

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

Hanna Heinikangas

PORIN KAUPUNGIN TEKNISEN PALVELUKESKUKSEN
SISÄINEN IMAGO

Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysviestinnän suuntautumisvaihtoehto

2007

PORIN KAUPUNGIN TEKNISEN PALVELUKESKUKSEN SISÄINEN IMAGO

Heinikangas, Hanna
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysviestinnän suuntautumisvaihtoehto
Kesäkuu 2007
Niskanen, Harri
UDK: 005.336, 659.2
Sivumäärä: 67

Asiasanat: sisäinen imago, maine, mielikuva, identiteetti, yhteisö- ja viestintäkulttuuri

Opinnäytetyössä tutkittiin Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen (TPK) sisäistä imagoa ja sitä, minkälaisia mielikuvia TPK sen henkilöstössä herättää. Tutkimus nähtiin tarpeelliseksi toteuttaa, koska organisaation sisäistä imagoa ei ollut aikaisemmin tutkittu.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja teemahaastattelua. Haastattelut tehtiin kymmenelle henkilöstön jäsenelle. Haastatteluista viisi tehtiin esimies- ja viisi työntekijätason henkilölle. Haastateltavat valittiin satunnaisesti arpomalla kuukausi- ja tuntipalkkaisesta henkilöstöstä.

Haastattelut ja litteroinnit suoritettiin viikoilla 50/2006-6/2007. Haastateltavien kanssa keskusteltiin arvojen toteutumisesta, toimintakulttuurista, viestintäkulttuurista ja visuaalisesta ilmeestä, tiloista, palveluista, koneista, kalustosta ja teknologiasta sekä henkilöstön osaamisesta.

Tutkimuksessa selvisi, että TPK:n esimiehet ja työntekijät pitävät sisäistä imagoa kirjavana. Toimintakulttuuri, tilat, palvelut, koneet, kalusto ja teknologia sekä henkilöstön osaaminen herättivät positiivisia mielikuvia esimiesten ja työntekijöiden keskuudessa. Haastattelujen avulla todettiin eniten parannettavaa olevan viestintäkulttuurissa.

INTERNAL IMAGE OF PORI CITY TECHNICAL SERVICES CENTRE

Heinikangas, Hanna
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Business and Administration
Organisational Communication
June 2007
Niskanen, Harri
UDC : 005.336, 659.2
Number of pages: 67

Key words: internal image, reputation, image, association and communication culture

Pori Technical Services Centre's internal image was researched in the thesis and what kind of images organization arouses at its personnel. The research was seen important to carry out because it wasn't done before.

The qualitative research-method and themed interview-method was used. The interviews were made for ten persons. The interviews were made for five superiors and five employees. The interviewees were chosen by chance from monthly and hourly paid.

The interviews and unpacking of interviews recordings were made period 5/2006-6/2007. Interview topics were: values, action and communication culture, visual image, premises, services, machines, equipment, technology and knowledge.

The research reveals that internal image of Pori Technical Services Centre is colourful from superiors and employees. Action culture, premises, services, machines, equipment both technology and knowledge aroused positive images of superiors and employees. Most developments were needed at communication culture.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS.....	8
3	IMAGON MÄÄRITTELYÄ.....	10
3.1	Maine.....	11
3.2	Mielikuva.....	13
4	IMAGON MUODOSTUMINEN.....	16
4.1	Identiteetti.....	16
4.2	Profiili eli tavoitekuva.....	18
4.3	Profilointi eli tavoitekuvan rakentaminen.....	19
5	YHTEISÖKULTTUURI.....	21
5.1	Yhteisökulttuurin tasot.....	22
5.2	Yhteisön arvot.....	23
5.3	Viestintäkulttuuri.....	24
6	SISÄINEN MARKKINOINTI.....	26
7	TEKNINEN PALVELUKESKUS.....	28
7.1	Palvelut kuntalaiselle.....	28
7.2	Organisaatio.....	29
7.3	Arvot ja viestinnän visio.....	30
7.4	Sisäinen yrittäjyys.....	31
8	TUTKIMUKSEN TAUSTAT.....	32
8.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	32
8.2	Tutkimusmenetelmä.....	32
8.3	Teemahaastattelu.....	33
8.4	Tutkimukseen valitut haastateltavat.....	34
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	36
9.1	Arvojen toteutuminen.....	36
9.2	Toimintakulttuuri.....	38
9.3	Viestintäkulttuuri.....	44
9.4	Tilat, palvelut, koneet, kalusto, teknologia.....	50
9.5	Henkilöstön osaaminen ja koulutus.....	55

10	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU.....	57
10.1	Yhteenveto tuloksista	57
10.2	Päätelmät.....	60
10.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	65
	LÄHTEET	66

LIITE 1

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön aiheena on Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen (TPK) sisäinen imago. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia siihen, minkälaisia mielikuvia TPK sen henkilöstössä herättää. TPK:n sisäistä imagoa ei ole aikaisemmin tutkittu, joten josen takia tutkimus nähtiin tarpeelliseksi. Tutkimuksessa saatiin runsaasti tietoa TPK:n henkilöstön mielikuvista työpaikkaansa kohtaan. Tutkimustulokset olivat sekä positiivisia että negatiivisia.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta ja tarkemmin sanoen teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla pystyttiin syvällisesti keskustelemaan haastateltavien kanssa eri teemoista ja saatiin syvällistä tietoa TPK:n sisäisestä imagosta.

Tutkija sai TPK:lta toimeksiannon sisäisen imagon tutkimusta varten. Haastattelut tehtiin viidelle esimies- ja viidelle työntekijätason henkilölle. Tutkija valitsi haastateltavat itse satunnaisesti arpomalla kuukausi- ja tuntipalkkaisesta henkilöstöstä. Haastattelut ja litteroinnit suoritettiin viikoilla 50/2006-6/2007. Haastattelut aloitettiin koehaastattelulla, jolla testattiin teemojen toimivuutta.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on millainen on Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen sisäinen imago.

Tutkimuskysymyksiä on viisi:

- toteutuvatko arvot
- millainen on toimintakulttuuri
- millainen on viestintäkulttuuri ja visuaalinen ilme
- millaisia ovat tilat, palvelut, koneet, kalusto ja teknologia
- millainen on henkilöstön osaaminen?

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee tutkimuksen viitekehyksen, jossa esitellään tutkimuksen keskeiset käsitteet, imagon määrittelyä, imagon muodostumista, yhteisö- ja viestintäkulttuuria sekä sisäistä markkinointia. Tämän jälkeen esitellään työn toimek-

siantaja sekä tutkimuksen taustat. Työn empiirisessä osassa tutkija esittää haastatteluista saamansa tutkimustulokset sekä tarkastelee tuloksia. Lopuksi esitetään kehittämisehdotuksia.

Tätä tutkimusta voidaan pitää suuntaa antavana tutkimuksena TPK:n sisäisestä imagoista. Sisäiseen imagoon vaikuttavat paljon ihmisten erilaiset mielikuvat organisaatiosta. Imagon merkityksen organisaatiolle voi lopuksi tiivistää lyhyesti näillä Bernsteinin lausahduksilla.

”Imago on todellisuutta. Se on yrityksen toimintojen tulos.”

”Jos hyvällä yrityksellä on huono imago, syy on viestinnässä.”

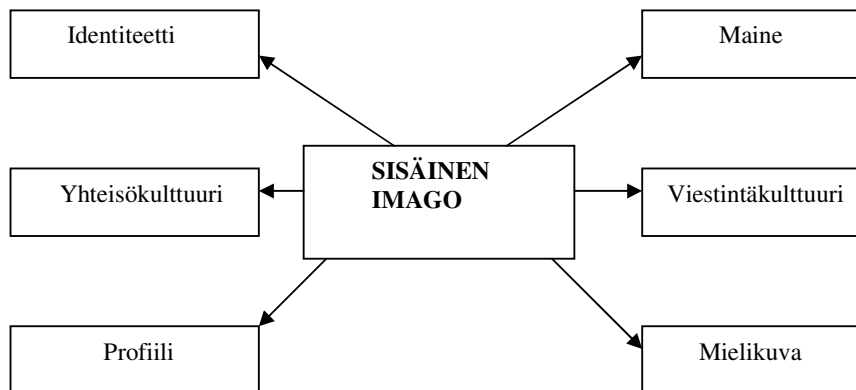
”Jos huonon yrityksen imago on totuudenmukainen, syy on johtamistyössä.”

”Jollei yritys tunne imagoaan, se ei pysty tiedottamaan eikä johtamaan.”

(Bernstein 1986, 323.)

2 TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen viitekehyksessä esitellään ne teoreettiset käsitteet, jotka ovat keskeisiä tässä tutkimuksessa.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

Imago on tärkeä toiminnan tekijä, jolla on oma markkina-arvonsa. Imago on organisaation pääomaa ja kuva, joka syntyy vastaanottajalle organisaatiosta, henkilöstä, tuotteesta tai palvelusta. Imago on viimeisin lenkki ketjusta, joka alkaa identiteetistä ja jalostuu profiiliksi. Organisaatiolla voi olla useita imagoja sen mukaan, millaista tavoitekuva se on pyrkinyt luomaan eri sidosryhmissään ja miten ympäristö on vaikuttanut siihen. (Uimonen & Ikävalko 1996, 189.)

Imagon muodostumisen vaiheita ovat identiteetti ja profiili. Imagoa voidaan kutsua myös maineeksi tai mielikuvaksi. Maineen ja mielikuvan eroja käsitellään luvussa kolme. Identiteettiä ja profiilia eli tavoitemielikuvaa käsitellään luvussa neljä.

Myös yhteisö- ja viestintäkulttuuri ovat vahvasti sidoksissa sisäiseen imagoon. Yhteisö- ja viestintäkulttuuria käsitellään luvussa viisi. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen sisäistä imagoa ja sitä, minkälaisia mielikuvia TPK sen henkilöstössä herättää.

Sisäinen imago on vahvasti sidoksissa yhteisön ulkoiseen imagoon, koska sisäinen imago luo perustan ulkoiselle imagolle. Vuokko (2003, 104) lisää, että organisaation imagolla on merkitystä, koska se vaikuttaa moneen asiaan. Imago vaikuttaa muun muassa siihen, mitä organisaatiosta puhutaan, kirjoitetaan tai kuvitellaan, halutaanko organisaation kanssa tehdä yhteistyötä, halutaanko siihen sitoutua, hakeutua ja olla siellä töissä. Tärkeimpänä voidaan pitää sitä, onko henkilöstö ylpeä organisaatiostaan. Imagolla on merkitystä myös organisaation kaikissa sidosryhmäsuhteissa.

Imagolle voidaan määrittää kolme eri tehtävää. Imago on organisaation suodatin eli se, millaisena organisaatio nähdään, vaikuttaa vahvasti henkilön ajatuksiin, käyttäytymiseen ja asenteisiin organisaatiota kohtaan. Imago voidaan jakaa positiiviseen, neutraaliin ja negatiiviseen yhteisökuvaan. Imago on myös organisaation kivijalka, eli positiivinen yhteisökuva luo perustan kaikelle yhteisön toiminnalle. Positiivinen yhteisökuva luo perustan myös organisaation viestinnälle, sen huomaamiselle sekä kiinnostavuudelle. Lisäksi imago on myös organisaation ”väestösuoja”, eli positiivinen yhteisökuva auttaa organisaatiota selviytymään myös vaikeina aikoina. (Vuokko 2003, 106–108.)

