskentelystä ei tiedetä mitään eikä saada tietoa mitä muissa tiimeissä muutetaan tai kehitetään. Tästä esimerkkinä on asiakaspalvelun sähköpostiosoite. Yhtäkkiä projektivastaavat laittoivat oman sähköpostiosoitteen sijaan sähköpostin yleisestä yrityksen asiakaspalveluosoitteesta. Suunnittelijoille tämä tuli tiedottamatta ja jouduttiin selvittämään, miten niiden kanssa toimitaan, vastataanko siihen samaan osoitteeseen vai pitääkö vastata projektivastaavalle suoraan. Myöskään tiiminvetäjä ei ollut tästä muutoksesta tietoinen. Tämäkin selvittely olisi voitu välttää, jos projektivastaavien tiimistä tieto olisi välittynyt eteenpäin. Tällaiset työyhteisöviestintään liittyvät asiat vaikuttavat työntekijöiden työnteon mielekkyyteen ja sitä myötä myös työilmapiiriin.

”Osastojen välisen kommunikaation puuttuminen, sitä ei ole lainkaan tai hyvin vähän ja tuntuu että jokaisella osastolla puuhailtaan hieman omiaan ja sisäisesti peitellään virheitä ja tuntuu että omia virityksiäkin viritellään jatkuvasti. Konkarit toki soittelevat ja viestittelevät toisilleen osastojen ylikin mutta silloin asiat tупpaavat jäädä vain heidän tietoonsa.”

Sen lisäksi että haasteena koettiin tiimien välinen kommunikaatio, vastauksissa nousi usein esille se, että työntekijät kaipaivat enemmän ryhmäytymistä muiden kanssa. Yrityksen työntekijät ovat jakautuneet ympäri Suomea, jolloin toisia ei välttämättä olla nähty kertaakaan kasvotusten. Ryhmähenki saadaan parantumaan, kun henkilöt tutustuvat toisiinsa ja saavat nimelle myös kasvot. Tällöin myös sisäinen kommunikaatio saadaan kohoamaan, kun työntekijät uskaltavat soittaa ja viestiä myös muille kuin oman toimiston väelle.

”Firmassa on myös hyvin vähän ryhmäytymistä. Olisi hienoa jos tarjolla olisi enemmän mahdollisuuksia tutustua ja viettää aikaa työkaavereiden kanssa.”

Kehitysideoita vuorovaikutuksen parantamiselle tuli useita. Kuukausipalavereita koko henkilöstölle ehdotettiin useamman kerran. Toimitusjohtajan tilannekatsausta pidettiin hyvänä, mutta enemmän kaivataan tietoa myös toisilta tiimeiltä ja tehtaalta.

”Esim. kuukausipalaverit yhteisiksi koskien koko valtakuntaa, jolloin saataisiin vastaukset kysymyksiin suoraan tehtaalta eikä välikäden kautta, samalla kuulisimme mielipiteitä laajemmalla alueella. Piiri-jako on turha ja henkilökemia ei mielestäni toimi (eteläsuomi).”

Perehdytys, ohjeistus

Yrityksen teknisestä avusta saa apua esimerkiksi suunnittelussa rakenteiden hallintaan. Myös asiakkaat voivat soittaa tekniseen apuun. Monesti tekninen tuki osaa vastata kysymyksiin, mutta tarvittaessa asiakkaiden kysymykset välitetään eteenpäin. Tekninen tuki koettiin tärkeäksi ja toimivaksi.

”Tekninen apu, mikäli jonkun saa käsiin.”

Vastauksista kävi ilmi perehdytyksen ja koulutuksen heikkous ja puute. Niiden ollessa vajavaiset, myös työskentely saattaa olla heikkoa. Mikäli perehdytys, ohjeistus ja koulutus saataisiin tehokkaammaksi ja toimivammaksi, myös työskentely olisi laadukkaampaa.

”Perehdytyksen ja koulutuksen puute. Jos et osaa ja pyydät apua saat pahimmillaan vastaukseksi vi... Jos teet virheen tietämättömyyttäsi tulee syyttelyä ja sormella osoittelua.”

Perehdyttämisen ja ohjeistuksen kehitysideana nostettiin esille se, että perehdyttäminen tulisi sisältää ohjelmien ja järjestelmien käyttämisen sekä sitä tulisi tehdä jatkuvasti työskentelyn edetessä. Mikäli ohjelmia tai järjestelmiä ei osata käyttää, tarkoittaa se lisää työskentelyaikaa sen selvittämiseen.

”Perehdyttämällä paremmin järjestelmien käyttöä. Ylimääräinen selvitystyö jäisi monessa paikkaa vähemmälle.”

Tietojen yhtenäisyys

Tietojen yhtenäisyys on tärkeä työskentelyn toimivuuden ja jouhevuuden kannalta. Yhtenä osana työskentelyä tuotteisiin liittyvät tiedot on hyvä olla ajan tasalla, jotta tilaus saadaan ohjeiden ja vaatimusten mukaisesti toimitettua. Mikäli tuotetiedot eivät ole ajan tasalla, silloin esimerkiksi suunnittelutyö hankaloituu ja reklamaatioita saattaa tulla. Vastaajat kokivat, että tuotteisiin liittyvät tiedot olivat suhteellisen hyvällä pohjalla.

”Tuotteisiin liittyvät tiedot, ainakin osittain”

Työntekijöiden mielestä tieto pitää etsiä useasta eri paikasta, ennekuin saat kaiken tarvittavan tiedon käyttöön. Tämä vie paljon ylimääräistä aikaa, kun joudutaan aukaisemaan useat eri ohjelmat ja tiedostot ja niistä kasata kokonaisuus. Tietojen tulisi olla yhdessä kokonaisuudessa, jotta työskentely olisi jouhevampaa ja kaikki tieto olisi varmasti saatavilla.

”Kaikki piirtoa ja suunnittelua koskevat tiedot tulisi löytyä TTS:ltä ja tilauslomakkeelta. Tämä selkeyttäisi ja sujuvoittaisi työtä, sekä vähentäisi virheriskiä. Nykyään suunnittelua koskevaa tietoa kirjataan

IFS:n keltaisille lapuille, huomautuksiin ja dokumenttiteksteille. Aivan liian moneen paikkaan. Tämä lisää riskiä, että jotain jää huomaamatta --> Aiheuttaa mm. ylimääräistä työtä. Lisäksi tiedon puutteesta johtuen joutuu hyppimään työstä toiseen odotellessa puuttuvia tietoja. Tämä hankaloittaa työtä, keskittymiskykyä, jne.”

Tällä hetkellä tarvittavat tiedot löytyvät useasta eri paikasta. Tarvittavien tietojen etsimiseen kuluu turhaa aikaa. Vastauksiksi saatiin useita samankaltaisia kehitysideoita siitä, että kaikki tarvittava tieto tulisi sitoa yhteen ja samaan paikkaan. Kun tiedot saataisiin yhteen kokonaisuuteen yhteen paikkaan, tulisi työskentelystä sujuvampaa.

”Ohjeiden, detaljien, ohjelmien käyttöohjeiden yms löytyminen helpommin sharepointista, koska asioita tulee paljon niin niitä ei voi muistaa, joten myöhemmin tiedon löytyminen on tärkeää, että se löytyy helposti.”

Johtaminen

Eniten samoja vastauksia tuli toimitusjohtajan tilannekatsauksesta. Työntekijät pitävät positiivisena muutoksena toimitusjohtajan pitämiä palavereita, joissa käydään läpi yrityksen tilannetta. Tämän avulla työntekijät kokevat, että heitä pidetään tilanteen tasalla ja näin toimitusjohtaja pääsee lähemmäksi työntekijöitä.

”Toimitusjohtajan tilannekatsaus. Sieltä saa hyvin tietoa missä ollaan menossa ja mitä ollaan kehittämässä jne.”

Vastaajat kokivat suunnittelupäällikön puuttuvan kokonaan. Suunnittelupäällikön tehtäviin kuuluu muun muassa suunnittelun korkealaatuisuuden ja onnistuneen toteutuksen varmistaminen. Tämä vastaus huolestuttaa eniten, sillä yrityksen tulisi varmistaa tuotteidensa korkealaatuisuus, toteutuksen kokonaisuuden onnistuminen sekä määräyksissä pysyminen.

”Suunnittelupäällikön puute näkyy. Pysytäänkö mukana kaikissa määräyksissä?”

Esihenkilöillä on merkittävä rooli sisäisen kommunikaation rakentumisessa. Esihenkilöt antavat toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen ja tekevät pohjaa kommunikaatiolle. Mikäli kommunikaatio ei toimi esihenkilötasolla, ei se voi toimia alaisilakaan.

”Esimiesten ja johtajien roolia pitäisi korostaa kommunikaatiota kehitettäessä. Niin kauan kun kommunikaatio ei toimi esimiestasolta alaspäin, on vaikea kehittää kommunikaatiota koko yrityksessä yleisesti. Esimiesten roolissa pitäisi painottaa nimenomaan heidän johtamistaan. Nyt moni esimies tekee itsekin ns. asiantuntijatyötä, mikä pitää heidät pois varsinaisesta esimiestyöstä. Tämä näkyy heti siinä, että kommunikaatio ei pelaa, kun esimies ei ole läsnä. Eli esimiehen pitäisi olla itse herkällä korvalla varmistamassa, että yrityksessä ja tiimeissä tieto kulkee, että tietoa on saatavilla ja että tiedon kulkua ja siihen liittyviä ongelmakohtia kehitetään aktiivisesti koko ajan. Liian usein esimiesten vastaukset ovat epäselviä ja ympäripyöreitä ”täytyypä selvitellä” -tyylisiä, lisäksi vastauksia joutuu odottelemaan ja niiden perään joutuu kyselemään.”

Henkilöiden tavoittaminen

Henkilöiden tavoittaminen koettiin myös hyvänä asiana, mutta siitä tuli vastauksia myös haasteet ja puutteet -kohtaan. Tästä voidaan päätellä, että henkilöiden tavoittaminen on tapaus- ja henkilökohtaista.

”Puheluihin vastataan hyvin ja asiat selviää kun niitä selvittelee ja kyselee.”

Tämä vastaus kävi ilmi jo kysymyksessä yhdeksän, mistä arvioit sisäisen kommunikaation puutteiden johtuvan. Henkilöiden tavoitettavuus on haaste, kun työ määrä on liian suuri työaikaan verrattuna.

”...Toinen vakava puute on tiettyjen henkilöiden tavoitettavuus. Palaveria palaverin jälkeen – pitäisikö olla ns. virastoaika jolloin hlö on tavoitettavissa”

Nykyisessä tilanteessa ei aina ole selvillä keneen otetaan yhteyttä, jos ongelmatilanteita tulee. Kuluu ylimääräistä aikaa, kun ensin selvitetään keneen pitää ottaa yhteyttä. Eri tilanteisiin nimetyt vastuuhenkilöt helpottaisivat näitä tilanteita ja he voisivat ohjata oikealle ihmiselle, mikäli ei itse osaa vastata.

”Kehitellä jonkinlainen ”tiedotuskartta”. Eli on tiedossa kunkin ongelman/tiedon käsittelijällä keitä henkilöitä/osastoja tämän tyyppinen asia koskee.”

Tiedottaminen

Tuotteistuksen muutosten tiedottaminen on kehittynyt lyhyessä ajassa. Tällä hetkellä työntekijät kokevat, että niistä tiedotetaan mutta tieto saattaa tulla hieman myöhässä. Tiedottaminen tulisi tehdä ennakkoiden, jotta työntekijöillä olisi aikaa tiedostaa asia ja siirtyminen uuteen olisi mahdollisimman jouhevaa.