3 IMAGON MÄÄRITTELYÄ

Suomen kielen perussanakirja (1990) määrittelee imagon niin, että se on henkilön, liikeyrityksen tai toisen muun sellaisen usein tietoisesti itsestään antama kuva. Yhdysvalloissa sana ”image” on otettu nykykäyttöön 1950-luvun puolivälissä. The Oxford English Dictionary (1989) esittelee englannin sanalle ”image” 18 käyttöluokkaa, joten sana on monikäyttöinen. Tässä yhteydessä kuitenkin The Oxford English Dictionaryn tärkein merkitys sanalle ”image” on tämä: Yleisön mieliin luotu käsitys tai vaikutelma jostakin henkilöstä, laitoksesta tai tuotteesta. (Karvonen 1999, 36–39.)

Imago on työyhteisön palveluksessa olevan henkilön tai ulkopuolisen henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien eli fasettien muodostama kokonaisuus (Åberg 2000, 114). Poikolainen (1994, 27) täsmentää, että imago ei ole koskaan sellaisenaan organisaation lähettämä tai tavoittelema. Imago perustuu vastaanottajan asenteisiin, luuloihin sekä vastaanotettujen viestien vaihteleviin tulkintoihin. Imago voi syntyä myös ilman omia kokemuksia (Vuokko 2003, 105). Juholin (1999, 231) tiivistää vielä, että imago on mielikuvien kokonaisuus, joka syntyy tiedon, asenteiden, kokemusten ja uskomusten perusteella.

Puhuttaessa imagoista käytetään kohteesta riippuen ilmaisuja yhteisökuva, yrityskuva ja tuote- tai palvelukuva (Åberg 2000, 114). Siukosaaren (2002, 38) mukaan imago eli yhteisökuva on tärkeiden ihmisten tajunnassa, kohde- ja yhteistyöryhmillä ja suurella yleisöllä oleva kuva organisaatiosta.

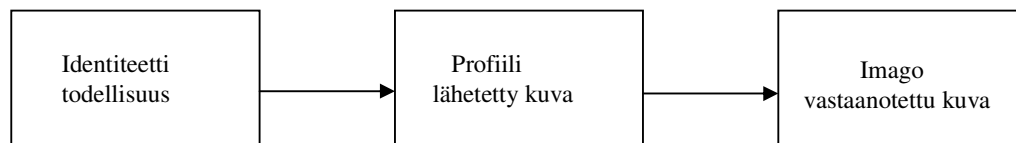
Juholin (1999, 212) esittelee, että sisäinen imago luo pohjan ulkoiselle imagolle. Eritään tärkeää on siis se, miten henkilöstö suhtautuu organisaatioonsa, ja sitä kuvaa henkilöstö luo myös ulkopuolisille. Organisaation oma henkilöstö on luotettavin ja tehokkain kanava luoda ja vahvistaa imagoa.

Sisäiseksi imagoksi nimitetään organisaation henkilökunnan käsityksiä organisaatiosta. Vastaavasti ulkopuolisten käsityksiä nimitetään ulkoiseksi imagoksi. On tärkeää kiinnittää huomiota organisaation sisäisen imagon muotoutumiseen, koska se vaikuttaa organisaation hyvän hengen ja työtyytyväisyyden syntymiseen. Organisaation henkilöstö on

se, joka asiakkaita kohdatessaan välittää käsityksensä omasta ja organisaation tehtävästä toiselle osapuolelle. Sisäinen imago siis näkyy organisaatiosta ulospäin ja muuntuu vuorovaikutustilanteessa ulkoiseksi imagoksi. Organisaation sisäinen imago on ulkoisen imagon perusta. (Karvonen 1999, 44.) Vuokon (2003, 113) mukaan sisäiseen imagoon vaikuttaa vahvasti myös sisäinen viestintä. Organisaation ilmapiiriin vaikuttaa taas vahvasti se, mitä henkilöstölle kerrotaan, milloin se tapahtuu ja kuinka avoimesti. Sisäinen imago ja viestintä liittyvät vahvasti ulkoiseen viestintään ja imagoon.

Uimonen & Ikävalko (1996, 189; 191) toteavat, että imago on lopputulos, joka syntyy lähettäjän pyrkimyksistä sekä lukuisasta määrästä muita havaintoja, joita syntyy vastaanottajan tajunnassa imagonluojasta riippumatta. Imago todentuu organisaation teoissa, joissa yhdistyvät yhteisön identiteetti, arvomaailma sekä arjen toiminta. Imago todentuu myös sanoissa. Teot puhuvat omaa kieltään organisaation viestinnässä, ja näitä tekoja viestintä vahvistaa sanoilla. Tilanteessa, jossa teot ja sanat ovat ristiriidassa, viesti saa aikaan hämmennystä ja imago jää sekavaksi sekä epämääräiseksi. Usein kielteinen kokemus jää elämään ihmisten mieliin pidemmäksi aikaa kuin myönteinen.

Poikolaisen mukaan imago muodostuu seuraavasti:



Kuvio 2. Imagon muodostuminen (Poikolainen 1994, 27).

3.1 Maine

Suomen kielen sanakirjassa ”maine” määritellään toteamuksin ”arvo, jossa toiset tai suuri yleisö jotakuta pitävät”, ”arvostus” ja ”hyvä maine” (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1993, 353). Karvosen (1999, 47) mukaan maine on sitä, mitä jostakin mainitaan eli sanotaan, kerrotaan ja esitetään. Maine liittyy perinteisesti puhumiseen, kuulemiseen, viestien esittämiseen sekä niiden ymmärtämiseen. Maine rakentuu organisaation todellisesta toiminnasta (Åberg 2000, 117). Maineen ulottuvuuksina voidaan pitää organisaa-

tion uskottavuutta, luottamusta, vastuullisuutta sekä totuudenmukaisuutta (Juholin & Kuutti 2003, 66).

1990-luvun lopussa alettiin puhua imagon sijaan maineesta, joka ei liity yhtä suoraan kuviin niin kuin imago. Juholin täsmentää, että maine syntyy sanoista, teoista ja niiden laadusta sekä hyvä maine on strateginen voimavara. Maineeseen perustana onkin se, mitä jostakin asiasta mainitaan eli sanotaan ja puhutaan. (Juholin 2001, 148.)

Maineen muodostumiseen vaikuttavat ihmisten suorat omakohtaiset kokemukset, kuulo- ja keskustelut toisten ihmisten kanssa sekä mediaviestintä ja mediajulkisuus. Nykyisessä mediayhteiskunnassa negatiivinen uutinen saa paljon julkisuutta ja media raportoi kaikesta tavanomaisesta poikkeavasta. Ikävä tosiasia onkin se, että organisaation vuosikymmeniä rakentunut hyvä maine voi mennä yhdessä hetkessä yhden ikävän tapauksen vuoksi. (Pitkänen 2001, 18.)

Karvonen (1999, 47) korostaa, että maine on olemassa ihmisten keskuudessa eli yhteisössä. Mainetta tuotetaan tai uudistetaan puhumalla tai muunlaisissa esityksissä. Maine eli ”reputation” on sitä, mitä yleisesti sanotaan tai uskotaan henkilön tai asian luonteesta. Maine on ihmisten esittämä hyvä tai huono todistus jostakusta.

Pitkäsen (2001, 19) mukaan maineeseen pätee sama kuin imagoon. Maineessa on lopulta kyse siitä, miten ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat kohdetta. Organisaation on muistettava se, että se ei voi rakentaa mainettaan tai imagoaan ihmisten mieliin, vaan ihmiset tekevät sen itse omista lähtökohdistaan. Kuitenkin organisaatio voi antaa ihmisille rakennusaineita, joista ihmiset muodostavat omia käsityksiään organisaation maineesta. Tämä liittyy vahvasti profilointiin, jota käsitellään enemmän luvussa 4.3.

Aula ja Heinonen täsmentävät (2002, 50; 52), että imago ja maine perustuvat eri lähtökohtiin, koska ne rakentuvat ja niihin vaikutetaan eri tavalla. Maineeseen juuret ovat paljon syvemmällä kuin imagon. Imago on selvästi visuaalinen ja kuvallisuuteen perustuva sekä sen pääasiallisena tarkoituksena on saada jokin näyttämään hyvältä. Imagonrakennus onkin tärkeä osa mainonnan ja markkinointiviestinnän osa-alueita. Maine on taas arvottavien kertomusten kokonaisuus. Ei ole sama asia, minkälaisia kertomuksia organisaatiosta kerrotaan vaan kertomukset sekoittuvat arvotuksiin ja tarinoiden kautta organi-

saatiosta tulee hyvä tai huono. Hyvä maine antaa organisaatiolle lähtökohdat olla olemassa, ja ilman näitä lähtökohtia organisaatiolla ei ole menestymisen mahdollisuuksia. Organisaation maine on ylimmän johdon, muun henkilöstön ja viestinnän kädessä.

Hyvän maineen saavuttamiseksi ei riitä se, että organisaatio tekee oikeita asioita ja asioita oikein. Yhteisön täytyy osata kertoa näistä tekemisistään myös muille. Organisaation pitää aktiivisesti vaikuttaa sitä koskeviin mielikuviin niin teoilla kuin kaikella viestinnällään. Ja tärkeintä on se, että organisaation oma toiminta on kunnossa. Yksi maineen nyrkkisäännöistä onkin se, että ensin kotipesä kuntoon ja vasta sitten mainetta luomaan. Organisaation mainetta ei voi hallita, ennen kuin tiedetään, mikä organisaation maine on tietyllä hetkellä, mitkä tekijät siihen vaikuttavat sekä millä painoarvolla. Mainetta voidaan mitata ja tätä mittaamista kutsutaan maineenhallinnaksi. (Aula & Heinonen 2002, 37; 96.)

Karvonen (1999, 46) esittää, että imagon sijasta pitäisi puhua maineesta, koska se on parempi käsite kuin imago. Mainesta pitäisi puhua siksi, koska imago on leimautunut sumuverhon luomiseksi, se on hyvin epämääräinen ja visuaalinen käsite. Åberg ei kuitenkaan näe suurta eroa imagon ja maineen välillä. Hän täsmentää, että imago on yleiskäsite, joka voidaan johtaa viestinnän semioottis-kulttuurisesta mallista ja käyttää sellaisenaan profiloinnin yhteydessä. (Åberg 2000, 117.)

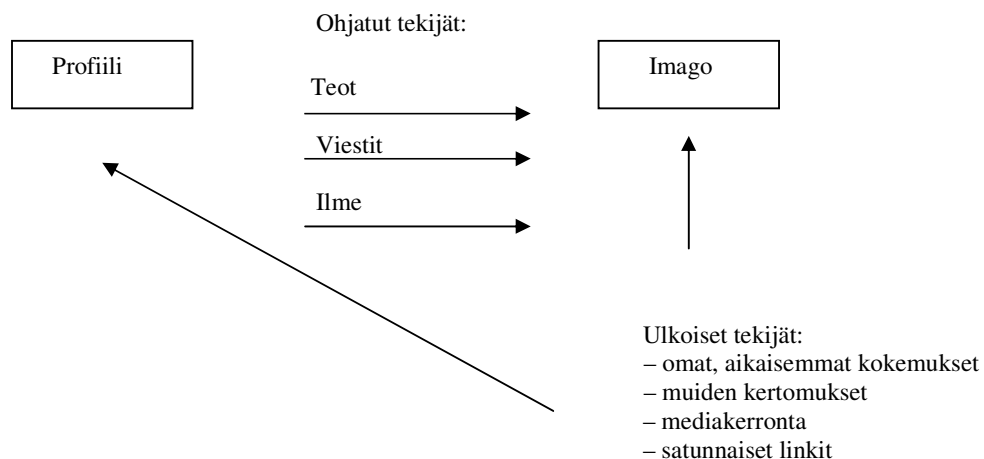
3.2 Mielikuva

Siukosaari (2002, 45) kertoo, että imago sekä mielikuvat organisaatiosta ovat sama asia, mutta niiden näkökulmassa on ero. Imago on kuva yhteisöstä yhteisön itsensä näkökulmasta, ja mielikuvat yhteisöstä muodostuvat taas yhteisölle tärkeiden ihmisten tajuntaan. Mielikuviin ja niiden syntyyn vaikuttavat vahvasti ihmisten kokemukset, mielipiteet, oikeat tiedot, näkymät, joukkoviestimien sanomat, johtopäätökset, uskomukset ja asenteet sekä tunteet (Siukosaari 2002, 45–47). Karvonen (1999, 57) lisää, että mielikuva on muistikuva, sillä se muodostetaan muistetun aineksen varassa.