”Tuotteistuksessa tapahtuvista muutoksista tiedotetaan nykyään todella aktiivisesti. Muutoksia on toki jouduttu monesti tekemään todella nopealla aikataululla, jolloin muutokset tulevat voimaan välittömästi. Pidemmällä tähtäimellä toivon enemmän ennakoitavuutta tämä osalta. Henkilötasolla osan kanssa kommunikaatio sujuu todella hyvin ja muutamien kanssa väärinkäsityksiä syntyy helpommin.”

Vastauksia tuli useita myös liittyen tietojen jäämiseen matkan varrelle. Kohdetta aloittaessa työntekijä joutuu usein soittelemaan eri ihmisille, jotta hän saa kaiken tarpeellisen tiedon ja pystyy tekemään työnsä tehokkaasti. Tietojen etsimiseen ja kyselemiseen kuluu turhaan ylimääräistä aikaa, mikä voitaisiin saada sujuvammaksi sillä, että kaikki tieto kirjattaisiin heti ylös paikkaan, josta sitä tarvitsevat löytävät sen ja että kaikki tieto olisi samassa paikassa.

”Prosessin eri vaiheissa tieto ei aina kulkeudu eteenpäin. Joskus myyjällä on jäänyt kertomatta oleellista tietoa eteenpäin, tai ainakin se on jäänyt kertomatta suunnittelijalle. Joskus myös asiakasvastaavat unohtaneet kertoa muuttuvista asioista, mutta pääasiassa koen että suurin osa asiakasvastaavista tiedottaa asioista hyvin. Erääseen kohteeseen oli lisämyyntinä jotakin tavaraa, mutta ei tietoa mihin se

on tarkoitettu laitettavaksi. Myyjään oltiin yhteydessä ja hän oletti, että suunnittelijan olisi asian hoksannu ilman mainintaa tavaran käytötarkoituksesta.”

Tiedotteet tulisi liittää keskitetylle tiedotuskanavalle ja niitä tulisi nostaa ja käydä uudelleen läpi. Tiedottaminen koskee niin muutoksia, uudistuksia kuin myös jonkin asian etenemistä. Henkilöstölle tiedottaminen luo yhteisöllisyyttä ja tärkeyden tunnetta.

”Muillakin osastoilla on projekteja ja uudistuksia menossa, mutta tieto niiden etenemisestä tai lopettamisesta ei tule työntekijöiden tietoon. Huonoja olosuhteita ja aikatauluja jaksaa nurisematta, jos tietää, että mahdolliset parannukset tai aloitteet etenevät, eivätkä ole jääneet palaveriraportin sivuille tai päällikön spostin uumeniin. Tiedotteita tulee paljon eri osastoilta ja osa menee silloin ohitse. Tiedotteiden toisto, näkyvyyden kesto ja hakusanat tiedotteisiin sekä ennenkaikkea vain yksi tiedotuskanava, ei liian tarkennettua jaottelua feediin - tällä hetkellä lukemattomia tapoja viestittää; sposti, lukematomat eritellyt yksityiset teams-kanavat ja -palaverit, sharepoint1 ja sharepoint2, extranet, kotisivut, kahvipöytä...”

Palaute

Palautteen antaminen on tärkeä osa kehittymistä. Palaute voi olla henkilökohtaista tai kohdistua suurempaan joukkoon yleisemmällä tasolla. Kupias, Peltola ja Pirinen (2014, 151) kirjoittavat, että palaute koetaan kehittämisen ja oppimisen välineenä ja palautehetki oppimistilanteena. Henkilöstö koki, että yleisellä tasolla palautetta saadaan hyvin, ainakin tiimipalavereiden tilastollisten tietojen kautta.

”Johtotasolta tulee mukavasti infoa, extrapointsit siitä!”

Palautteen antamisella on merkitystä työskentelyn kehittymiseen. Mikäli työntekijälle annetaan palautetta, osaa hän myös sen mukaan kehittää toimintaansa. Kuitenkin palautteen antamisessa on huomioitava myös positiivisen palautteen antaminen.

”Palautteen anto on varmasti aina ajankohtainen haaste: miten antaa riittävää palautetta työntekijälle/työkaverille?”

Palautteen antaminen on suuressa roolissa kehittämisessä. Ei voida kehittyä, ellei saada palautetta. Kun valvotaan että toimitaan ohjeiden mukaisesti, tulee samalla antaa ja saada palautetta toiminnastaan, jotta voidaan toimia oikein ja kehittyä.

”Käymällä tapauskohtaisesti läpi analyttisesti ongelmia tuottavat portaat. Kouluttamalla ja luomalla ennalta suunnitellut toimintamallit tiedon siirtämiseksi sekä valvoa, että toimitaan suunnitellun ja ohjeistetun mukaisesti. Tällä tavalla luodaan kaikkien tuntema standardi toimintamalli.”

5.1.4 Kyselyn yhteenveto

Kyselyyn saatiin paljon vastauksia, mikä jo sinänsä kertoo, että opinnäytetyön aihe on yritykselle ajankohtainen. Tuloksista ilmenee, että työntekijät kokevat, että sisäisessä kommunikaatiossa olisi parannettavaa. Kuten jo edellä on mainittu, myös kysymysten keskiarvo ja –hajonta osoittavat sen, että yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on työntekijöiden mielestä ongelmia ja puutteita. Työntekijät vastasivat paljon myös kyselyn avoimiin kysymyksiin, mitkä yleensä jäävät vähemmälle vastausmäärälle. Edellä kerrotuista seikoista voidaan päätellä, että työntekijät ovat myös motivoituneita sisäisen kommunikaation kehittämiseksi. Kyselyn vastaajamäärä oli runsas, josta voidaan päätellä, että työntekijät tiedostavat sisäisessä kommunikaatiossa olevan puutteita ja ovat kyllästyneet työskentelemään sen vallitessa sekä ovat valmiita tekemään töitä tämän asian kehityksen vuoksi. Tämä on hyvä perusta kehityssuunnitelmalle sekä sen toteuttamiselle.

Kyselyssä oli vapaa sanallinen kohta sille, mitkä asiat työntekijän mielestä ovat yrityksen sisäisen kommunikaation haasteet ja puutteet tällä hetkellä. Tämä kysymys sai eniten aikaiseksi sanallisia vastauksia, josta voidaan päätellä, että haasteita ja puutteita on paljon ja niiden kehittäminen on ajankohtaista. Vastaukset olivat laidasta laitaan, mutta myös paljon samoja asioita vastauksista ilmeni.

Viimeisenä kysymyksenä kyselyssä oli avoin kysymys siitä, miten sisäistä kommunikaatiota voitaisiin lähteä kehittämään. Tämäkään kysymys ei jäänyt vähemmälle vastausmäärälle ja varteenotettavia kehitysideoita tuli runsaasti. Yrityksen tulee huomioida myös tämän kysymyksen vastaukset kehityssuunnitelman lisäksi arvioidessaan, kuinka se lähtee sisäistä kommunikaatioita kehittämään.

5.2 Kuukausiraportti

Kyselyn tuloksia läpikäydessä ilmeni voimakkaimmin tiedottamisen ja kommunikaation puute sekä palaverien heikkous. Kyselyn pohjalta tehtiin kuukausipalaveripohja (liite 3), jossa yrityksen jokaiselta osa-alueelta tulisi kuukausittain oman osastonsa kuulumiset. Näin muutkin osastot pääsisivät käsiksi siihen, mitä muilla osastoilla tapahtuu. Kuukausiraportti toimitettiin esihenkilöille, mutta se ei saanut kannatusta. Heidän kantansa oli, että heille tulee vain lisää töitä, joten kuukausiraporttia ei otettu käyttöön.

Kesti (2010, 8182) sekä Salminen (2001, 35–37) ovat molemmat kirjoittaneet muutosvastarinnasta samankaltaisesti. Erilaiset muutokset kuuluvat yritystoimintaan, eikä sen kehitykselle näy loppua. Muutosvastarinta on kuitenkin terveen ihmisen ominaisuus, vaikka se usein mielletään kielteiseksi ominaisuudeksi. Kynisyys uusia asioita kohtaan on yleistä, ja se on ryhmälle tärkeä ominaisuus. Vastarinnan olemassaolo ei tarkoita sitä, etteikö yritystä silti voisi onnistuneesti muuttaa. On hyvä kyseenalaistaa uudet asiat ennen niiden toteuttamista. Terve epärointi voi auttaa perustelemaan ratkaisut ja tekemään viisaita päätöksiä, mutta aiemmista epäonnistumisista ei kuitenkaan saisi lannistua. Heikosti suoriutuvasta tiimistä löytyy yleensä useampi organisaation uudistumista ja kehitystä vastustava, negatiivista energiaa lisäävä kynnikko. Tällaista henkilöä ei kuitenkaan pidä tuomita vaan pikemminkin yrittää ymmärtää hänen suhtautumisensa osana ryhmätoimintaa. Uudistusten kyseenalaistaminen voi nostaa pintaan erilaisia näkemyksiä, jolloin muutokset voidaan perustella paremmin ja suunnitella niiden toteuttaminen paremmin. Muutosvastarinta on otettava huomioon toiminnan suunnittelussa.

Tutkimuksen etenemistä jouduttiin siis lähteä pohtimaan uudelleen, ja päädyttiin ratkaisuun, jossa yritykselle luodaan kyselyn ja työpajan perusteella kehityssuunnitelma, eikä tehdä niin sanotusti konkreettisia toimia sisäisen kommunikaation kehittämiseen. Kehityssuunnitelman käyttöönotto jää siten yrityksen vastuulle. Kehityssuunnitelman avulla yritys tulee saamaan sisäisen kommunikaation toimi-
maan paremmin.

5.3 Työpaja

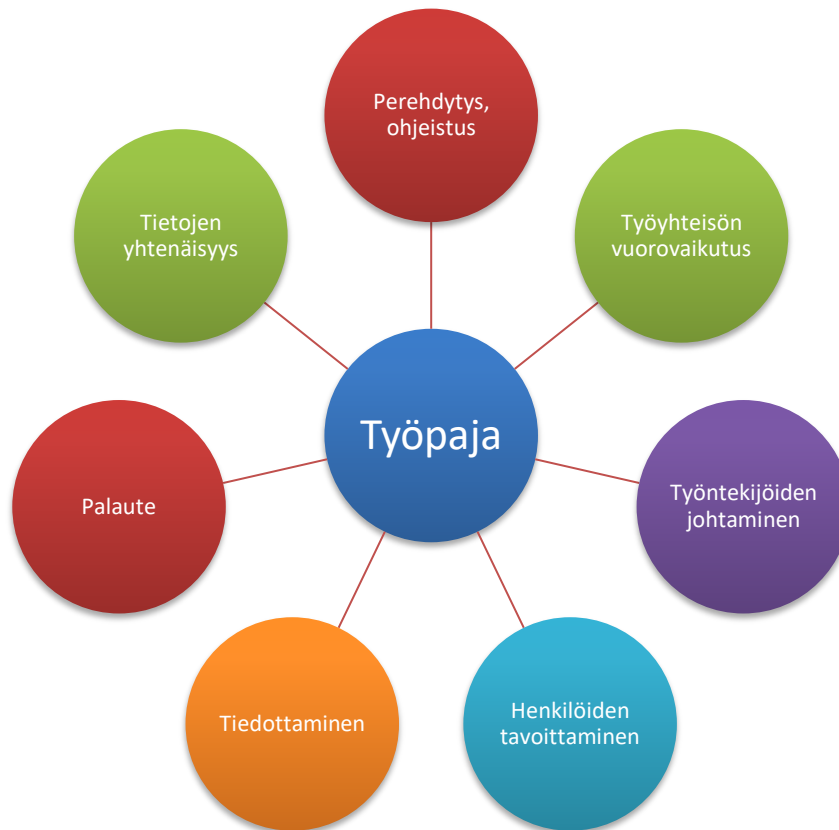
Kyselyn tulosten analysoinnin jälkeen tuloksiin haluttiin perehtyä lisää. Mitkä kehitystarpeet henkilöstö kokee tärkeimmiksi ja mitkä asiat tulisi saada kehitettyä ensimmäiseksi. Opinnäytetyössä päädyttiin toteuttamaan työpaja, jotta kyselyn tuloksia päästään tarkastelemaan tarkemmin ja niihin pystyttäisiin syventymään. Jotta työpajasta saataisiin kaikki hyöty irti parhaalla mahdollisella tavalla, sitä pitää etukäteen pohtia ja suunnitella tarkasti. Kyselyn tuloksista nostetaan työpajaan esille eniten siinä ilmi tulleita asioita, ja näistä lähdetään työpajaan osallistujien kesken keskustelemaan, että mikä vaatisi eniten kehittämistä. Työpajan aihealueiksi nostettiin ne seitsemän asiaa, joiden avulla kyselyn tulokset analysoitiin.