Åberg (2000, 115) korostaa, että ihmisten mielikuvat organisaatiosta saattavat syntyä mistä tahansa ärsykkeistä. Siksi suurin osa mielikuviin vaikuttavista tekijöistä onkin

sellaisia, joihin työyhteisö ei voi suoraan vaikuttaa. Mielikuvasta puhuttaessa voidaan käyttää myös käsitteitä tunne, vaikutelma, muisto tai maine (Juholin 2001, 148). Markkanen (1999, 25) on sitä mieltä, että mielikuva syntyy jokaisen vastaanottajan mielessä. Mielikuvan syntyyn vaikuttavat myös vastaanottajan omat lähtökohdat, kokemukset sekä hänen omien tarkoitusperiensä peilaus. Tämän takia organisaation on mahdotonta luoda tietynlaisia mielikuvia ihmisten tajuntaan.

Mielikuva mielletään usein tiedoksi tai luuloksi, johon liittyy myönteinen, neutraali tai kielteinen asenne. Jos mielikuva liittyy itse työyhteisöön, tällöin on kyse yrityskuvasta, yhteisökuvasta tai järjestökuvasta. Mielikuvat voivat liittyä myös työyhteisön edustajiin, esimerkiksi työyhteisön johtajaan, jolloin on kyse johtajakuvasta. Ihmisillä on myös työyhteisön tuotteisiin tai palveluihin liittyviä mielikuvia, jolloin kyseessä on tuote- tai palvelukuva. (Åberg 2000, 114.)



Kuvio 3. Mielikuviin vaikuttavat tekijät (Åberg 2000, 116).

Organisaatio voi osittain itse vaikuttaa siitä muodostettuihin mielikuviin ja siitä kerrottuihin tarinoihin. Tärkeää on se, että organisaatiolla on oma, selkeä käsityksensä siitä, mitä se on, mitä se haluaa olla ja missä se on erityisen hyvä. (Pitkänen 2001, 10.)

Mielikuvat vaikuttavat vahvasti siihen, miten ihmiset käyttäytyvät ja minkälaisen todellisuuden he luovat jostakin asiasta. Erilaiset mielikuvat ohjaavat ihmisten näkemyksiä ja toimintaa. Mielikuvat vaikuttavat vahvasti siihen, minkälaisia valintoja ihmiset tekevät

sekä miten he tekevät päätöksiä. Mielikuvat vaikuttavat myös siihen, miten ihmiset suhtautuvat johonkin asiaan ja miten he toimivat tietyissä tilanteissa. Maine on ihmisten tulkinta organisaatiosta ja näistä tulkinnoista syntyy mielikuvien kokonaisuus. (Aula & Heinonen 2002, 37–38.)

markkinoihin ja kilpailuun. Identiteettiin sisältyvät myös erilaiset riitit, tarinat ja myytit, jotka omalta osaltaan rakentavat organisaation persoonallisuutta. Identiteettiä voidaan mitata, ja kun organisaatiolla on vahva identiteetti, se osaa toimia oikein eri tilanteissa. (Poikolainen 1994, 26–27.)

Vuokko (2003, 103) täsmentää, että organisaation identiteetti sisältää keinot, joilla organisaatio heijastaa persoonallisuuttaan. Organisaation persoonallisuus on yhteisön ominaispiirteiden summa, joita ovat esimerkiksi yhteisön uudistumis- ja ideointikyky, jäykkyys, avoimuus, sisäänpäin kääntyneisyys ja aktiivisuus. Identiteetti sisältää keinot, joilla organisaatio lähettää sidosryhmilleen tietoiset ja tiedostamattomat viestit. Näitä viestejä ovat esimerkiksi organisaation nimi, liikemerkki, värit, sijainti, henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen, tuotteet, palvelut, laitteisto, toimitilat, esitteet ja mainonta. Uimonen ja Ikävalko (1996, 181) lisäävät vielä, että identiteetti on aina todellinen ja oikea. Heidän mukaansa identiteetti koostuu organisaation arvoista, ominaisuuksista, toimintatavoista, ihmisistä, tuotteista ja palveluista, siis organisaation kaikista hyvistä ja huonoista puolista.

Organisaation identiteettiä ei voi muuttaa, mutta identiteetti muuttuu kuitenkin kaiken aikaa yhteisön ihmisten ja toiminnan mukana. Myös aika ja arvot voivat muuttaa identiteettiä. Radikaaleja organisaation identiteetin muutoksia ovat esimerkiksi organisaation pilkkoutuminen osiin tai yhdentyminen muihin organisaatioihin. Myös organisaation avainhenkilöiden vaihdokset saattavat muuttaa koko yhteisön olemusta, jos uudella johdolla on täysin erilainen toimintatapa kuin edeltäjillään. Organisaation omaakuvaa on hyvä arvioida silloin tällöin, jos organisaatio käy lävitse suuria muutoksia. Näin toimimalla yhteisön ja sen lähipiirissä toimivat saavat tiedon yhteisön luonteesta ja tavoitteista sekä organisaatioon sitoutuminen mahdollistuu, kun sidosryhmät tietävät, mihin sitoutuvat. (Uimonen & Ikävalko 1996, 181.)

Identiteettitietoisuus on tärkeässä asemassa silloin, kun organisaatio haluaa selvittää sisäisen ja ulkoisen imagonsa sekä viestiä siitä sidosryhmilleen. Organisaatiolla voi olla erilaisia identiteettejä, jos organisaatio on laaja ja sillä on paljon yksiköitä. Nämä yksiköt toimivat eri tavalla, ja niiden omakuva voi olla erilainen. Yksiköiden erilaisuus voi johtua historiasta, johtamiskulttuureista, henkilöstön, toimialan ja maantieteellisen alueen ominaisuuksista. Kuitenkin organisaation identiteetin määrittämisessä on mukana aina

vähän historiaa ja joskus myös filosofiaa, mutta valtaosaltaan identiteetin määrittäminen on faktaa. (Uimonen & Ikävalko 1996, 182–183.)

Markkanen (1999, 27) tiivistää, että imago on siis ilmiö, johon organisaatio pyrkii vaikuttamaan johdonmukaisella identiteetillä. Yhtenäinen identiteetti ohjaa yhteisön suoriutskykyä. Organisaatio ansaitsee toiminnallaan maineensa, jota yritetään vahvistaa ulkoisella viestinnällä.

4.2 Profiili eli tavoitekuva

Organisaatiolle profiili eli tavoitekuva on sama kuin ihmiselle ulkonäkö, käytös ja puheutumisen. Profiili on yhteisön lähettämä kuva eli se, miltä organisaatio haluaa näyttää ulkopuolisten silmissä. Profiili on toiminnan aluetta, ja sen luominen perustuu aina organisaation identiteettiin, joka on tarkoin jäsennettävä ja analysoitava. (Poikolainen 1994, 27.)

Åbergin (2000, 114) mukaan profiili eli tavoitekuva on organisaation strategisista perusviesteistä koostuva mielikuvien kokonaisuus, jota tietyssä ajankohtana viestitään. Juholin (1999, 236) täsmentää, että tavoiteprofiili on se mielikuvien kokonaisuus, jonka organisaatio haluaa viestiä sidos- ja stakeholder-ryhmilleen. Tavoitemielikuva koostuu organisaation perusviesteistä ja visuaalisesta ilmeestä. Tavoiteprofiilia tuetaan käytännön teoin. Profiili vaikuttaa esimerkiksi yhteisön mainontaan ja vision viestimiseen (Åberg 2000, 109).

Juholin (2001, 62) tiivistää vielä, että tavoitekuvan määrittely on vahvasti sidoksissa yhteisön visioon, liikeideaan, strategiaan ja arvoihin. Näin on siksi, koska yhteisö ei voi näyttäytyä muunlaisena kuin se on ja pyrkii olemaan. Profiilin on siis sisällettävä kaikki edellä mainitut ainekset helposti viestittävässä muodossa.

Lisäksi organisaation tavoitekuvan pitää olla myös haluttava sekä ainutlaatuinen. Organisaation on pystyttävä tavoitekuvansa avulla erottumaan muista. Organisaatio tarvitsee profiilinsa luomiseksi tai vahvistamiseksi yhteisen näkemyksen siitä, mitä organisaatio haluaa olla sekä käytännön työkaluja profilointiin, joita ovat yhteisön perusviestit ja

visuaalinen ilme. Organisaation yhteisen näkemyksen pohjana ovat yhteisön missio eli tehtävä, toiminta-ajatus, visio eli tulevaisuuden tahtotila sekä keinot, joilla pyritään tavoitteisiin eli strategia. Perusviestit kiteyttävät nämä helposti viestittäväksi kokonaisuudeksi. (Juholin 2001, 62–63.)

Visuaaliseen ilmeeseen sisältyvät muun muassa organisaation nimi, logo ja tunnus sekä esitteiden, tiedotteiden, kirjekuorten, käyntikorttien ja muun kirjallisen materiaalin ulkonäkö. Visuaalisesta ilmeestä saattaa syntyä vuosien myötä sekava kokonaisuus, jos sitä ei määrätietoisesti suunnitella. Siitä seuraa, että organisaatiota on vaikea tunnistaa. (Åberg 1996, 91.)

Åberg lisää, että tavoitekuva on organisaation strateginen työkalu. Erityisen tärkeäksi hän näkee kuitenkin sen, että profiiliin eli tavoitekuvan tulee olla sopusoinnissa yhteisön todellisuuden ja vallitsevien arvostusten eli yhteiskulttuurin kanssa. (Åberg 1997, 68.)

4.3 Profilointi eli tavoitekuvan rakentaminen

Profilointi on markkinointia lähellä oleva käsite. Kuitenkin yhteisöviestinnässä se on strategisen johtamisen osa-alue, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation imagoon pitkällä aikavälillä. (Juholin & Kuutti 2003, 63.) Profilointia tapahtuu organisaatiossa koko ajan ja osa siitä tapahtuu täysin tiedostamatta. Viestinnän lisäksi yhteisöä profiloivat muun muassa tavat ja se, miten henkilöstö vastaa puhelimeen, miten asiakkaisiin suhtaudutaan sekä miten omaa henkilöstöä kohdellaan. Profilointia ei voi pitää yksittäisenä kampanjana, vaan se on pitkä prosessi, jonka tuloksena syntyy organisaation tavoitekuva. (Ikävalko 1999, 19.)

Åberg (1994, 110) esittelee profiloinnin olevan työyhteisön haluamien mielikuvakentöjen rakentamista kohderyhmien tajuntaan. Työyhteisön historiallinen perimä on tärkeä tavoitekuvan osa. Voidaan sanoa, että jokainen työyhteisö on menneisyytensä vanki. Organisaation tavoitekuvan juuret ovat menneisyydessä. Tärkeä tavoitemielikuvan osa on myös se, mitä organisaatio on ja tekee juuri nyt. Profilointi on johdonmuukaista ja tavoitteellista työtä. Sen tavoitteena on luoda ja vahvistaa organisaatiosta sille

määriteltyä kuvaa. Profiloinnista puhutaan myös käsitteillä tavoiteyrityskuva, tavoiteprofiili ja tavoitekuva. (Juholin 2001, 147.)