Kehityssuunnitelman onnistumisen takia prosessiin valitaan henkilöt, joita tämä asia koskee. Työpajaan osallistujat kuuluvat tilaus – toimitus -ketjuun, johon opinnäytetyö on rajattu. Kun mukaan otetaan ne henkilöt, joita kehittäminen koskee, saadaan henkilöt sitoutumaan muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi näin muutosvastarinta pienenee. (Kananen 2012, 70.) Työpaja toteutetaan pienen valikoidun ryhmän kanssa, näin saadaan keskustelu intiimiksi ja tiiviiksi ja henkilöt pääsevät osallistumaan enemmän.

5.3.1 Työpajan toteutus

Kyselyn tulosten perusteella järjestettiin työpaja, johon kutsuttiin seitsemän henkilöä eri osastoilta. Työpajaan sisäisen kommunikaation kehittäminen rajataan tilaus-toimitus-ketjuun, ja jokainen työpajan osallistuja edustaa omaa työvaihettaan tässä ketjussa. Työpaja pidettiin kasvotusten pääkonttorilla, jotta aktiivista

keskustelua saataisiin parhaiten aikaiseksi. Työpajan tarkoituksena oli saada selville, missä sisäisen kommunikaation alueessa on ongelmia ja saataisiinko niitä korjattua. Lisäksi selvitettiin, ovatko osallistujat valmiita tekemään töitä sisäisen kommunikaation kehityksen eteen. Alkuun osallistujille selvitettiin, mitä tämä työpaja koskee ja mitä tältä työpajalta halutaan.



Kuvio 14. Työpajan aloituksen aihealueet

Työpajassa haluttiin syventyä kyselyn aiheisiin, joten työpajan aiheet johdettiin aikaisemmin toteutetusta kyselystä. Kyselyn tuloksiin haluttiin saada tarkempia perusteluita. Työpajan alussa jokainen osallistuja sai pisteyttää seinällä olevat aiheet sen mukaan, missä aihealueessa he kokivat olevan puutteita yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa. Seinälle oli kiinnitetty seitsemän lappua: perehdytys ja ohjeistus, palaute, henkilöiden tavoitettavuus, johtaminen, tiedottaminen, työyhteisön vuorovaikutus sekä tietojen yhtenäisyys (kuvio 14). Osallistujille annettiin kolme eriväristä muistilappua. Punainen antoi kolme pistettä, vihreä kaksi pistettä ja oranssi yhden pisteen. Nämä laput jokainen kävi laittamassa edellä mainittujen lappujen kohdille niin, että punainen lappu laitettiin siihen kohtaan, jossa nähtiin eniten ongelmia sisäisessä kommunikaatiossa. Vihreä taas seuraavaksi

eniten ja oranssi kolmanneksi eniten vaikuttavalle lapulle. Pisteytyksen jälkeen pisteet laskettiin yhteen, ja saatiin selville mitkä kohdat saivat eniten pisteitä eli mitkä osa-alueet tarvitsisivat eniten muutosta. Pisteytyksien jakautuminen näkyy alla olevassa taulukossa 1.

Taulukko 1. Työpajan pisteytyksien jakautuminen.

Aihe	Pisteet
Työyhteisön vuorovaikutus	14
Perehdytys, ohjeistus	10
Tietojen yhtenäisyys	8
Johtaminen	4
Henkilöiden tavoittaminen	3
Tiedottaminen	2
Palaute	1

Pisteytyksen jälkeen esille jätettiin neljä eniten pisteitä saanutta aihetta, työyhteisön vuorovaikutus, perehdytys ja ohjeistus, tietojen yhtenäisyys sekä johtaminen. Sen jälkeen jokainen osallistuja pääsi keksimään ideoita, kuinka jokaista aihetta pystyttäisiin kehittämään sisäisen kommunikaation näkökulmasta. Yhdelle muistilapulle kirjoitettiin yksi asia, ja jokaiseen kohtaan tuli keksiä kahdesta viiteen ideaa. Näiden pohjalta lähdettiin keskustelemaan ja pohtimaan, mitä näiden asioiden eteen voitaisiin tehdä ja mitä voitaisiin kehittää, jotta yrityksen sisäinen kommunikaatio saataisiin paremmaksi. Jokaisella työpajaan osallistujalla oli samanvertainen mahdollisuus keskustella ja tuoda ajatuksiaan ja ideoita esille. Työpajaan osallistujat osallistuivat keskusteluun aktiivisesti ja he olivat kiinnostuneita aiheesta ja sen kehittämisestä. Keskustelua tuli jokaisesta osa-alueesta ja jokaisesta löytyi ongelmakohtia sekä niihin ratkaisuja.

5.3.2 Työpajan tulokset

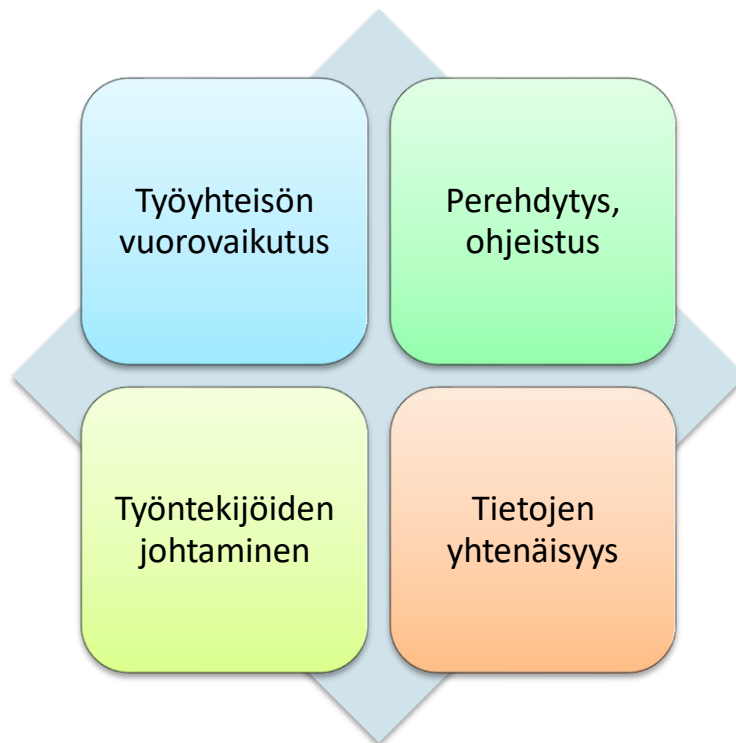
Työpajassa muistilapuilla luotu kokonaisuus on piirretty selkeäksi ajatuskartaksi, joka löytyy tämän opinnäytetyön liitteenä 3. Jokaisesta neljästä aiheesta on tehty oma kartta, jotta niiden lukeminen olisi selkeää. Työpajassa näistä asioista keskusteltiin ryhmässä, pohdittiin ja ideoitiin, kuinka näitä asioita voitaisiin kehittää sisäisen kommunikaation näkökulmasta. Seuraavassa luvussa nämä kehittämisideat ja -ajatukset on kasattu kehityssuunnitelmaksi. Jokaiseen ajatuskarttaan on

värimerkitty ne asiat, jotka seuraavassa kehityssuunnitelmassa on nostettu esiin. Tämän kehityssuunnitelman avulla yritys X onnistuu parantamaan yrityksen sisäistä kommunikaatiota, ja sitä myöten kehittyvät myös työn mielekkyys ja työtahokkuus.

6 KEHITYSSUUNNITELMA

6.1 Kehityssuunnitelman lähtökohdat

Työpajassa aiheiksi valikoitui neljä osallistujien mielestä tärkeintä aihetta (kuvio 15). Jokaiseen aiheeseen tuli todella paljon ideoita, ajatuksia ja keskustelua aikaiseksi. Nostan tähän kehityssuunnitelmaan vain muutamia asioita, jotka työpajassa saivat eniten keskustelua aikaiseksi tai jotka koettiin tärkeimmiksi. Yrityksen johdon olisi kuitenkin hyvä käydä läpi myös liitteenä 3 olevat ajatuskartat, sillä siellä esiintyvät asiat ovat kaikki tärkeitä ja toteutuskelpoisia.



Kuvio 15. Kehityssuunnitelman osa-alueet

Kehityssuunnitelma nostaa esille asiat, jotka yritys voi seuraavaksi ryhtyä toteuttamaan, jotta yrityksen sisäinen kommunikaatio saataisiin toimivammaksi. Sisäistä kommunikaatiota kehittämällä työntekijäkokemus paranee koska henkilöstö on ollut mukana vaikuttamassa kehityssuunnitelman suunnittelussa. Kehityssuunnitelma parantaa molempien osapuolien kehitystä; niin työnantajan kuin työntekijöiden. Kun yrityksen sisäinen kommunikaatio saadaan toimimaan pa-

remmin, kehittyvät sen mukana myös ryhmähenki ja jopa työhyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen sekä maineeseen. Hyvinvointia edistävä toiminta kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Hyvinvoivassa työyhteisössä ollaan avoimia ja luotetaan, puhalletaan yhteen hiileen, annetaan myönteistä palautetta ja uskalletaan puhua ongelmistakin.

6.2 Työyhteisön vuorovaikutus

Palaverit ovat parhaimmillaan oppimistilanteita, joissa saadaan tietoa, muokataan tai täydennetään tietorakenteita ja ajatusmalleja, kehitetään ajattelua sekä kehitetään vuorovaikutustaitoja. Palaverien hyöty osaamisen kehittymisen kannalta on suoraan yhteydessä siihen, miten tehokkaiksi ja avoimiksi palaverit on saatu. Asioiden määrittely, käsittely ja vaikutusten erittely yhdessä tuottavat yhteisöön yhteisiä käytänteitä, selkeyttä ja kehitystä. Kun työyhteisö on kehittynyt palaverien pidossa taitavaksi, niitä myös kehitetään yhdessä. Välillä osa palaveriin varatusta ajasta omistetaan sille, miten palaverikäytäntöjä ja siellä tapahtuvaa keskustelua voitaisiin kehittää. (Viitala 2013, 203.)