Juholin (2001, 33) tiivistää, että profiloinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä toimintaa, jolla tavoitellaan esimerkiksi organisaatiolle, yritykselle, kaupungille, kunnalle, järjestölle tai henkilölle tietynlaista mielikuvaa. Profiloinnissa on siis kyse siitä, että toimija itse pyrkii vaikuttamaan omaan kuvaansa tavalla tai toisella.

Profilointi on organisaatiolle merkittävää toimintaa, koska ihmisten mielikuvat ovat todellisempia kuin todellisuus itse ja ihmiset tekevät päätöksiä näiden mielikuvien perusteella. Profilointi on organisaation jatkuvaa toimintaa, ihmisten mielikuviin vaikuttamista pitkällä tähtäimellä sekä perussanomien viestimistä. (Åberg 2000, 109–110.)

Profiloinnissa on käytännössä kyse organisaation teoista, eli mitä se tekee ja miten, viesteistä, miten se sanoo ja miten sekä ilmeestä eli siitä, miltä organisaatio näyttää (Åberg 1994, 110–111). Profilointi on organisaation johdon ja tiedottajan yhteistyötä. Tämä edellyttää sitä, että organisaation tiedottajan pitää olla täydellisesti perillä organisaation tavoitteista. Vaikka profiilista eli tavoitemielikuvasta vastaa organisaation johto, niin tavoitemielikuvaan pyritään kuitenkin tekemällä yhteistyötä tiedottajan kanssa. (Uimonen & Ikävalko 1996, 188.)

5 YHTEISÖKULTTUURI

Organisaatiolla on paljon keinoja, miten se rakentaa yhteisökuvansa eli imagonsa. Imagoon vaikuttavat kolme eri tekijää. Ensimmäinen tekijä on organisaation teot eli niihin kuuluvat organisaation toiminta, palvelut ja tuotteet, henkilöstön osaaminen sekä tehtävä. Yhteisökulttuuri on myös merkittävässä asemassa sisäinen imagon muodostumisessa. Toisena tärkeänä imagon muodostumiseen vaikuttavana tekijänä ovat organisaation viestit. Imagon muodostumisessa tärkeässä osassa ovat myös organisaation tiedotus sekä yhteydenpito. Organisaatio käyttää tiedotuksessaan toiminta-ajatuksestaan, arvoistaan, toiminnastaan sekä tavoitteistaan rakentamiaan perusviestejä. Kolmas tärkeä imagon muodostumiseen vaikuttava tekijä on organisaation ilme eli se, miltä organisaation ihmiset, toimitilat, www-sivut, lomakkeet, ilmoitukset, logo ja kalusto näyttävät. (Siukosaari 2002, 43–45.)

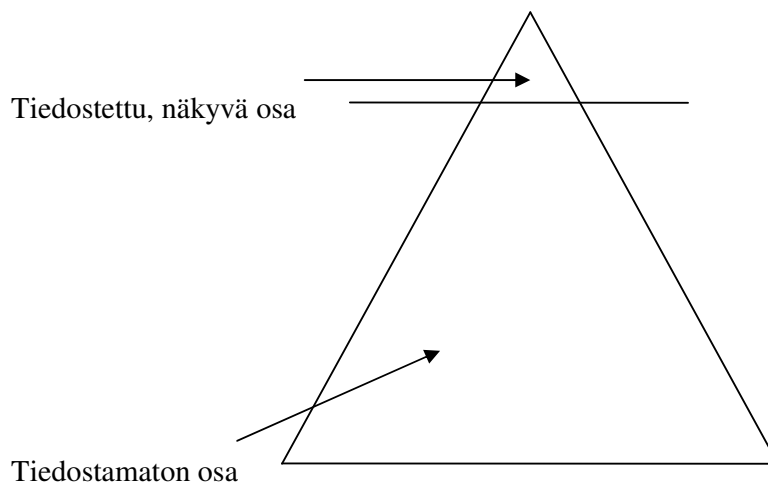
Yhteisökulttuuri on yhteisön tapa toimia. Yhteisö on perustettu jotain tehtävää varten ja yhteisön henkilöstö on tehtävässä parhaimmillaan. Yhteisökulttuuri on sitä, mitä yhteisön henkilöstö osaa parhaiten. Yhteisökulttuuri on kaikissa yhteisössä työskentelevissä henkilöissä sekä heidän käyttäytymisessään. (Siukosaari 2002, 51.) Yhteisökulttuurin tehtävänä on antaa identiteetti organisaatiossa työskenteleville, auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin, ylläpitää sosiaalista järjestelmää ja luoda asioille merkitys, joka vaikuttaa henkilöstön käyttäytymiseen (Aaltonen & Junkkari 1999, 103).

Juholin (1999, 63) selventää, että yhteisökulttuuri sisältää hyväksytyt ja sovitut käyttäytymisen mallit, jotka muodostuvat arvoista, uskomuksista sekä artefakteista eli ulkoisista tunnusmerkeistä. Kulttuuri on yhteisön elämäntapa, joka sisältää tavan käyttäytyä, kielen, käyttäytymisnormit sekä rituaalit.

Aaltonen ja Junkkari (1999, 103–105) täsmentävät, että yhteisökulttuuriin kuuluu kaikki. Siihen kuuluvat esimerkiksi arvot, arvostukset ja uskomukset, vuorovaikutussuhteet ja vuorovaikutuksen tavat, johtamiskulttuuri, henkilöstön odotukset sekä organisaation riitit ja rituaalit. Erittäin tärkeää on myös se, kiinnitetäänkö organisaatiossa huomiota menneeseen, nykyiseen vai tulevaan aikaan. Yhteisökulttuuria voi kutsua jonkinasteiseksi kaaokseksi (Aaltonen & Junkkari 1999, 106).

5.1 Yhteisökulttuurin tasot

Yhteisökulttuuri voidaan jakaa eri tasoihin. Nämä tasot ovat näkyvä osa, välittömästi pinnan alla oleva osa sekä tiedostamaton osa. Näkyvään osaan kuuluvat organisaation tekniikka, rakennukset, tunnukset, toimintatavat, järjestelmät, tehtävänimikkeet, organisaatiokaaviot, rakenteet sekä tavat. Välittömästi pinnan alla olevassa osassa ovat arvot, valinnat, yhteisön yhtenäisyys, epävirallinen organisaatio, vallitsevat käsitykset, puskaradio sekä klikit. Puskaradioksi kutsutaan viestintää, joka leviää epämuodollisia ja epävirallisia kanavia pitkin (Juholin 1999, 235). Tiedostamattomassa osassa eli pohjimmaisena ovat erilaiset perusoletukset, ihmissuhteiden luonne, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä organisaation suhde ympäristöön. Yhteisökulttuurin näkyvä osa vaikuttaa organisaation kokonaisuuteen kymmenen prosenttia. Lopulliseen onnistumiseen tai epäonnistumiseen vaikuttaa 90 prosenttisesti organisaation alitajunta. (Aaltonen & Junkkari 1999, 101–102.)



Kuvio 5. Yhteisökulttuurin tiedostettu ja tiedostamaton osa (Aaltonen & Junkkari 1999, 102).

Yhteisökulttuuria on vaikea erottaa siitä tavasta, jolla yhteisö rakentaa yhteisökuvaansa. Yhteisön tapa toimia ja viestiä ovat osa yhteisökulttuuria, ja ne ovat myös yhteisökuvan rakentamisen perusosat. Kaikki yhteisökulttuuriin kuuluva kuuluu myös läheisesti yhteisöviestintään. Yhteisökulttuuri muodostuu vuosien aikana, ja se pohjautuu usein yhteisön omistajien ja johdon omaan arvomaailmaan sekä yhteisön omiin arvoihin. Yhteis-

sökulttuurin luominen on samanlaista kuin arvojen määrittely. Luominen ja määrittely kuuluvat yhteisön johdon tehtäviin, mutta yhteistyössä henkilöstön kanssa. (Siukosaari 2002, 51–52.)

Aaltonen ja Junkkari (1999, 100–101) tarkentavat, että yhteisökulttuuria ei noin vain luoda. Yhteisökulttuuri on tiedostamatonta, ja siihen vaikuttavat kaikki organisaatiota koskevat asiat. Kulttuuri tarkoittaa siis yhteisön kokonaisuutta. Yhteisökulttuuriin kuuluu myös ennustettavuus eli yhteisön ulkopuolinen jäsen osaa suunnilleen arvata, miten yhteisö toimii normaaleissa tilanteissa. Kulttuuri pyrkii myös toistamaan itseään tai jotakin piirrettään eli kulttuuri voidaan nähdä puolustusmekanismina eivätkä yhteisön jäsenet voi muuttua mihin suuntaan tahansa.

Åbergin (2000, 124) mukaan työyhteisö ei voi kieltää menneisyyttään ja työyhteisön kulttuurinen tila onkin vuosien kehityksen tulos. Työyhteisön teot ja jättämättä tekemiset rekisteröityvät vahvasti ihmisten mieliin, historian lehdille sekä median arkistoihin. Työyhteisön kulttuuriset tekijät ilmenevät yhteisön perusarvoina, työyhteisön tavassa toimia sekä erilaisissa artefakteissa esimerkiksi konttorin ilmeessä, kalusteissa ja seinille valituissa tauluissa.

5.2 Yhteisön arvot

Arvot ovat toimintaperiaatteita, jotka organisaation jäsenet ovat omaksuneet tai joita he pyrkivät omaksumaan. Arvojen tehtävänä on ohjata organisaation jäsenten jokapäiväistä toimintaa. (Hämäläinen & Maula 2004, 18.) Arvot ovat yhteisökulttuurin ohjauskeskus ja sydän (Aaltonen & Junkkari 1999, 104).

Pitkänen (2001, 93) esittelee arvoista sen, että ne ovat parhaimmillaan organisaatiossa mittava henkilöstöä toisiinsa kiinnittävä tekijä. Arvot rakentavat ja ylläpitävät yhteisökulttuuria, ja niiden avulla organisaatioon luodaan tarinoita ja traditioita. Suurissa organisaatioissa on erittäin tärkeää, että arvot on ilmaistu ja henkilöstö on niistä tietoinen. Arvot voivat myös ohjata yhteisön identiteettiä, mutta ne eivät voi määrätä sitä. Arvojen tärkeänä tehtävänä on kertoa, mitä organisaatio on, mitä se arvostaa, miten se toimii sekä mihin se haluaa pyrkiä. Organisaation arvojen kautta kasvatetaan myös yhteisön

sosiaalista pääomaa eli yhteisökulttuuria, sitoutumista ja yhteisiin tavoitteisiin ponnistamista.

5.3 Viestintäkulttuuri

Tuuli Tukiainen (1999, 49) toteaa, että viestintäkulttuuri on yksi yhteisökulttuurin erityiskulttuureista. Viestintäkulttuuri määritetään usein samoin kuin yhteisökulttuuri, mutta se on liitettyä organisaation viestintäilmiöihin. Viestinnän erottaminen organisaatiokulttuurista on vaikeaa, koska se kietoutuu koko organisaatiokulttuuriin, sen muotoutumiseen sekä muutoksiin.

Viestintäkulttuuri voidaan jakaa neljään eri ulottuvuuteen. Ensimmäisenä ulottuvuutena on viestintäjärjestelmän käyttö. Se sisältää viestintäkanaviin, tietosisältöihin ja omatoimiseen viestintään liitetyt merkitykset ja arvostukset. Toisena ulottuvuutena on esimiehen viestintä ja toimintatavat. Näihin kahteen käsitteeseen liitetyt merkitykset ja arvostukset koskevat lähimmän esimiehen viestintää ja viestinnällistä toimintatapaa sekä johdon viestintää, johtamistapaa, organisaation rakennetta sekä viestinnän sääntöjä. Kolmas viestintäkulttuurin ulottuvuus on horisontaalinen keskinäisviestintä. Siihen liitetyt merkitykset ja arvostukset koskevat työtovereiden viestintää, kanssakäymistä, työyhteisön viestinnällisyyttä ja puskaradiota. Viimeisenä viestintäkulttuurin ulottuvuutena voidaan pitää viestintäprosessin toimivuutta. Neljäs ulottuvuus sisältää tiedonkulun yleiseen toimivuuteen, tiedonkulun oikea-aikaisuuteen sekä tiedon määrään ja laatuun liitetyt merkitykset ja arvostukset. (Tukiainen 1999, 113.)

Juholin (1999, 35–36) jakaa viestinnän kanavat kolmeen luokkaan ja ne ovat kasvokkais- eli suulliset, painetut eli kirjalliset ja sähköiset eli tietokonepohjaiset kanavat. Kasvokkaisviestinnän kanavia ovat muun muassa kokoukset, kahdenkeskiset palaverit, tiimikokoukset ja työhön perehdyttäminen sekä ohjaaminen. Kirjallisen viestinnän kanaviin kuuluvat esimerkiksi henkilöstölehti, ilmoitustaulu, sisäiset tiedotteet sekä perehdyttämisaineistot. Sähköisen eli tietokonepohjaisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi puhelin, radio, faksi, sähköposti, Internet ja intranet. (Juholin 1999, 139–140.)

Viestintäkulttuurin yksi tärkeä osa on viestintätyytyväisyys, jolla on selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin sekä henkeen (Ikävalko 1999, 47).

Viestintätyytyväisyys voidaan lyhyesti tiivistää henkilökohtaiseksi tyytyväisyyden tunteeksi siitä, että pystyy viestimään asiansa onnistuneesti muille sekä kommunikoimaan muiden kanssa. Viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksina pidetään johdon viestintää, oman lähiyhteisön viestintää sekä mahdollisuuksia kommunikoida omaa työtä ja uraa koskevista asioista (Juholin 1999, 238). Viestintäilmasto on myös yksi tärkeä viestintäkulttuurin osa. Juholin (2001, 110) määrittelee viestintäilmaston henkilön omakohtaiseksi kokemukseksi tiedonkulun avoimuudesta ja mahdollisuudesta olla perillä sekä päästä vaikuttamaan työyhteisön asioihin.

Juholin (1999, 62) haluaa selventää, että organisaation viestintä on eri muodoissaan riippuvainen siitä, millainen organisaatio itsessään on. Yhteisön viestintäkulttuurin aistii hyvin esimerkiksi silloin, kun vaihtaa työpaikkaa. Henkilön aiemmassa työpaikassa miehet ovat voineet käyttää pukua, naiset jakkupukua ja esimiehen puheille on varattu aika. Uudessa työpaikassa henkilöstö työskentelee yhdessä avotilassa sekä kanssakäyminen on vapaata. Yhteisön kulttuuri on tapa toimia, vaikka sitä ei opeteta uudelle henkilöstön jäsenelle. Yhteisön kulttuuri säteilee paljon myös sen ympäristöön.

Åberg (1997, 30–31) tiivistää, että tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisössä on se, että yhteisöllä on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. Jos työyhteisössä ei ole viestintää, työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat organisaation tavoitteet, miten työt jaetaan tai miten työyhteisön jäsenet ovat menestyneet työssään. Viestintä on yksi työyhteisön tärkeä työkalu, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä. Työyhteisön viestintäjärjestelmä on tärkeä kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestintäkanavista sekä viestinnän järjestelyistä että viestinnän säännöistä. Organisaation rakenne vaikuttaa pitkälti yhteisön viestintään, ja organisaatiota pidetään yllä viestinnän avulla. Työyhteisön tavoitteet sekä sen jäsenten motivaatio kytketään viestinnän kautta toimivaksi kokonaisuudeksi. (Åberg 1997, 31.)

6 SISÄINEN MARKKINOINTI

Siukosaaren (2002, 122) mukaan sisäinen markkinointi tarkoittaa työyhteisön toiminta-ajatuksen, arvojen, toimintatapojen, perusviestien, kampanjoiden ja tuotteiden markkinointia henkilöstölle. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on henkilöstön työ- ja talohingun lisääminen sekä tehokas työskentely yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäiseen markkinointiin liittyy läheisesti myös sisäisen imagon eli yhteisökuvan kampanjointi.

Åberg (2000, 201) taas kertoo, että sisäisen markkinoinnin käsitteen voi määritellä sekä laajemmin että suppeammin. Laajan määrittelyn mukaan käsite on liikkeenjohdon ajattelutapa, mistä tuotetaan toimintasuunnitelmat, joiden avulla henkilöstön markkinasuuntautuneisuutta lisätään. Grönroos (1998, 281; 283) täsmentää, että laajan määrittelyn mukaan sisäinen markkinointi on johtamisstrategiaa. Sisäinen markkinointi sisältää sekä asenne- että viestintäjohtamista.

Suppean määrittelyn mukaan sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin kampanjaa niin, että koko henkilöstöllä on kampanjan onnistumisen kannalta käytössään olennaiset tiedot sekä viestinnän välineet. Suppea käsitys kytkee sisäisen markkinoinnin yksittäiseen kampanjaan, ja tämä edellyttää markkinoinnin ja sisäisen tiedotuksen yhteistyötä. (Åberg 2000, 202.)

Sisäinen markkinointi on jatkuva toiminta- ja tapahtumaketju. Se perustuu organisaation selkeään johtamispolitiikkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi organisaation arvot, yhteisökulttuuri ja tavoitekuva eli profiili ovat selkeästi määritetyt ja kirjatut. Edellä mainitut käsitteet eivät toimi käytännössä, ellei johto ole tehnyt niitä yhdessä henkilöstön kanssa. Käsitteet toimivat vain henkilöstön sitoutumisen kautta. Sisäisen markkinoinnin käytännön keinoja ovat muun muassa johdon tiedotustilaisuudet henkilöstölle, palaverit ja keskustelut johdon, esimiesten sekä avainhenkilöiden kanssa, organisaation sisäiset koulutustapahtumat, sisäiset tiedotus- ja henkilöstölehdet, yhteisön tiedotteet, esitteet ja vuosikertomukset, ulkoinen tiedotus ja ilmoittelu sekä omien tuotteiden markkinointi henkilöstölle. Joissakin organisaatioissa voi olla tehty talon arvoista ja tavasta toimia jopa oma kirja. (Siukosaari 2002, 122–124.)

Esimerkiksi asennejohtaminen on merkittävä osa sisäistä markkinointia sellaiselle organisaatiolle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategian turvin. Toiseksi organisaation päälliköt, kontakti- ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa, jotta he pystyvät suoriutumaan tehtävistään ja tarjoamaan palveluja sisäisille sekä ulkoisille asiakkaille. Nykyajan organisaatioissa koulutettu ja palveluhenkinen henkilöstö on niukin ja tärkein organisaation voimavara. (Grönroos 1998, 284.)

Markkanen (1999, 70) kuitenkin toteaa, että sisäinen markkinointi on rajaton käsite. Sisäistä markkinointia voidaan käyttää mihin tahansa ja sen avulla voidaan saavuttaa mitä hyvänsä. Sisäisen markkinoinnin projektiin voi osallistua kuka tahansa organisaation henkilöstöstä.

Organisaation sisäisen markkinoinnin määrittely vaikuttaa paljolti siihen, miten sitä yhteisössä hoidetaan. Monesti sisäisen markkinoinnin, henkilöstöhallinnon ja viestinnän tavoitteet ovat yhteisössä päällekkäisiä. Tarkastellessa sisäistä markkinointia identiteetin kehittämisen kannalta voidaan todeta sisäisen markkinoinnin kuuluvan sisäisen viestinnän alueelle. (Markkanen 1999, 71–72.)

Siukosaari määrittelee, että onnistuneen sisäisen markkinoinnin myötä jokainen organisaation jäsen työskentelee yhteisön parhaaksi tehokkaasti, taloudellisesti sekä ystävällisesti (Siukosaari 2002, 124). Åberg (1994, 109) täsmentää, että jokainen esimies on tärkeä sisäisen markkinoinnin kannalta ja esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on kannustaa omaa joukkoansa työn teossa ja suoritushengessä. Organisaatio voi havaita ja mitata sisäisen markkinoinnin tuloksia siitä, miten henkilöstö on tietoinen yhteisönsä toiminta-ajatuksista, arvoista ja yhteisökulttuurista, miten henkilöstö ne hyväksyy sekä miten se on niihin sitoutunut. Sisäisen markkinoinnin tuloksia voidaan mitata myös organisaation me-hengen vahvuudella sekä yhteisökuvan tunnettuudella. Menestyneen organisaation tärkein tuloksentekijä on innostunut, motivoitunut ja me-henkinen henkilöstö. (Siukosaari 2002, 124.)

7 TEKNINEN PALVELUKESKUS

7.1 Palvelut kuntalaiselle

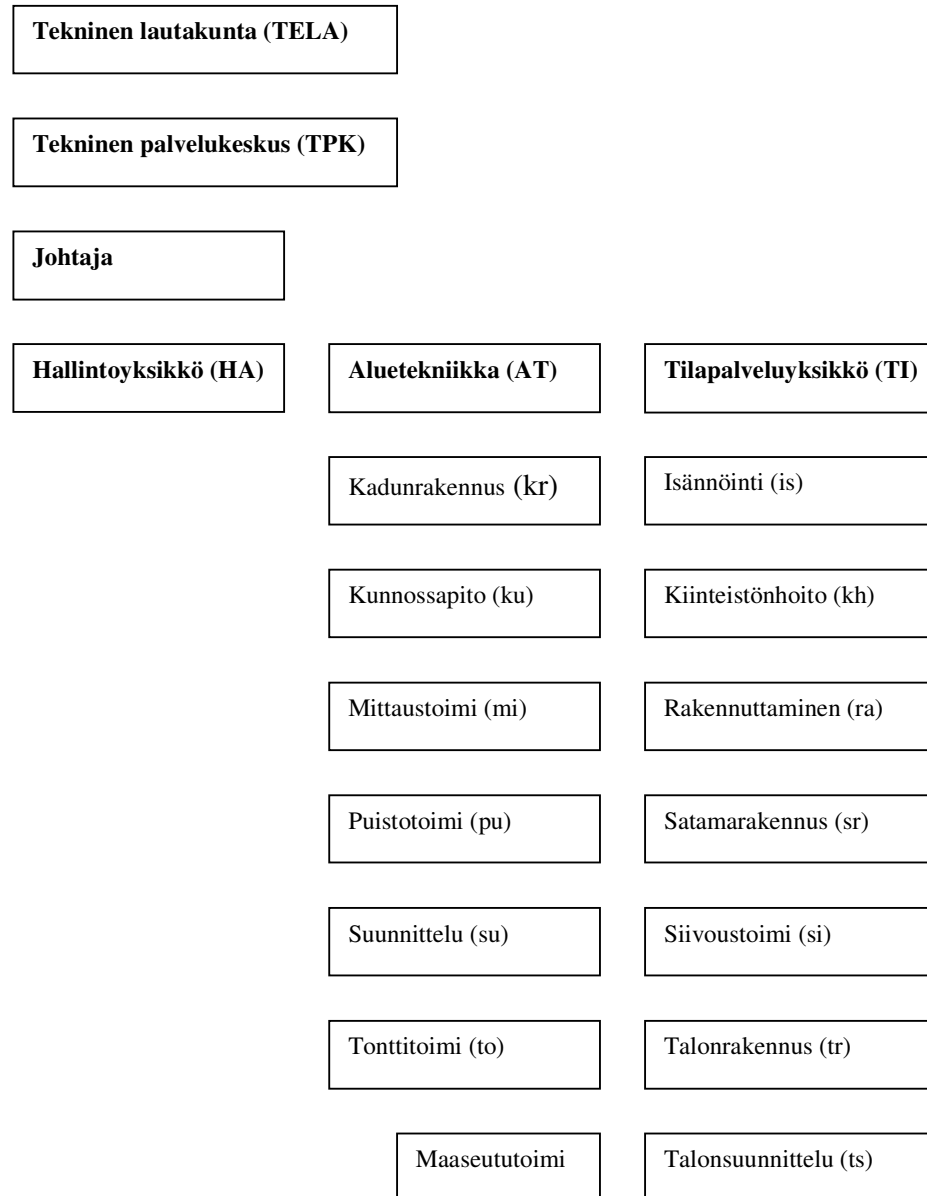
Tekninen palvelukeskus (TPK) luo Porin kaupungin rakenteellisen toimintaympäristön. Toimintaympäristöön kuuluvat tontit, liikenneväylät, viheralueet sekä julkiset toimitilat. TPK:n luoman toimintaympäristön ja sen ylläpitämisen tavoitteena on turvata hyvä ja viihtyisä elinympäristö porilaisille. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