Tiimi on eri puolilta organisaatiota tai eri osaamisaloilta koottu ryhmä. Tiimin taustalla on toive tehokkaammasta yhteistoiminnasta ja suurten haasteiden vaativan asiantuntemuksen tehokäytöstä. Tiimin sisällä korostuu yhteisöllisyys, joka syntyy, kun hierarkiasta siirrytään itseohjautuvuuteen. Jotta tiimi onnistuu toimimaan kokonaisuutena, tarvitaan avointa tiedonkulkua. (Åberg 2006, 57–58.) Yritys pitää tiimipalavereita viikoittain tiimien sisällä. Tiimipalavereissa käydään läpi sen hetkiset tärkeät asiat, kuten diagrammit siitä kuinka paljon on tullut myyntiä, montako kohdetta on myöhästynyt ja montako metriä hirttä suunnittelusta on lähtenyt tuotantoon. Kuitenkin moni työpajaan osallistunut koki nämä turhaksi, sillä nämä luvut käydään vain nopeasti selaten läpi eikä niillä juurikaan ole merkitystä omaan työhön. Osallistujat olivat sitä mieltä, että näiden läpikäynti pitäisi tiivistää selkeämmäksi tai jopa jättää kokonaan pois. Nyt näitä lukuja on niin paljon, että mikäli ne halutaan pitää tiimipalavereissa, voisi niistä toteuttaa yhden sivun/yhden PowerPoint-sivun kokonaisuuden, jonka voisi laittaa esille jo siinä vaiheessa, kun työntekijät alkavat saapumaan Teams -palaveriin, jolloin jokainen pääsisi omaan tahtiinsa katsomaan siitä itselle tärkeimmät asiat. Lisäksi kun tiiminvetäjä käy siitä

tärkeimpiä asioita läpi, voi työntekijä samaan aikaan silmäillä koko kokonaisuutta. Työpajassa koettiin, että työntekijöitä kiinnostavat eniten vain montako kauppaa on tullut, mitä on saatu tehtyä ja mitä on tulossa.

Tiimipalavereissa on tapana kysyä palaverin lopussa, onko kenelläkään kysyttävää. Usein kysymyksiä ei ole. Tähän uskottiin osasyllinen olevan työkuorma, joka vaikuttaa siihen kiinnostaako työntekijöitä edes nostaa asioita siinä tilanteessa esille. Moni myös sanoi, että he joutuvat tekemään töitä samalla kun tiimipalaveri on käynnissä. Voidaankin miettiä, kuinka moni tärkeäkin asia menee läpi korvien, kun joudutaan keskittymään työn tekemiseen, jotta ne saadaan ajallaan tehtyä. Työpajaan osallistujat kokivat myös, että monella on suuri kynnyks ottaa asioita esille kyseisessä tilanteessa, kun tiimin sisälläkin on paljon ihmisiä, joita et välttämättä ole koskaan nähnyt. Moni saattaa jännittää sitä, mitä mieltä muut ovat sinusta, jos kysyt jonkin vähäpätöisen tai turhan kysymyksen. Sitten nämä asiat kysytään palaverin jälkeen esihenkilöltä tai tutulta työkaverilta. Kuitenkin jollain toisella työntekijällä saattaa olla sama ongelma tai kysymys mielessä, mikä voisi selvitä kaikille kerralla tiimipalaverissa. Tässä tapauksessa tulisi pohtia, miten työntekijät saadaan tutuiksi toisilleen, jotta työntekijät uskaltaisivat enemmän keskustella asioista.

Edelliseen kappaleeseen viitaten voisi järjestää tiimipalavereita myös paikan päällä kasvotusten, edes sen porukan kanssa mikä paikalle pääsee. Yrityksellä on työntekijöitä ympäri Suomea, joten ymmärrettävää on, ettei koko tiimiä välttämättä saa saman katon alle, mutta edes pieni ryhmäytyminen auttaisi jo asiassa eteenpäin. Esimerkiksi projektivastaavat käyvät muutaman kerran vuodessa vuorotellen eri paikkakunnilla koulutuspäivillä ja pääsevät näin kasvotusten tutustumaan ja keskustelemaan. Näin työntekijät saavat nimelle kasvot ja kommunikointi helpottuu. Lisäksi työpajan osallistujat kaipasivat enemmän tapahtumapäiviä ja kanssakäyntiä muiden kuin oman tiimiläisten kanssa, jotta kaikki tulisi tutuiksi kaikille. Työryhmässä nousi esille myös ajatus, että myyjäpäiville tulisi mennä myös ryhmiä eri tiimeistä, jokainen vuorotellen. Åbergin (2006, 37–38) mukaan ryhmän jäsenten kokemaa tunnetta ryhmän ykseydestä kutsutaan ryhmähengeksi. Se on ryhmän mieliala ja tunnelma mikä ryhmässä vallitsee. Ryhmähengen vireen aistii yleensä helposti myös ryhmän ulkopuolinen. Esihenkilö voi nostattaa ryhmähengeä, mutta myös vahingoittaa sitä. Ryhmähengen ja yksilön vireeseen vaikuttaa

myös työnilo. Jos sitä ei ole, työnteko ei ole mielekästä. Huonohenkinen ryhmä ei lähde mukaan muutokseen eikä uusiin haasteisiin, ainakaan kovin helposti.

Yrityksessä tulisi olla psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jolloin saataisiin aikaiseksi avointa, aktiivista matalan kynnyksen keskustelua. Kuitenkin työpajaan osallistujat olivat sitä mieltä, ettei tällainen ilmapiiri vallitse yrityksessä. Tätä myöntelee myös aikaisemmat kappaleet. Koettiin ettei yrityksessä vallitse tasa-arvo vaan syrjintä tapahtuu. Yrityksen pitäisi tarttua tähän asiaan kiireellisesti käsiksi. Yritys X:n (2021) eettisissä ohjeissa lukee, että yritys pyrkii luomaan kaikille työntekijöillensä tavoitellun työpaikan, jossa jokaisen yksilön arvoa, yksityisyyttä ja oikeuksia kunnioitetaan. Yritys ei hyväksy minkäänlaista syrjintää, uhkailua, häirintää tai loukkauksia. Yritys kohtelee ihmisiä yhdenvertaisesti, reilusti ja tasa-arvoisesti. Yrityksen tulisi nostaa henkilöstölle uudelleen esille eettiset ohjeet, jotta jokainen muistaisi toimia niiden mukaisesti.

Esihenkilöllä on suuri vaikutus tiimipalavereiden tehokkuudessa. Jos esihenkilö huokuu itsekin sitä, että käydäänpä nämä asiat nyt äkkiä läpi, niin ei työntekijäkään jaksakaan asiasta kiinnostua. Esihenkilön tulisi ottaa tiimipalaveriin sen vaatima aika, perehtyä siihen etukäteen eikä vasta tiimipalaverin aikana ja olla asiasta kiinnostunut. Esihenkilön tulisi kirjoittaa ennen tiimipalaveria, tiimipalaverissa sekä sen jälkeen ilmenneet asiat ylös muistioon, ei omalle erilliselle lapulle. Työpajan osallistujat kokivat, että moni asia jää esihenkilön pöydälle, kun se laitetaan muistilapulle ylös eikä siitä sen jälkeen enää kuulu eikä kukaan työntekijöistäkään voi siihen palata, kun ei näy kaikille jaetussa muistiossa. Työpajassa nostettiin tähän liittyen esille idea, että tiiminvetäjä jokaisen tiimipalaverin jälkeen luo Teams – ryhmään jo seuraavan viikon tiimipalaveripohjan. Tällöin jokainen työntekijä, kuin myös tiiminvetäjä, voisi käydä etukäteen sinne kirjoittamassa asiat, joista haluaa keskustella. Näin saadaan kaikki asiat esille eikä osaa unohteta käydä läpi, ja asiat uskallettaisiin matalalla kynnyksellä sitä kautta nostaa esille, kun pääsee nimettömänä sen kirjoittamaan.

Palavereita kehittäessä lähtökohtana tulee olla nykytilan arviointi. Palavereita suunniteltaessa taas lähtökohtana on niiden tarkoitus. Mitä useampi osallistuu aktiivisesti palaverissa, sitä enemmän resursseja on käytössä. Säännöllisesti

toistuvia palavereita ovat esimerkiksi osaston kuukausi- ja viikkopalaverit. Palaveriin valmistautuminen on avaintekijänä palaverin tehokkuudessa. Huono valmistautuminen saattaa viestiä, että palaverit ovat turhia ja omaan työhön liittymättömiä. Palaverit ovat kuitenkin mahdollisuus viedä eteenpäin työyhteisön tärkeitä asioita. (Surakka 2006, 18–28, 39.) Palaverin osallistujien keskinäinen vuorovaikutus on ratkaiseva tekijä palaverien sujumisen ja hyödyllisyyden kannalta. Ilman yhteistä viestintää ei tule yhteenkuulumisen tunnetta. Ilman viestintää ei myöskään tiedetä, mitä asioista ajatellaan, mitä kokemuksia ja osaamista työyhteisöstä löytyy eikä sitä, minkälaisen kokonaisuuden työyhteisö ja sen toimintaympäristö muodostavat. Palaverin onnistumisen ytimessä on halu osallistua vuorovaikutukseen, yhteiseen toimintaan sekä tahto oppia muilta. Ryhmän viestintää voidaan tutkia esimerkiksi puheenvuorojen vaihtuvuudella tai osallistujien aktiivisuudella. (Surakka 2006, 78–80.)

Vuorovaikutussopimus on yksi palaverin kehittämisen työkalu. Sopimus sisältää keskustelua viestinnästä ja ryhmän jäsenten aiemmista viestintäkokemuksista. Sopimuksessa sovitaan vuorovaikutuskäytännöistä, jotka ovat ensiarvoisen tärkeitä palaverin sujumiselle. Sopimus voi keskittyä esimerkiksi roolien tarkastelemaan, keskustelun sujuvuuteen, puheenvuorojen jakautumiseen tai ymmärryksen tarkistukseen. Puheenvuorojen jakautuminen on asia, josta kannattaa lähes aina sopia. Siitä voidaan sopia, että vastuu vuorovaikutuksesta jakautuu kaikille. Kenenkään ei tarvitse jakaa tai sallia puheenvuoroja. Palaverin vetäjä voi ottaa vastuuta keskustelun aloittamisesta ja ylläpitämisestä. Tärkeitä asioista voidaan kysyä mielipide kaikista palaveriin osallistujilta. Ymmärryksen tarkistaminen kuuluu kaikille osallistujille. Sitä tarkistetaan keskustelun kuluessa, ei ainoastaan sen päättyessä. (Surakka 2006, 87–89.)

Tiimien sisäiseen, väliseen ja yhtiötason kommunikointiin kaivataan sovittuja käytäntöjä ja toimintamalleja. Jokaisen tulisi viedä oma työvaihe selkeästi eteenpäin. Työpajoja tulisi pitää myös tiimien sisällä sekä tiimien välisesti, jotta näitä asioita pystyttäisiin kehittämään myös työntekijöiden näkökulmasta. Tietojen jakaminen koettiin myös olevan huonoa. Tähän ratkaisuksi keksittiin se, että tiimipalaverien muistiot laitettaisiin jakoon myös muille tiimeille. Näin eri tiimit pääsisivät käsiin siihen, mitä muissa tiimeissä touhutaan ja mitä muutoksia siellä on tapahtunut. Eri tiimien välinen kommunikointi koettiin lähes olemattomaksi, johon tulisi

paneutua. Lisäksi työpajassa toivottiin yleistä Teams – kanavaa, jossa olisi koko yrityksen henkilöstö. Siellä saisi kysyä ja keskustella kaikista yleisistä asioista, jotka koskevat koko henkilöstöä.