Teknisen palvelukeskuksen tehtävänä on tuottaa, ylläpitää ja luoda palveluja kaupunkilaisille sekä eri hallintokunnille. TPK huolehtii myös kaupungin omaisuudesta valtuuston myöntämien resurssien puitteissa sekä valmistelee ja panee täytäntöön Teknisen lautakunnan toimialaan kuuluvat asiat. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

TPK:n asiakaspalvelutehtävät on keskitetty asiakaspalvelupiste Porinaan. Uusi asiakaspalvelupiste Porina on palvellut kuntalaisia 22.1.2007 alkaen. TPK:n henkilöstö muodostuu vakinaisista ja määräaikaisista työntekijöistä. Henkilöstön määrä oli 31.12.2006 yhteensä 626 henkilöä (Toimintakertomus. 2006, 7). TPK:n johtajana toimii Jukka Kotiniemi. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

7.2 Organisaatio

Teknisen palvelukeskuksen organisaatio on ollut 1.1.2007 lähtien seuraavanlainen:



Kuvio 6. Teknisen palvelukeskuksen organisaatiokaavio. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

Tekninen lautakunta (TELA) toimii kaupunginhallituksen alaisena. TELAn esityslistat ja pöytäkirjat valmistellaan Teknisen palvelukeskuksen hallinto-osastolla. Teknisen palvelukeskuksen johtaja johtaa sekä kehittää TPK:n toimintaa, taloutta sekä organisaatiota. Johtaja vastaa eri yksiköiden toiminnan ja talouden yhteensovittamisesta sekä tarpeellisesta yhteydenpidosta sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

Hallintoyksikkö valvoo TPK:n toiminnan laillisuutta sekä vastaa sen keskitetyistä hallinnon ja talouden palveluista. Hallintoyksikkö suorittaa myös tekniset erityistehtävät. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

Aluetekniikan yksikkö vastaa maa- ja vesialueiden hankinnasta, hallinnasta, luovutuksesta ja maaseututoimesta. Aluetekniikan yksikkö huolehtii maanmittausalan palvelutehtävistä, kartta- ja paikkatietojärjestelmistä sekä niiden kehittämisestä. Lisäksi yksikkö suunnittelee, rakentaa ja pitää yllä kaupungin yleiset ulkoalueet, liikenneväylät ja viheralueet. Yksikkö tuottaa myös kone- ja kuljetuspalveluja sekä korjaa, saneeraa ja rakentaa koneita, laitteita ja rautarakenteita sekä huolehtii materiaalitoiminnasta. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

Tilapalveluyksikkö hankkii ja vuokraa hallintokunnille ja muille julkisille käyttäjille riittävät ja käyttökelpoiset toimitilat. Lisäksi yksikkö laatii arkkitehti-, rakenne-, sähkö- ja lvi-suunnitelmia, tuottaa toimitiloihin halutut olosuhteet, rakennuttaa, rakentaa ja pitää kunnossa Porin kaupungin hallitsemia rakennuksia sekä satama- ja rantarakenteita. (Tekninen palvelukeskus. 2007 [WWW-sivu].)

7.3 Arvot ja viestinnän visio

TPK:n arvot ovat asiakaslähtöisyys ja palveluhenkisyys, taloudellinen tasapaino, osaaminen ja laatu, avoimuus ja markkinointihenkisyys sekä kestävä kehitys ja turvallisuus (TPK uutiset, 7/2006, 1).

Teknisen palvelukeskuksen viestintä TPK:n toiminnasta ja muutoksista on avointa, oma-aloitteista ja tasapuolista. Viestintä kuuluu johtamisen ydinalueisiin, jolle on suun-

nattu riittävät resurssit. Sisäinen viestintä on avointa, ja se tukee organisaation kehittämistä, palvelujen vaikuttavuutta sekä tehokkuutta. Avoin, vuorovaikutteinen ja aktiivinen ulkoinen viestintä antaa porilaisille ja alueen muille toimijoille riittävän sekä oikea-aikaisen tiedon Teknisen palvelukeskuksen palveluista sekä kehittämisestä. (Strömberg 2007, Viestintäraportti, 5.)

7.4 Sisäinen yrittäjyys

Sisäisen yrittäjyyden periaatteen omaksunut henkilö on luova ja uuttera työyhteisön jäsen (Musti-ryhmän julkaisu 2004, Markkinointi- ja viestintästrategia, 4).

Heinonen ja Vento-Vierikko (2002, 7; 75) määrittelevät sisäisen yrittäjyyden eli yrittäjämäisen toiminnan suurten organisaatioiden ratkaisuksi kadonneen työn ilon ongelmaan. Sisäisestä yrittäjyydestä hyötyy sekä yksilö itse että organisaatio. Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä yksilölle ovat muun muassa ne, että yksilön omaan työhön vaikuttaminen lisääntyy, tavoitteisiin sitoutuminen parantuu, työn sisältö rikastuu sekä oman työn arvostus ja työilmapiiri paranevat. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.)

Sisäisen yrittäjyyden hyötyjä organisaatiolle ovat taas esimerkiksi ne, että yksilön sitoutuminen organisaatioon ja organisaation tavoitteellisuus lisääntyvät, työntekijöiden työmotivaatio kasvaa sekä organisaatio oppii ja kehittyy. Yksi tärkeä sisäisen yrittäjyyden hyöty on organisaation osaamisen hyödyntämisen tehostuminen tiimityöskentelyn myötä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 29.)

Sisäisen yrittäjyyden käsite voidaan liittää työyhteisössä ennakkoluulottomaan luovuuteen, riskin ottamiseen sekä ennakkointiin. Isoissa organisaatioissa on siirrytty varmuudesta ja pysyvyydestä epävarmuuden ja muutoksen aikaan. Tämä vaatii yksilöltä jatkuvaa kehittymistä, ja hänellä on uusia mahdollisuuksia toteuttaa itseään. Uuden työskentelytyylin myötä korostuu työntekijän oma panostus vaikuttaa työnsä tekemiseen sekä kehittämiseen. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 85–86.)

8 TUTKIMUKSEN TAUSTAT

Teknisen palvelukeskuksen sisäisen imagon tutkimusta lähdettiin työstämään, koska tällaista tutkimusta ei ole aikaisemmin tehty Teknisessä palvelukeskuksessa.

8.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on *Millainen on Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen sisäinen imago*. Tutkimuksessa pyritään saamaan vastauksia myös siihen, *minkälaisia mielikuvia TPK sen henkilöstössä herättää*.

Tutkimuskysymyksiä on viisi:

Toteutuvatko TPK:n arvot?

Millainen on TPK:n toimintakulttuuri?

Millainen on TPK:n viestintäkulttuuri ja visuaalinen ilme?

Millaisia ovat TPK:n tilat, palvelut, koneet, kalusto ja teknologia?

Millainen on TPK:n henkilöstön osaaminen?

8.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan lyhyesti tiivistää aineiston ja analyysin muodon kuvaukseksi. (Eskola & Suoranta 2005, 13.) Alasuutari (2001, 39) toteaa, että laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta. Nämä vaiheet ovat havaintojen pelkistäminen sekä tutkimuksen arvoituksen ratkaiseminen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on lähtökohtana todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksessa kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen yksi tyypillinen piirre on, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Muita kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi se, että tutkimuksessa

suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja tutkimustapauksia käsitellään ainutlaatuisina sekä aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2006, 152; 155.)

Hirsjärven ja Hurmen (1995, 29) mukaan tutkimushaastattelun lajit ovat lomakehaastattelu, avoin haastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelussa kysymysten ja väitteiden muoto sekä esittämisjärjestys on täysin määrätty. Avoin haastattelu eli niin sanottu syvähaastattelu on haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua, jonka aihepiirejä ei ole ennalta määritetty. Tutkimuslajeista viimeisin, teemahaastattelu, kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 30–31; 36.)

8.3 Teemahaastattelu

Tässä opinnäytetyössä käytetään tutkimushaastattelun lajina teemahaastattelua. Teemahaastatteluun päädyttiin, koska haluttiin saada yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta aineistosta.

Teemahaastattelu on kohdennettu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelussa teema-alueet eli aihepiirit on etukäteen määrätty, mutta menetelmästä puuttuu kuitenkin strukturoidulle haastattelulle tyypillinen kysymysten tarkka muoto ja järjestys. Haastattelijalla on teemahaastattelussa tukilista käsiteltävistä aiheista, mutta ei valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelussa haastatteliija käy haastateltavan kanssa kaikki etukäteen päätetyt teema-alueet läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. (Eskola & Suoranta 2005, 86.)

Tekniselle palvelukeskukselle suoritettujen teemahaastattelun teemat rajattiin viiteen eri teemaan. Haastatteliija ja haastateltava keskustelivat seuraavista teemoista: 1. Arvojen toteutuminen, 2. Toimintakulttuuri, 3. Viestintäkulttuuri, 4. Tilat, palvelut, koneet, kalusto, teknologia, 5. Henkilöstön osaaminen ja koulutus. (Liite 1)

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 48) täsmentävät, että teemahaastattelun nimi kertoo jo sen oleellisen, että yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeis-

ten teemojen varassa. Teemahaastattelussa käytettävät teemat takaavat myös sen, että jokaisen haastateltavan kanssa on keskusteltu edes jossain määrin samoista asioista (Eskola & Suoranta 2005, 87).

Haastattelu on yleisin tapa Suomessa kerätä laadullista aineistoa. Se on keskustelua, joka tapahtuu tutkijan aloitteesta ja on hänen johdattelemaansa. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Teemahaastattelua on varmasti paljon käytetty siksi, että se on muodoltaan niin avoin, että siinä vastaaja pääsee halutessaan puhumaan varsin vapaamuotoisesti, jolloin kerätyn materiaalin voi katsoa edustavan vastaajien puhetta itsessään. (Eskola & Suoranta 2005, 85; 87.)

Hirsjärvi ja Hurme toteavat, että haastattelu on metodi, jonka tutkimuksen osapuolet kokevat yleensä miellyttäväksi. Vapaamuotoiset, syvälliset keskustelut voivat paljastaa asioita, joita ei tuskin voitaisi saada selville muilla keinoin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 11.)