Jos kahden tiimin välillä on ongelmia, niitä olisi hyvä käsitellä ja purkaa porukalla. On tärkeää, että ensin kumpikin tiimi valmistautuu ja määrittelee odotuksensa toiselta tiimiltä. Tämän jälkeen kokoonnutaan yhteen. Mikäli kokoontumisessa kuitenkin ilmenee liikaa erimielisyyksiä, voidaan odotusten sijaan vastata kolmeen kysymykseen: a) mitkä kaikki asiat sujuvat tiimimme välisessä yhteistyössä hyvin? b) Missä on eniten ongelmia? c) Mitä ratkaisuja näihin olisi? Keskustelun pohjalta pohditaan kehittämistoimenpiteistä ja tehdään mahdollisesti päätöksiä, jotka kirjataan ylös. (Spiik 2003, 264.)

Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan yhteisön omaa viestintää. Se käsittää yhteisön viestinnän eli vuorovaikutuksen ja tiedonvaihdon organisaation jäsenten kesken sekä erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Viestintä perustuu yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän tehtävänä on tukea yhteisön pääsemistä tavoitteisiinsa. (Juholin 1999, 22.) Työyhteisön vuorovaikutuksen kannalta koettiin tärkeäksi myös se, miten asiat kommunikoidaan toisten kanssa. Tässä asiassa nostettiin esimerkkinä esille se, mitä asiakkaalle luvataan. Esimerkkinä oli, että projektivastaava on luvannut, että toimitettavat tavarat toimitetaan maanantaina, asiaa keneltäkään kysymättä tai sitä minnekään ylös kirjaamatta. Lähettämö soittaa asiakkaalle ja tiedustelee mikä toimituspäivä heille sopii ja asiakas kertoo, että projektivastaavan kanssa on sovittu maanantai. Entäpä jos lähettämön puolelta maanantai on jo täynnä? Tällaisiin epäselvyyksiin voitaisiin tehdä selvä kaava, mihin asiat kirjataan ylös, ja pitäisikö tällaisesta asiasta jopa erikseen lähettämölle ilmoittaa, kun se sovitaan. Tämän lisäksi keskusteltiin siitä, mitä kaikkea jokainen käy läpi, kun aloittaa työt. Suunnittelussa avataan huomautukset ja dokumenttitekstit, tilaus, toimitustapaseloste, vahvistus, keltainen lappu, muutokset ja muutosten muutokset. Pahimmillaan avattavia dokumentteja on kymmenkunta. Koettiin myös, että eri ihmiset laittavat tärkeät tiedot eri paikkoihin. Esimerkiksi suunnittelulle tarkoitetut huomiot tulisi laittaa dokumenttitekstiin ST1 kohtaan. Monesti tiedot joko eivät löydy sieltä tai tietoa on myös muissa paikoissa. Yrityksen tulisi pohtia, miten tämä dokumenttirumba saataisiin kesytettyä. Voisiko näiden dokumenttien tilalle/lisäksi tehdä yhden kokonaisuuden, johon

muutokset ja huomautukset laitetaan. Näin nähtäisiin heti, että väliseinien pintamateriaali on paneeli, eikä sitä tarvitse muutoksista lähteä tutkimaan mikä se lopullinen on. Toteutuskelpoinen asia voisi olla esimerkiksi valmis tiedostopohja, jossa on eri kohdat, joita täytetään sitä mukaa kun asia tulee ilmi. Esimerkiksi toimituseriin, rakenteisiin ja materiaaleihin liittyvät asiat. Suunnittelun näkökulmasta suunnittelua koskevat asiat voisi olla jaettu yksinkertaisesti yläpohja, ulkoseinä, alapohja, väliseinä jne.

6.3 Perehdytys, ohjeistus

Yritys X:n (2022d) perehdytysprosessin mukaan perehdyttämisen tarkoituksena on sujuvoittaa uuden työntekijän tutustuttaminen uuteen työympäristöön ja organisaation toimintaan. Hyvä perehdytys auttaa uutta henkilöä sitoutumaan henkilöstöön. Perehdytyksen tarkoituksena on antaa uudelle työntekijälle ne tiedot, jotka hän tarvitsee työnsä hoitamiseen. Hyvä perehdytys nopeuttaa henkilön ryhtymistä itsenäiseen työskentelyyn. Perehdytys hyvin suunniteltuna ja toteutettuna on investointi yritykselle tulevaisuuteen, se tukee henkilöstön työssä jaksamista ja kehittää työyhteisöä. Perehdytys ei koske vain uusia henkilöitä, vaan sitä käytetään myös, kun henkilö vaihtaa työtehtäviä yrityksen sisällä tai kun hän palaa takaisin töihin pitkältä vapaalta, kuten vanhempainvapaalta. Työpajassa kuitenkin koettiin, että yrityksen perehdytys uusille työntekijöille sekä vanhoille uusiin työtehtäviin siirtyessä tulisi olla parempi. Tarvittaisiin paremmat perehdytysohjeet, tietyt, samat ja koulutetut perehdyttäjät. Perehdytyksessä tulisi olla yhtenevät toimintamallit. Perehdytyksessä tulisi käydä selkeämmin läpi muun muassa järjestelmien toimivuus ja niiden ymmärtäminen. Tuotannon logistiikan ymmärtäminen olisi tärkeää kaikille työntekijöille, myös nykyisille, sillä moni koki, etteivät ymmärrä tuotannon puolelta juuri mitään.

Työn teossa tulisi seurata prosessikuvauksia. Työpajassa käytiin läpi moniko käyttää työtä tehdessään prosessikuvausta, johon useampi vastasi, ettei edes tiennyt mikä se on. Prosessikuvauksien tekemiseen on käytetty paljon aikaa ja niistä on saatu kasattua kokonaisuus, joka parantaisi työskentelyn kaavamaisuutta ja pitäisi yllä samoja toimintamalleja. Hajanaiset toimintamallit nousivat ilmi useassa työpajan aiheessa. Kun prosessikuvauksia alettaisiin käyttää, tämä ha-

janaisuus saataisiin kasattua ja työskentelyn jouhevuus paranisi. Osallistujat nostivat esiin asian, että työskentelyn tulisi siirtyä projektiluonteisesta prosessiluonteiseksi. Mikäli yritys haluaa päästä käsiksi siihen, kuinka hajanaisesti työntekijät tekevät samat työt, voitaisiin sitä tutkia arvovirtakuvauksen avulla. Sen tavoitteena on kuvata kaavio, jossa päästään käsiksi prosessin vaiheisiin ja niiden yhteyteen ja työvaiheiden keston. Sen tarkoituksena on löytää prosessista kehityskohteita.

Työpajan osallistujat olivat sitä mieltä, että yrityksen tulisi järjestää työntekijöilleen kertauskoulutuksia. Moni koki, että kun työtä on jo hetken tehnyt, olisi tärkeää käydä asioita uudelleen läpi, kun asioista jo hieman enemmän ymmärtää. Kertauskoulutuksessa voisi työkohtaisesti käydä läpi myös tärkeimpiä ohjelmia ja taulukoita.

6.4 Tietojen yhtenäisyys

Tietojen yhtenäisyyden kannalta olisi tärkeää, että vanhentuneet tiedot poistettaisiin käytöstä heti kun ne vanhentuvat. Työskentely on haastavaa, mikäli vanhoja tietoja on saatavilla, se hidastaa oikeiden ohjeiden löytymistä tai pahimmassa tapauksessa työt tehdään vanhojen ohjeiden mukaan. Uudet ja muuttuvat ohjeistukset tulisi tiedottaa ennakkoiden, ei vasta kun ne ovat juuri muuttumassa tai jopa jo muuttuneet. Työpajassa nousi esille myös ajatus siitä, voisiko uusiin tiedotteisiin ja ohjeisiin laittaa lukukuittaukset, jotta pystyttäisiin seuraamaan sitä, kuinka moni todellisuudessa näkee ja huomioi ne.

Tarvittavat tiedot tulisi järjestää samaan paikkaan, jotta ne olisivat helposti kaikkien löydettävissä. Työpajaan osallistujat kokivat hankalaksi sen, mistä tieto haetaan ja mihin se laitetaan. Tällä hetkellä tietoa pitää etsiä monesta eri paikasta ja siihen kuluu ylimääräistä aikaa, ja kaikki tärkeät tiedot ovat vaikeasti löydettävissä. Tarvittavat tiedot tulisi myös saattaa kaikkien tietoon. Työpajassa koettiin, että kaikki oleellinen tieto ei tavoita kaikkia, ainakaan ajoissa.

Tietojohdaminen käsittää tiedon löytämisen, varastoinnin, jakamisen ja käytännön. Se jakautuu kahteen ulottuvuuteen, joista toinen on tiedon tehokasta johtamista tietojärjestelmiä käyttäen ja toinen prosesseihin, joissa tietoa kehitetään oppimisen kautta ja jaetaan organisaation jäsenille. Tietojohdaminen on myös

asia- ja ihmiskeskeinen. Tieto on ihmisissä, joten onnistunut johtaminen vaatii hienovaraisuutta ihmisiä kohtaan. Informaatioteknologian tulisi olla apuna ihmisen välisessä kommunikoinnissa, oppimisessa ja yhteistyössä. Silloin johtaminen keskittyy teknologian sijaan ihmisten johtamiseen. (Virtainlahti 2009, 70–71.)

Muistinvaraiset asiat tulisi saada loppumaan. Esimerkkinä projektivastaava vaihtaa toimituksen toimitusviikkoa mutta unohtaa vaihtaa erien toimitusviikot, lähettämö ei saa tietoa toimituserien muutoksesta. Muistinvaraiset asiat tahtovat unohtua ja myös muuttua. Nämä muistinvaraiset asiat tulisi kartoittaa ja laittaa esimerkiksi prosessikuvaukseen ylös.

Tietorakenteet auttavat johtajia ymmärtämään organisaation kompleksisuutta ja sisäisiä jännitteitä, jotka ohjaavat sopivien toimenpiteiden löytämistä. Ne auttavat näkemään kokonaisuuksia. Ne antavat tulkinnallista pätevyyttä johtajalle, ja heijastuvat johtajan ilmaisemisesta. Tämä pätevyys korostuu muutostilanteiden hallinnassa. (Lumijärvi 2009, 52–53.)

6.5 Työntekijöiden johtaminen

Esihenkilöiden tulee olla päteviä ja tehtävään sopivia. Esihenkilöiden pitää myös sopeutua muutokseen, eikä pysyä vanhoissa kaavoissa. Esihenkilöitä tulee myös aktiivisesti kouluttaa, jotta taitotaso pysyy yllä. Työntekijöiden johtaminen on heikkoa, nyt johdetaan pääsääntöisesti vain työtä. Tämä ei kuitenkaan ole ongelmana jokaisella yrityksen alueella, mutta tätäkin ongelmaa ilmenee. Esihenkilöt tulisi kouluttaa henkilönäkökulman kautta, kouluttamalla työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoja tulisi kouluttaa myös koko henkilöstölle, jolloin työviestintäkin saataisiin sujuvammaksi. Työpajassa nousi ilmi, että yritys tarvitsee erillisen suunnittelun vetäjän ja suunnittelupäällikön. Heidän avullaan saataisiin suunnitelmat yhtenäiseksi ja he olisivat aina suunnittelijoiden saatavilla.

Esihenkilöiltä kaivataan myös enemmän tukea. Esihenkilöiden tulisi antaa enemmän palautetta työntekijöilleen, varsinkin positiivista. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen avulla voidaan kehittää osaamista, tietämystä ja toimintatapoja. Palautteen antamista toivotaan nimenomaan esihenkilöiltä. Rakentava ja kannustava palaute auttaa työntekijää kehittymään oikeisiin suuntiin. Palautteen tarkoitus on toimia vahvuuksien kehittämisen ja kehitystarpeen tiedostamisen

apuna. (Virtainlahti 2009, 154–155.) Johtajan on kannustettava henkilöstöä mahdollisimman suuressa määrin motivaation ja organisaatiomuutosten avulla, jotka parantavat työtyytyväisyyttä. Toimivassa henkilöstöjohtamisessa tarvitaan työntekijöiden sitoutumista ja siihen liittyvän tuottavuuden ja työtyytyväisyyden kasvua. (Lussier & Hendon 2013, 10.)

Tiiminvetäjien yksi osa työnteosta on töiden kuormittaminen. Kuitenkaan töiden kuormittaminen ei ole tehokasta johtamista. Työpajassa nostettiin esiin ajatus, että kuormittaminen unohdettaisiin ja työntekijöillä olisi yksi yhteinen työlista. Riskikosuunnittelijoilla on ollut jo pitempään tämä työtapa, he valitsevat itse työlistalta heille parhaiten sopivat kohteet ja työskentely on sujunut näin jouhevasti ja tehokkaasti. Tätä voitaisiin käyttää myös ainakin pääkuva- ja työkuvatiimissä. Näin tiiminvetäjille vapautuisi aikaa työntekijöiden johtamiselle. Tiiminvetäjä töitä kuormittaessaan joutuu aukaisemaan kohteen tiedot ja kuvat, jotta hän tietää mikä kohde kuormitetaan kenellekin. Lisäksi hän joutuu laskemaan, montako kohdetta jokaiselle laitetaan, jotta työt ehditään tehdä. Tiiminvetäjillä kuluu todella monta työtuntia viikossa siihen, että saa työt kuormitettua. Lisäksi työnteon mittarina käytetään hirsimetrejä, mikä ei nykypäivänä ole enää tarkin mittari. Talot ovat muuttuneet enemmän avarammiksi, hirsiväliseinät ovat vähentyneet ja ikkunat ovat suurentuneet. Esimerkiksi malli Glass House on päätyseiniltä hirttä ja sivuseiniltä lasia. Näin ollen hirttä toimitetaan vähintään puolet vähemmän kuin malleihin, joissa myös sivuseinät ovat hirttä. Työnteon mittariksi pitäisi päivittää jokin validimpi mittari kuin hirsimetrit.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön aihe nousi esille välittömästi opinnäytetyötä aloittaessa, sillä sisäisen kommunikaation heikkous näkyi työskentelyssä lähes päivittäin. Halusin kehittää tätä aihetta, sillä siitä tulee olemaan hyötyä koko yritykselle. Sisäisen kommunikaation puutteet ovat korostuneet viime vuosina, kun työmäärä on lisääntynyt ja kiire painaa päälle.

Kyselyn ja työpajan perusteella tämä opinnäytetyö oli aiheellinen toteuttaa, koska yrityksessä on huomattu ongelmia sisäisen kommunikaation kanssa. Tällä opinnäytetyöllä oli tarkoitus parantaa yrityksen sisäistä kommunikaatiota. Kyselyyn saatiin todella paljon vastauksia ja avoimet kysymyksetkin saivat odotettua enemmän vastauksia. Se kertonee sen, että aihe on yrityksessä ajankohtainen ja työntekijöitä kiinnostaa aiheen kehittäminen. Työpajassa osallistujamäärä oli pienempi kuin kyselyssä, silti työpajan tuloksiksi saatiin laadukkaita ja kehitettävissä olevia ideoita. Kyselyn ja työpajan tuloksissa nousi erityisesti esiin johtamisen lisäksi ohjeistuksen ja tiedottamisen heikkous.

Kyselyssä päästiin käsiksi siihen, kuinka monta tuntia työntekijät käyttävät aikaa ongelmatilanteisiin, jotka liittyvät sisäisen kommunikaation haasteisiin. Laskeamalla vastausten määrän perusteella saatiin tulokseksi, että viikoittain kyseinen henkilömäärä käyttäisi aikaa noin 300 tuntia niiden asioiden selvittämiseen, jotka aiheutuvat sisäisen kommunikaation puutteista. Tätä kun lähdetäisiin tutkimaan kustannusmielessä, ei puhuttaisi pienistä summista. Kun yrityksen sisäinen kommunikaatio saadaan toimimaan paremmin, tulee tämä tuntimäärä vähenemään, mikä taas vaikuttaa vain positiivisesti yrityksen tulokseen, kun turhat kulut vähenvät.

Tutkimuksen tavoitteena oli päästä käsiksi yrityksen sen hetkisen sisäisen kommunikaation tilaan ja tätä myötä toteuttaa yritykselle kehityssuunnitelma. Tutkimuksen tulokset ovat yhdensuuntaisia, eli yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa on työntekijöiden mielestä paljon puutteita ja ongelmia. Tuloksissa päästiin erinomaisesti käsiksi siihen, mitkä asiat vaativat eniten kehittämistä ja kuinka niitä voitaisiin kehittää. Työpajassa saatiin aikaiseksi paljon kehitettävissä olevia ide-

oita kehityssuunnitelmaa varten. Kehityssuunnitelmaan saatiin eri tasoisia kehityskohteita, niin pienellä vaivalla toteutettavia kuin hieman suurempiakin. Tulosten perusteella johtajien tulisi kiinnittää huomiota työntekijöiden väliseen viestintään erityisesti tiimien välillä, tiedottamiseen, kouluttamiseen, ohjeistukseen sekä palautteen antamiseen. Viestintä tiimien välillä nousi suurimmaksi haasteeksi, ja se ilmeni kyselyn ja työpajan tuloksissa useita kertoja. Tiedottamiseen ja ohjeistukseen kaivattiin lisää toimintaa, sillä niiden kehittäminen on eduksi kaikille. Kouluttamisen tarve esiintyi myös niin työntekijä- kuin esihenkilötasollakin.

Ihminen saattaa kokea itsensä näkymättömäksi ja tarpeettomaksi, mikäli hän ei saa työstään lainkaan palautetta. Ihminen ei myöskään osaa antaa palautetta, mikäli hän ei ole itse sitä koskaan saanut. Positiivinen palaute lisää tehokuutta, työmotivaatiota, työilmapiiriä ja itsetuntoa sekä vähentää vääränlaista keskinäistä kilpailua. Korjaavalla palautteella taas tavoitellaan toiminnan muutosta. Korjaava palaute kohdistuu tekemiseen, ei henkilöön, ja se on parasta antaa kahden kesken. Tarkoituksena ei ole lytätä vaan kertoa mitä voisi tehdä paremmin. Palautteenanto tulisi päättää positiivisella osuudella. (Root 2019).

Luotettavuus otettiin esille jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, jotta se pysyisi hyvänä koko tutkimuksen ajan. Hyvällä suunnittelulla voidaan vaikuttaa suurella määrällä työn luotettavuuteen (Kananen 2014, 146). Monet asiat vaikuttavat saatujen tulosten luotettavuuteen ja pätevyyteen. Kysely, joka mittaa mielipidettä, on sellaisenaan toistettavissa, joskin saadut tulokset saattavat hieman muuttua. Mielipidettä mitattavissa kyselyissä tuloksiin vaikuttavat aina esimerkiksi vastaajien mielentila ja vastausaika. Tutkimuksen validiteettiin vastaa kyselylomake itsessään; onko kyselyssä osattu kysyä asioita oikein? Kyselyyn pyrittiin valitsemaan kysymykset mahdollisimman selkeästi. Kyselyyn vastaaja vastaa kysymykseen itsenäisesti, jolloin ei voida olla täysin varmoja siitä, onko vastaaja ymmärtänyt kysymyksen siten, miten se on tarkoitettu. Kyselyyn vastaajat saivat vastata rauhassa silloin, kun heille itselleen oli sopiva aika. Työpaja toteutettiin rauhassa ilman häiriötekijöitä ja siihen varattiin reilusti aikaa. Työpaja toteutettiin niin, ettei mitään sen tuloksia muutettu eikä niihin lisätty mitään. Työpajan osallistujiksi valikoitiin henkilöt tilaus-toimitus-ketjun eri osa-alueista, jotta näkökulmia sisäisen kommunikaation ongelmiin saataisiin jokaisesta vaiheesta. Olen pyrkinyt objektiivisuuteen ja puolueettomuuteen tutkittavien asioiden kanssa.

Tämän tutkimuksen hyödynnettävyys sopii erityisesti yrityksen tuleviin tutkimuksiin sisäisen kommunikaation tilasta. Yrityksen olisi hyvä toteuttaa kyselyitä sisäisen kommunikaation tilasta tasaisin väliajoin, jotta nähtäisiin, kuinka sisäinen kommunikaatio paranee tai heikkenee. Näin päästäisiin ajoissa käsiksi ongelmiin, mikäli sisäinen kommunikaatio lähtisi heikkenemään, ja ratkaisut voisivat olla yksinkertaisia. Tämä tutkimus on hyödynnettävissä myös muissa saman aiheen tutkimuksissa alasta riippumatta, sillä tuloksia pystytään soveltamaan useammalle eri alalle.

Tämä tutkimus oli mielenkiintoinen toteuttaa ja itseäni yllätti kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrä ja se, kuinka paljon vastauksia saatiin kyselyn avoimiin kysymyksiin. Kyselyn vastauksia analysoitaessa konkretisoitui se, kuinka paljon ongelmia yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa oikeasti on. Pidin tämän tutkimuksen aikana itselleni ensimmäisen työpajan, jota alkuun hieman vieroksuin ja jännitin, mutta opin sen aikana paljon ja näin kuinka hyödyllinen työpajan pitäminen tutkimuksia ajatellen on.

LÄHTEET

- Aaltonen, S. & Högbacka, R. 2015. Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. Tampere: Tampere University Press.
- Bamberg, J., Jokinen, P. & Laine, M. 2007. Tapauksena tapaustutkimus. Aikuis-kasvatus 29/2009, 66–67.
- Bergström, C. 2019. Kommunikaatioprosessin kehittäminen. Yritys X. Metropolia ammattikorkeakoulu. Tradenomi (ylempi AMK). Opinnäytetyö.
- Carnall, C. 2007. Managing Change in Organizations. 5. uudistettu painos. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Haapio, A. 2013. Puurakentamisen tulevaisuuden näkymät. Haastattelututkimus. Viitattu 8.12.2020. <https://www.vtresearch.com/sites/default/files/pdf/technology/2013/T141.pdf>.
- Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Toimiva tiimi. Helsinki: Art-Print Oy.
- Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H., Rovio, E & Syrjälä, L. 2006. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Huotari, M.-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Helsinki: WSOY.
- Ihlen, Ø. & Heath, R.L. 2018. The Handbook of Organizational Rhetoric and Communication. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Johnston, K.A. & Taylor, M. 2018. Handbook of communication engagement. Malden: Wiley Blackwell.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. 4. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Kananen, J. 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Pirinen J. 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Lumijärvi, I. 2009. Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tampere: Juvenes Print.

Lussier, R. & Hendon, J. 2013. Human Resource Management. California: SAGE Publications.