8.4 Tutkimukseen valitut haastateltavat

Tutkija sai toimeksiantajalta listat, joissa oli listattuina TPK:n kuukausi- ja tuntipalkkainen henkilöstö. Tutkimukseen valitut haastateltavat valittiin listoista satunnaisesti arpomalla. Haastateltavia oli kymmenen henkilöä, joista viisi oli esimiestason henkilöä ja viisi työntekijätason henkilöä. Tutkija päätti etukäteen, että haastateltavista viisi oli esimiehiä ja viisi oli työntekijöitä. Tutkija päätti haastateltavien määräksi kymmenen henkilöä, koska mitä suurempi otos otettiin TPK:n henkilöstöstä, sitä paremmin saatiin myös tutkimustuloksia. Kaksi työntekijätason haastateltavaa oli samalta vastuualueelta ja muut kahdeksan haastateltavaa oli eri vastuualueilta.

Haastateltaviin otettiin yhteyttä sekä puhelimitse että kasvokkain. Haastatteluista kuusi sovittiin puhelimitse ja neljä haastatteluista sovittiin kasvokkain. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, ja haastateltavat olivat hyvin suostuvaisia haastatteluun. Haastattelut nauhoitettiin sanelukoneella. Haastateltavat eivät häiriintyneet nauhurin läsnäolosta.

Haastattelut aloitettiin koehaastattelulla viikolla 50/2006. Koehaastattelussa testattiin teemojen toimivuutta. Teemat toimivat ja kyselytekniikassa ei ollut ongelmia, joten koehaastattelu oli myös tutkittavaa aineistoa. Haastattelut ja litteroinnit suoritettiin viikoilla 50/2006-6/2007. Yksi esimiestason haastattelu jouduttiin tekemään uudelleen nauhan teknisen vian vuoksi.

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelut suoritettiin haastateltavien työhuoneissa tai kahvihuoneessa sekä rauhallisessa ympäristössä. Viiden haastattelun aikana puhelin soi kesken haastattelun, mutta se ei häirinnyt haastateltavan keskittymistä haastatteluun. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin lukuun ottamatta yhtä haastattelua, joka kesti puolitoista tuntia haastateltavan rauhallisen puhetyylin ja perusteellisiin vastauksiin paneutumisen takia. Tutkijalla oli haastattelutilanteissa mukana myös muistiinpanovälineet. Haastattelujen litteroinnit suoritettiin enintään viikon kuluessa haastatteluista.

Haastateltavista viisi oli naisia ja viisi oli miehiä. Viisi haastateltavista oli esimiestason henkilöitä ja viisi työntekijätason henkilöitä. Kummissakin henkilöstöryhmässä oli sekä miehiä että naisia. Kaikki haastateltavat ovat olleet yli vuoden TPK:lla vakinaisessa työsuhteessa. Haastateltavien ikäjakauma oli 37 ikävuodesta 58 ikävuoteen. Haastateltavien keski-ikä oli 48,7 vuotta.

Tutkija litteroi haastattelut sanatarkasti, lukuun ottamatta haastateltavien huokauksia, änkytyksiä ja miettimistaukoja. Sitaatit on muokattu luettavaksi jättämällä ylimääräiset täytesanat pois. Tutkimustulosten sitaatit ovat suoria lainauksia haastatteluista, ja ne on kirjoitettu Porin murteella. Murreritaattien avulla haastateltavien ”ääni” pääsee oikeuksiinsa.

Haastattelujen litteroinnin jälkeen tutkijalla oli yhteensä 79 sivua tutkimusaineistoa TPK:n henkilöstön keskuudesta. Tutkimusaineistoa kertyi 39 sivua esimiestason henkilöiden keskuudesta ja 40 sivua työntekijätason keskuudesta.

9 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään haastatteluista saadut vastaukset teemoittain. Haastattelun teemat ovat yhteneväiset teoriaosuuden kanssa. *Kursivoidut kohdat ovat suoria lainauksia haastatteluista. Sulkeisiin on merkitty lainauksen jälkeen haastateltavan numero.* Haastateltavat numeroitiin satunnaisesti haastattelujärjestyksessä (1-10).

Lainauksien edessä olevat lyhenteet tarkoittavat E = esimies, T = työntekijä. Esimiesten ja työntekijöiden vastaukset käsitellään omina kappaleinaan.

9.1 Arvojen toteutuminen

Arvojen tärkeys

Arvoista keskusteltaessa haastateltaville näytettiin, mitkä ovat TPK:n arvot. Kaikki esimiehet kokivat arvot tärkeiksi ja olivat sitä mieltä, että arvot toteutuvat TPK:n toiminnassa. Enemmistö esimiehestä koki arvoista avoimuuden ja markkinointihenkisyyden sellaiseksi, että niissä on vielä parantamisen varaa. Esimiesten mielestä kuitenkin avoimuudessa ja markkinointihenkisyydessä oli tapahtunut selvää kehitystä viimeiseen kymmeneen vuoteen verrattuna. Jotkin vastualueet ovat avoimempia kuin toiset, mutta vastualueet voisivat olla vielä enemmän esillä. Yksi haastateltavista koki tärkeäksi sen, että arvot olisivat kaikkien nähtävillä, niin henkilöstön kuin kuntalaistenkin.

E ”Arvot on yhteisesti käyty lävitse...ja mun mielestäni ne toteutuvat tällä hetkellä erittäin hyvin.” (H7)

E ”Musta tää arvojuttu on semmone et se oikeastaan tulis olla tänä päivänä varmaankin ihan tuolla TPK:n pääsivulla netissä. Sillähän viestitään sekä omalle porukalle ja ulospäin.” (H1)

E ”Avoimuus ja markkinointihenkisyys on niin tärkeä asia, mutta varmaan siin on vielä semmosta panostamisen varaa.” (H9)

Myös työntekijöiden kanssa keskusteltaessa arvoista heille näytettiin, mitkä arvot ovat. Enemmistö työntekijöistä tunsivat TPK:n arvot, kun heille näytettiin ne, ja piti niitä tärkeinä, mutta ei osannut sanoa, että toteutuvatko arvot TPK:n toiminnassa. Yksi haastatelta-

vista tutustui arvoihin ensimmäistä kertaa, ja hän koki, että arvoista voisi olla tilaisuus, jossa niitä käsiteltäisiin ja niistä keskusteltaisiin yhdessä. Arvoista avoimuus ja markkinoitihenkisyys olivat myös työntekijöiden mielestä sellaisia, että niissä on parantamisen varaa. Osa työntekijöistä koki, että avoimuus toteutuu työtovereiden kesken, mutta esimiehillä siinä olisi parannettavaa. Kahden haastateltavan mielestä esimiesten avoimuus olisi tärkeää varsinkin nyt, kun yhteisössä on tapahtunut paljon muutoksia.

T ”Nää on hyviä arvoja. Toivon, että toteutuu, mutta sitä en tiedä, että toteutuu-ko” (H2)

T ”Jotkut toteutuu ja jotkut vähemmä hyvin toteutuu.....Jos mä sanon arvosanan, ni kahdeksan. ” (H10)

T ”Ja avoimuus tietysti, nyt kun paljon tulee muutoksii, must semmone avoimuus, se on ainaki henkilökunnan kohdalta tärkeä asia.” (H8)

Tarinat, myytit ja riitit

Tarinoista, myyteistä ja riiteistä puhuttaessa haastatteluista nousi vahvasti esille vuosittain pidettävä Työn juhla. Esimiehet kokivat juhlan tärkeäksi, mutta he pitivät negatiivisena sitä, kun kaikki eivät osallistu tapahtumaan. Enemmistö esimiehistä oli myös sitä mieltä, että henkilöstö osallistuu juhlaan nykyään vähemmän kuin aikaisemmin. Osa esimiehistä koki, että Työn juhlaa pitäisi jotenkin uudistaa. Joidenkin esimiesten mielestä se on siksi tärkeä, koska niin isolle henkilöstömäärälle, kuin TPKlaisia on, ei voi pitää muita yhteisiä tilaisuuksia.

E ”Joo, kyllä Työn juhla on ihan tärkeä asia. Valitettavasti kaikki henkilöt eivät osallistu Työn juhlaan ja se olis ihan hyvä saada semmoseks vielä isommaks tapahtumaks, että mun mielestäni on ihan hyvä, että on tämmönen iso tapahtuma vähän rentoutumisenkin kannalta. (H9)

E ”Se on jotenki sekin ehkä menny vähän tiensä päähän mun mielestä” (H5)

Esimiesten mukaan TPK:lla ei ole muita yhteisiä vuosittaisia perinteitä kuin Työn juhla. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että perinteet ovat enemmän vastuualuekohtaisia eikä koko TPK:ta koskevia tapoja ole. Organisaatiosta ei löydy sellaisia tapoja, joista tuntisi TPKlaisen.

E ”...varmaa on paljonki tapoja, tiettyjä perinteitä...mut sitä et semmosii tapoja, mitkä koskis koko TPK:ta, ni emmä usko et semmosii kovinkaa paljo on, et ne on varmaanki sit työmaakohtasia tai työpistekohtasia.....” (H1)

Enemmistö työntekijöistä koki Työn juhlan vuosittaisena perinteenä. Juhlaan osallistuu kuitenkin yhä vähemmän ihmisiä. Haastateltavat kokivat pääosin, että juhlaan on mukava osallistua ja siellä tapaa muiden vastuualueiden ihmisiä ja johtajaa kerran vuodessa. Työn juhlan tunnelma on kuitenkin vuosien myötä muuttunut ja se on koettu aikaisemmin tärkeämmäksi. Ehkä joku käsillään työtä tekevä henkilö kokee juhlan tärkeämmäksi kuin jotkut muut. Osa haastateltavista koki myös oman vastuualueensa erilaiset juhlat tärkeiksi ja toivoi, että tilaisuuksia olisi enemmän ja ihmiset osallistuisivat niihin aktiivisemmin. Erilaisilla tilaisuuksilla pystyttäisiin luomaan yhteishenkeä sekä omassa yksikössä että koko organisaation kesken.

T ”Työn juhla. Se on semmone katoava kansanperinne.” (H6)

T ”Ni saatas kuitenkin semmosta yhteenkuuluvuutta ja edes ne, jotka käy jossai tämmösis yhteistilaisuuksissa, tapaa muutte yksiköitte ihmisii ja keskustelee ilosesti ja vilkkaasti koko ehtoon, ni semmosii enemmän tartin olla.” (H6)

9.2 Toimintakulttuuri

Toiminta

Enemmistö esimiehistä koki TPK:n toiminnan laadukkaaksi ja osaamista löytyy valtavasti kaikelta alalta. Osa haastateltavista koki myös turvallisuuden ja taloudellisuuden olevan tärkeä asia TPK:n toiminnassa.

E ”Kyl tää [toiminta] periaattees hyvää on.” (H3)

E ”Mä näen sillai et me toimitaan varman päälle elikkä turvallisuus mitä nyt on...” (H1)

Työntekijät kokivat pääosin, että TPK:n toiminta on laadukasta. Osa haastateltavista koki, että TPK:n henkilöstö on ahkeraa, asiantuntevaa, tulee toimeen toistensa kanssa sekä pitää työstään. Yksi haastateltavista koki, että uuden johtajan myötä toiminnan tehokkuus on parantunut.

T ”Kyllä tääl ihmiset yleensä tykkää työstään ja tulee toimeen keskenään ja mun mielestäni tääl ollaan ahkeria.” (H2)

T ”Ainaki oma näkemys on, et homma on ihan hienosti hallinnas. ” (H6)

T ”...no sanosinko suoraan et uuden johtajan myötä, niin kyl tehokkuus mun mielestäni on parantunu ja sil annetaan jollain tavalla arvookin enemmän.....” (H4)

Asiakaspalvelu

Esimiehet kokivat, että TPK pyrkii mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun. Osa esimiehistä oli sitä mieltä, että palvelupiste Porina tuo paljon parannusta TPK:n asiakaspalveluun. Yhden esimiehen mukaan heidän vastuualueellaan on tehty asiakaspalvelukyselyitä ja kyselyistä on saatu hyvää palautetta.