Långstedt, J. 2017. Tvärvetenskapligt ledarskap. Vetenskapsmagasinet. Meddelanden från Åbo Akademi. Viitattu 4.11.2022. Tvärvetenskapligt ledarskap - (abo.fi).

Malik, F. 2005. Toimiva johtaminen käytännössä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Multikustannus Oy.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Martikainen, J. 2018. Tiedonjakaminen projektissa. Suunnittelija tehokkaammaksi tiedonvälittäjäksi. Lapin ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtaminen. Opinnäytetyö.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Helsinki: International Methelp KY.

Mustajoki, A. 2011. Väärinymmärrysten anatomiaa. Tieteessä tapahtuu 2/2011, 9. Viitattu 24.10.2022 <https://journal.fi/tt/article/view/4003/3759>märrysten anatomiaa - pdf.

Mustajoki, A. 2021. Kuinka usein ihmisten välinen kommunikaatio menee pieeneen? Yliopisto-lehti 1/2021. <https://www.helsinki.fi/fi/uutiset/kulttuuri/kuinka-usein-ihmisten-valinen-kommunikaatio-menee-pieeenelsinki.fi>.

Mäkelä, K. 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.

Nikula, A. 2009. Inget nytt under solen – trots allt. Kansalliskirjasto 51/2009, 4. Viitattu 24.10.2022 <https://elektra-helsinki-fi.ez.lapinamk.fi/se/k/1459-3467/51/4/ingetnyt.pdf>.

Northouse, P. 2007. Leadership. Theory And Practice. California: Sage Publications.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pahkinen, E. 2012. Kyselytutkimuksen otantamenetelmät ja aineistoanalyysi. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy. E-kirja. Viitattu 28.10.2022 <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, Ellibs verkkokirjahylly.
- Root, A. 2019. ”Muista sämpylät, älä pehmenä liikaa” – anna palautetta rakentavasti. Suomen psykologinen instituutti. Viitattu 18.11.2022 <https://psyk.fi/blog-blogi/muista-sampylat-ala-pehmenna-liikaa-anna-palautetta-rakentavasti/>.
- Räsänen, P. 2006. Tulkintaan liittyvän mielivallan ratkaisuyrityksiä kvalitatiivisessa analyysissä. Janus 14/2006, 167–173. Viitattu 24.10.2022 <https://journal.fi/janus/article/view/503721.fi>.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Sandberg, M. 2016. Sisäisen viestinnän kehittäminen rakennusalan PK-yrityksessä. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Tekniikan yksikkö. Opinnäytetyö.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit. Yhdessä tavoitteisiin. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Spiik, K.-M. 2003. Tulokseen tiimityöllä. Helsinki: WSOY.
- Suhonen, T. 2017. Muutos on mahdollisuus. Mercurius 1/2017, 13. Viitattu 24.10.2022 https://issuu.com/turun_yliopisto/docs/mercurius-1-2017?e=4655029/50335319.
- SurveyPal 2022. SurveyPal. Viitattu 17.9.2022 <https://surveypal.fi/>.
- Ukkonen, R. 2019. Hirsirakentamisen suosio jatkaa kasvuaan, ja talotehtaat tekevät miljoonainvestointeja pohjoisessa. YLE 2.12.2019. Viitattu 14.11.2022. <https://yle.fi/uutiset/3-11098251>.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus, tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.
- Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Yritys X 2021. Eettiset ohjeet. Viitattu 4.11.2022. Sisäinen.

-2022a. Henkilöstöjohtamisen kokonaisuus. Viitattu 4.11.2022. Sisäinen.

-2021b. Johtamisen periaatteet ja arjen esimiestoiminta. Viitattu 4.11.2022. Sisäinen.

-2022c. Yritys X. Viitattu 17.9.2022. Sisäinen

-2022d. Perehdytysprosessi. Viitattu 4.11.2022. Sisäinen.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Åhman, H. 2004. Menestyvä johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

LIITTEET

- Liite 1. Surveyspalkkikysely
- Liite 2. Kuukausiraportti
- Liite 3. Työpajan ajatuskartat

Liite 1. Surveypal-kysely 1(6)

Sisäinen kommunikaatio

Sisäinen kommunikaatio koskee jokaista päivittäin, joten sen kehittäminen on tärkeää. Asiakaskokemus alkaa jo organisaation sisällä - ja ilmenee asiakkaalle kokemuksena. Vastauksesi ovat tärkeässä osassa, sillä kyselyn vastauksien perusteella tutkitaan onko sisäisen kommunikaation kehittäminen tarpeellista ja mikäli on, millaisilla toimilla.

Mihin ryhmään kuulut?*

- Edustajat
- PK-tiimi
- TK-tiimi
- Tuotannon toimihenkilöt
- Asiakaspalvelu
- Tukitoiminnot
- Ylemmät toimihenkilöt
- Jokin muu, mikä

Liite 1. Surveypal-kysely 2(6)

Onko mielestäsi yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa puutteita? 1=Ei yhtään, 10=Erittäin paljon*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka paljon koet yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden vaikuttavan yrityksen tulokseen? 1=Ei yhtään, 10=Erittäin paljon*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka paljon koet yrityksen sisäisen kommunikaation puutteiden vaikuttavan omaan työskentelyysi? 1=Ei yhtään, 10=Erittäin paljon*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Kuinka paljon koet johtamisen vaikuttavan tämän hetkisiin sisäisen kommunikaation puutteisiin?

1=Ei yhtään, 10=Erittäin paljon*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liite 1. Surveypal-kysely 3(6)

Kuinka usein työskentelyssäsi tulee vastaan tilanteita joissa sisäisessä kommunikaatiossa on puutteita?*

- Päivittäin
- Viikoittain
- Kuukausittain
- Harvemmin
- Ei koskaan

Paljonko joudut viikoittain käyttämään aikaa asioiden selvittämiseen, jotka aiheutuvat sisäisen kommunikaation puutteista?*

- 0-1 tuntia
- 2-3 tuntia
- 3-4 tuntia
- Enemmän

Kuinka suuren osan reklamaatioista luulet liittyvän yrityksen sisäiseen kommunikaatioon?*

- | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| <input type="radio"/> 0-10 % | <input type="radio"/> 11-20 % | <input type="radio"/> 21-30 % |
| <input type="radio"/> 31-40 % | <input type="radio"/> 41-50 % | <input type="radio"/> 51-60 % |
| <input type="radio"/> 61-70% | <input type="radio"/> 71-80% | <input type="radio"/> 81-90% |
| <input type="radio"/> 91-100% | | |

Liite 1. Surveypal-kysely 4(6)

Mistä arvioit sisäisen kommunikaation puutteiden johtuvan?

*

- Ohjelmat (IFS, PiiMega..)
- Yhteisöllisyys
- Tiedottaminen
- Johtaminen
- Puutteellinen töihin perehdytys tai ohjeistus
- Jokin muu, mikä

Sisäinen kommunikaatio

Tällä sivulla on esimerkkitapauksia kuinka sisäisen kommunikaation puutteet ilmenevät. Arvioi, kuinka suuren negatiivisen vaikutuksen kukin tapaus aiheuttaa yritykselle.

Esimerkki 1:

Asiakas on sopinut edustajan kanssa sopimusta tehdessään (2-kerroksinen omakotitalo), että toimitukseen kuuluvat mm. väliseinän runko ja verhous. Väliseinän verhous on pääsääntöisesti hirsipanelia, mutta asiakas haluaa olohuoneen korkean tilan (avoin ylös) väliseinä verhoukseksi kipsilevyn.

Edustaja ei merkitse kipsilevyn paikkaa tilaukselle. Piimegaan syötetty kipsilevyn metrimäärä vastaa keittiökälysteiden taakse tulevaa määrää, jossa normaali huonekorkeus. Suunnittelija ja asiakasvastaava olettavat siten kipsilevyn tulevan keittiökälysteiden taakse ja suunnittelija massoittelee väliseinäverhoukset sen mukaisesti. Virhe huomataan vasta työmaalla.

Kuinka suuren negatiivisen vaikutuksen (rahallinen, asiakkaan mielipide ja suosittelevat jatkossa yms.) koet tällaisen tilanteen aiheuttavan yritykselle?

1=En lainkaan, 10=Suurin mahdollinen

*



Liite 1. Surveypal-kysely 5(6)

Esimerkki 2:

Lupakuvien suunnittelija on saanut asiakkaaltaan tarkistussarjan takaisin ja korjailee kuvia sen mukaisesti. Tarkistussarjan palautuksessa asiakas on merkannut kahdeksan kohtaa, jotka tulee korjata. Kuitenkin suunnittelija unohtaa korjata näistä kolme. Asiakas joutuu palauttamaan kuvat uudelleen ja huomauttamaan edelleen samoista kohdista.

Kuinka suuren negatiivisen vaikutuksen (rahallinen, asiakkaan mielipide ja suosittelu jatkossa yms.) koet tällaisen tilanteen aiheuttavan yritykselle?

1= Ei lainkaan, 10= Suurin mahdollinen *



Esimerkki 3:

Lupakuvien suunnittelija on piirtämässä lupakuvia, mutta tilauksen lähtötietoihin on syötetty tietoja väärin. Terassin perustustapana pitäisi olla pilariperustus, mutta tiedoissa lukee sokkeliperustus. Kuvat lähtevät takaisin asiakkaalle terassin ollessa sokkeliperustuksella. Asiakas huomaa virheen ja ottaa heti yhteyttä asiakasvastaavaan.

Kuinka suuren negatiivisen vaikutuksen (rahallinen, asiakkaan mielipide ja suosittelu jatkossa yms.) koet tällaisen tilanteen aiheuttavan yritykselle?

1= Ei lainkaan, 10= Suurin mahdollinen *



Liite 1. Surveypal-kysely 6(6)

Sisäinen kommunikaatio

Tällä sivulla voit avoimesti kertoa omat mielipiteesi, niin positiiviset kuin negatiiviset. Mielipiteesi on tärkeä. Sisäinen kommunikaatio koskee jokaista päivittäin joten sitä on tärkeä kehittää.

Mitkä asiat mielestäsi ovat toimivia tällä hetkellä yrityksen sisäisessä kommunikaatiossa?

Mitkä asiat mielestäsi ovat yrityksen sisäisen kommunikaation haasteet ja puutteet tällä hetkellä? Voit myös kertoa, missä tilanteissa puutteita on ilmennyt.

Miten sisäistä kommunikaatiota voitaisiin kehittää?

Liite 2. Kuukausiraportti 1(2)

KUUKAUSIRAPORTTI: helmikuu 2021**MYYNTI**

- **KOTIMAA**
 - Kotimaan kuulumiset

- **XX**
 - xx kuulumiset

- **XX**
 - xx kuulumiset

- **VIENTI**
 - Viennin kuulumiset

PROJEKTI

- **PROJEKTIMYYNTI**
 - Projektimyynnin kuulumiset

- **PROJEKTISUUNNITTELU**
 - Projektisuunnittelun kuulumiset

ASIAKASPALVELU

- AV kuulumiset
- Asiakaspalvelun muut kuulumiset
- Muutokset

MALLISTO

- Mallistotiimin kuulumiset
- Muutokset

Liite 2. Kuukausiraportti 2(2)

SUUNNITTELU

- Pääkuvasuunnittelu
 - Pääkuvasuunnittelun kuulumiset
 - Pääkuvasuunnittelun muutokset
-

- Työkuvasuunnittelu
 - Työkuvasuunnittelun kuulumiset
 - Työkuvasuunnittelun muutokset

ASENNUS

- Asennuksen kuulumiset
- Asennuksen muutokset

TUOTANTO

- Tuotannon kuulumiset
- Tuotannon muutokset, puutteet ym.

IT-OSASTO

- IT-osaston kuulumiset
- IT-osaston muutokset

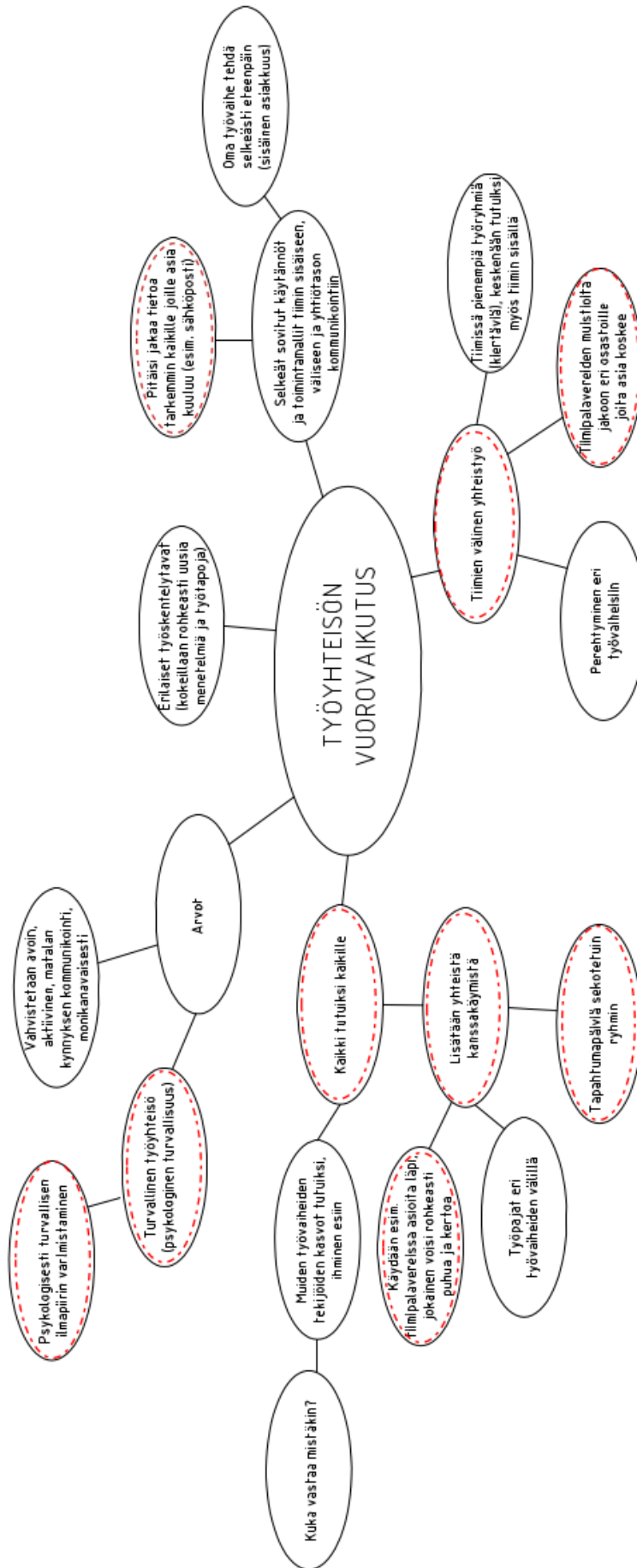
JOHDON KUULUMISET

- Johdon terveiset ym.

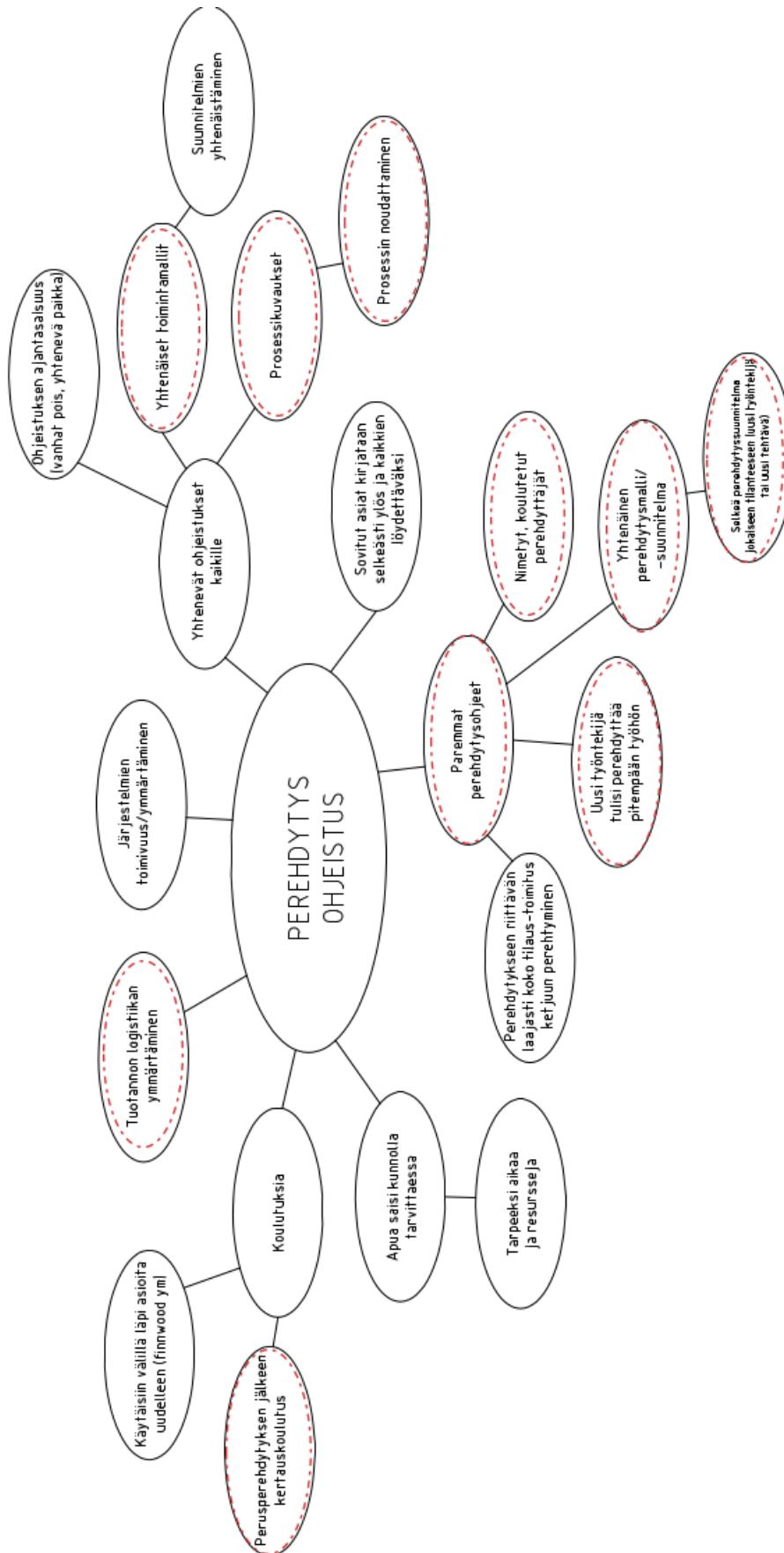
MUUT ASIAT

- Muuta xxx

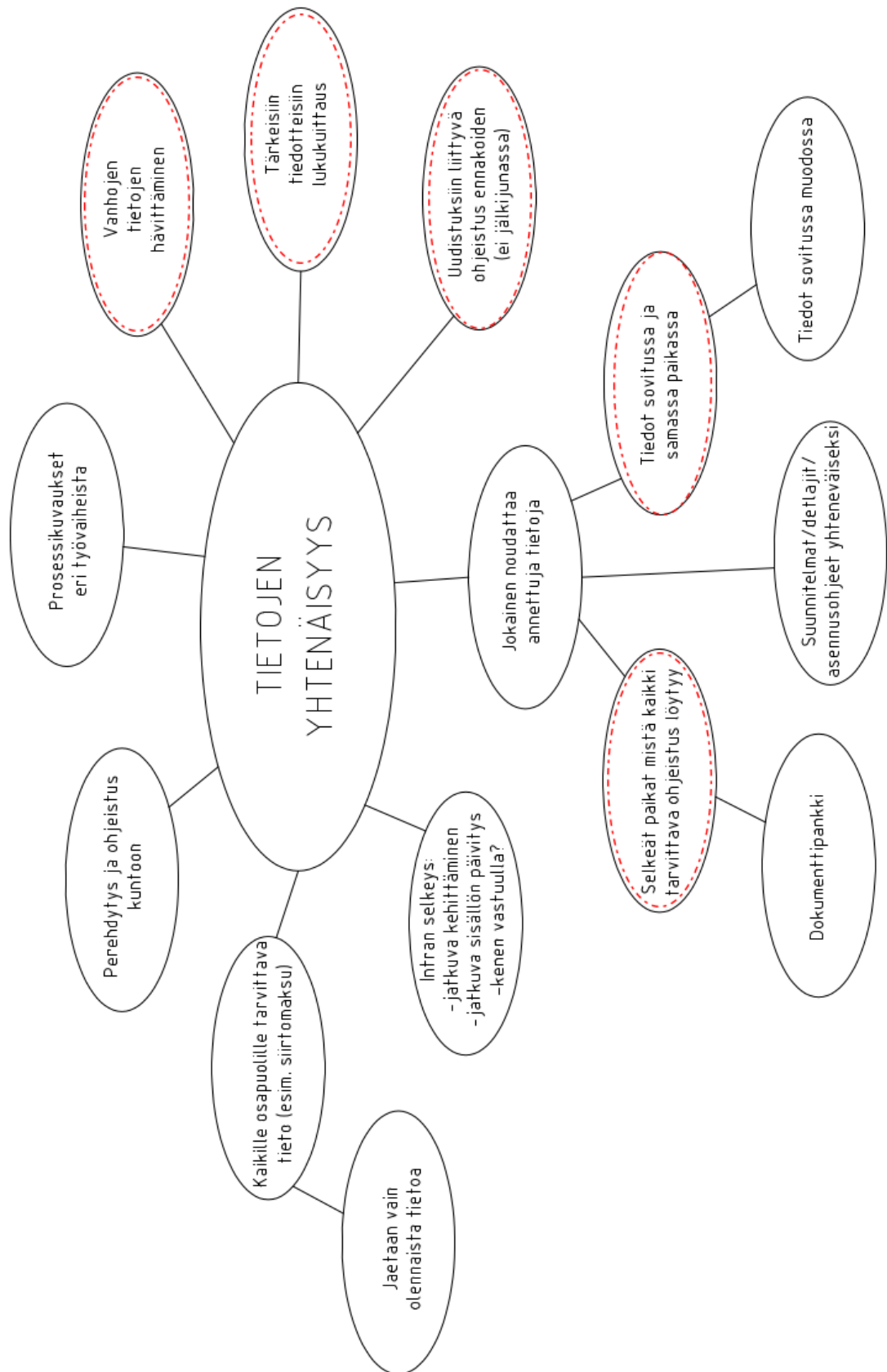
Liite 3. Työpajan ajatuskartat 1(4)



Liite 3. Työpajan ajatuskartat 2(4)



Liite 3. Työpajan ajatuskartat 3(4)



Liite 3. Työpajan ajatuskartat 4(4)