E ”Kyl mun mielestä meillä on aika hyvä palveluallttius.....” (H3)

E ”Asiakaspalvelun osalta ni tietenki nyt avautuva Porina, ni se merkittäväl tavall muuttaa meen asiakaspalveluamme.” (H7)

Työntekijät kokivat, että TPK:n asiakaspalvelu toteutuu kohtuullisen hyvin. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että uusi palvelupiste Porina on positiivinen asia. Kaksi haastateltavaa tarkensi, että hyvä asia on se, että asiakkaat saavat Porinasta palvelut keskitetysti, eikä heidän tarvitse enää asioida monissa TPK:n yksiköissä. Yksi haastateltavista totesi olevansa yllättynyt siitä, miten kiinnostuneita asiakkaat olivat olleet uudesta palvelupisteestä ennen sen avautumista.

T ”...mutta eiköhän se oo ihan kohtuullisen hyvin ja nyt sit varmaa viel paremmin, kun tuli tää Porina. ” (H8)

Sisäinen yrittäjyys

Enemmistö esimiehistä oli sitä mieltä, että sisäisen yrittäjyyden periaate toteutuu TPK:n toiminnassa. Enemmistön mielestä henkilöstö on omaksunut sisäisen yrittäjyyden periaatteen, joka tarkoittaa luovuutta ja utteruutta työyhteisön jäsenenä. Osa haastateltavista koki, että henkilöstö on valmis joustamaan ja jäämään ylitöihin tarvittaessa. Yhden haastateltavan mielestä sisäisen yrittäjyyden periaate toteutuu paremmin toisissa vas-

tuualueissa kuin toisissa. Hänen mielestään sisäistä yrittäjyyttä voisi parantaa koulutuksella.

E ”Tääl on iha kaikki mun mielest valmiita siihen sillo ko se vaatii työ sitä ni sillo tehdään ja joustetaan.” (H3)

E ”...jos TPK:ta ajattelee, puistotoimi on mun mielest kans hyvin ideoinu, idearikas eri hankkeissa.” (H5)

E ”...kyl mun mielestä, mitä täs nyt on tekemisis, ni valtaosa TPKlaisista pyrkii parhaansa tekemään...niitte edellytyksien mukaan tietysti mitä on käytettäväs...” (H1)

Osa työntekijöistä koki, että sisäistä yrittäjyyttä on havaittavissa TPK:ssa. Kaksi työntekijöistä koki, että henkilöstön on nykyaikana asennoiduttava työhönsä eri lailla ja otettava työstään enemmän vastuuta. He kokivat myös, että TPK:lla on osaavaa henkilöstöä töissä, joka omaa eri alojen erikoisosaamista, mutta henkilöstö ei tuo itseään tarpeeksi esille. Siihen, että henkilöstö , tarvittaisiin enemmän kannustusta esimiesten taholta. Erään haastateltavan mukaan sisäinen yrittäjyys koettiin aikaisemmin sekä positiiviseksi että negatiiviseksi asiaksi. Hänen mielestään esimerkiksi henkilön toivottiin olevan oma-aloitteinen, mutta kuitenkin liiallista oma-aloitteisuutta pidettiin huonona asiana.

T ”Toiset työntekijät on semmosii et ne haluaa...semmosen joka sanelee niille mitä tehdää...sit on toiset ihmiset semmosii, jotka omaa liian paljonki sitä oma-aloitteisuutta....enne sitä koettii toisaalta et vaadittii sisäistä yrittäjyyttä ja semmost omatoimisuutta, mut sit jos olit omatoimine...ni siit saatto hyvin äkkiä saada takkiis.” (H4)

T ”...ehkä enne on tultu töihin seitsemäks ja sit on saatu käsky, mitä tehdään ja se on tehty ja sit on tultu taas uudelleen, mut et nyt joutuu vähä enemmä itte ottaa vastuuta siit omast työstään.” (H8)

T ”Eliikkä semmost periaattees kannustinta siihe et lyö itsensä likoon ni sitä vähä tarvittas enemmä.” (H6)

Henkilöstön yhteishenki

Enemmistö esimiehistä koki, että koko TPK:n yhteishengessä on parannettavaa. Vastuualueiden yhteishenki vaihtelee. TPK on organisaationa niin iso, että on vaikea luoda yhteishenkeä koko organisaation kesken. Oman vaikeutensa tekee myös se, että TPK:n eri vastuualueet sijaitsevat ympäri Poria. Eräs haastateltavista koki myös, että TPK:n

henkilöstö on tällä hetkellä hämmentynyt siitä, että toimintakulttuuri johdon taholta on erilaista kuin se on ollut aikaisemmin. Haastateltavan mielestä olisi siksi tärkeää, että johtaja viestisi selvästi, mitkä ovat TPK:n tärkeät tavoitteet ja mitkä ovat TPK:n arvot. Viestimisen avulla yhteishenkeä pystyttäisiin nostamaan, kun tiedettäisiin yhteiset pyrkimykset.

E ”Yhteishenki ei ole hyvää.” (H7)

E ”Se tekee tietysti yks, et se on oma haattansa, et me ollaan eri paikoissa. Jo yks kerros tekee semmosen oman hankaluutensa.” (H5)

E ”Ainoastaan sitä kautta yhteishenkeä voi olla et tiedetää et mihin pyritään ja se pyrkimys on yhteisesti mielletty, mikä on se pyrkimys. Ei jokaisella voi olla erilainen pyrkimys.” (H1)

Enemmistö työntekijöistä koki koko TPK:n yhteishengen huonoksi. Henkilöstön yhteishenki on erilaista eri vastualueilla. Yksi haastateltavista koki, että yhteishenki on ollut aikaisemmin parempaa. Hänen mielestään kaikki tapahtuvat muutokset ja niistä johtuva epä tietoisuus vaikuttavat negatiivisesti yhteishenkeen. Eräs haastateltava oli sitä mieltä, että vielä nykyäänkin ihmiset TPK:n sisällä jakaantuvat omiin ammattiryhmiinsä. Haastateltava koki myös, että ammattiryhmien välillä on vastakkaisasettelua ja toisten töitä aliarvioidaan.

T ”Kaikki tää tämmöne epä tietoisuus....sit kun asioita ei oo pohjustettu riittävän hyvin, kun ne suorittavalle portaalle jaetaan, ni siin tulee semmosta tiettyä häslinkiä.....Kyl se sit ain korostuu tohon yhteishenkeenki....” (H10)

T ”Ja on vähä semmost, pikkuse semmost vastakkainasetteluu ja sit ehkä vähä semmost muitten töiden aliarviointiiki esiintyy ja vähä mietitään, no mitähä sekin sieil kopperossas oikeen tekee.” (H8)

Uuden työntekijän perehdytys

Esimiehet kokivat pääosin, että uusi työntekijä perehdytetään hyvin. Kahden esimiehen mukaan uudelle työntekijälle annetaan kirjallista materiaalia, johon hän voi tutustua. Heidän mukaansa lähiesimies perehdyttää uuden työntekijän. Osa esimiehistä käyttää perehdyttämisessä Porin kaupungin perehdytyslomaketta, joka löytyy Porin kaupungin intranetistä Rummusta. Yhden esimiehen mukaan heillä ei ole kirjallista materiaalia

perehdyttämiseen, vaan vanhemmat työntekijät perehdyttävät tulokkaan ja näyttävät hänelle kädestä pitäen, miten toimitaan.

E ”....jos ny ajatellaa ni kyl heitä ny kaikkii perehdytetään tosi hyvin ja kädest pitäen näytetään et vanhemmilta saa sitä oppii.” (H3)

E ”....meil on sitä....siin vaihees ku hän allekirjottaa työsopimuksen, ni hän saa semmosen vihkosen, mitä hän voi etukäteen katsella sitte ja sit meil on perehdyttämisohjelma kyllä.....jokaisella työnjohtajalla on oma ohjelmansa sitte siihen...ja sit lähiesimies perehdyttää hänet.” (H1)

Enemmistö työntekijöistä koki uuden työntekijän perehdyttämisen vähäiseksi. Työntekijöiden mielestä perehdyttämiseen tarvittaisiin selkeät ohjeet. Yksi työntekijä koki perehdyttämisen varsin huonoksi. Hänen mukaansa uudelle työntekijälle annetaan työ ja häntä ei perehdytetä. Hänen mielestään TPK:lla voisi olla niin sanottu ”kisällimestarisysteemi”, jossa kokeneempi työntekijä neuvoisi uutta työntekijää tietyn ajan. Uuden työntekijän perehdyttäminen on tärkeätä, koska uusi työntekijä oppii siten työhönsä paremmin ja monet uudet työntekijät kaipaavat perehdytystä.

T ”Et ehdottomasti tää on niin lapsenkengissä tää homma, et oikeen pelottaa.” (H6)

T ”Siis tääl uuteen työpisteeseen, paikkaan tuleva ihmine, se tulee istuu uuteen työpaikkaan, pisteeseen ja sil annetaan se työ eteen ja täts it.” (H6)

Henkilöstön käyttäytyminen

Esimiehet kokivat, että TPK:n henkilöstö käyttäytyy hyvin. Kaksi haastateltavaa koki, että TPK:n henkilöstö on avointa. Yhden esimiehen mielestä henkilöstö käyttäytyy asiallisesti ja rehellisesti. Yksi haastateltavista koki myös, että asiakkaan on helppo ottaa yhteyttä TPKlaiseen.

E ”Yleisesti ottaen koko henkilöstö käyttäytyy, esiintyy ja puhuu siististi.” (H7)

Työntekijät kokivat pääosin, että henkilöstö käyttäytyy hyvin. Kaksi haastateltavista oli sitä mieltä, että käyttäytyminen voisi olla vähemmän tuttavallista sekä henkilöstö voisi enemmän käyttää vanhoja hyviä tapoja. Eräs työntekijöistä koki taas henkilöstön käyttäytymisen negatiivisessa valossa olevan vanhanaikaista ja jäykkää. Hänen mielestään

pitäisi selvittää, mikä käyttäytymisessä on tärkein asia eli onko oleellista, että henkilöstö käyttäytyy jäykästi ja vanhanaikaisesti vai viihtyisästi.

T ”Sanotaa et iha hyvin käyttäytyvii....” (H8)

*T ”.....vanhat hyvät tavat ei ollenkaa olis pahitteeks...korrektit, kohteliaat ha-
tunnostot, ovenaukasut....teittelyki.....” (H10)*

*T ”....virastokäyttäytyminen on varmaa kaikil jotenki selvinny. siis...siis tämmö-
nen jäykkä...jäykkä ja vanhanaikainen.” (H6)*

Henkilöstön pukeutumissääntö

Esimiehet totesivat, että TPK:lla ei ole toimistotöissä pukeutumissääntöä. Enemmistö haastateltavista koki, että henkilöstö pukeutuu toimistossa oman persoonansa mukaan, mutta siististi ja asiallisesti. Ulkotöissä ja ruumiillisessa työssä työskentelevällä henki-
löstöllä on suoja- sekä työasut. Liikenteessä työskentelevät henkilöt käyttävät heijastin-
vaatetta. Kadunrakennustyössä henkilöstöllä on turvatakit sekä kaivantotöissä -kypärät. Yksi haastateltava koki sen hyväksi, että näkösällä työskentelevällä henkilöstöllä on yhtenäinen työasu.

E ”Siis toimistotöis ei ol mitään esimerkiks pukeutumissääntöjä.” (H7)

*E ”Joo meillä on ulkotöissä...yhtenäinen suoja-asu ja sitten nythän viime aikoi-
na, viime vuosina ollaa panostettu tähä näkyjyyteen liikenteessä.....” (H1)*

Työntekijät kokivat, että henkilöstöllä ei ole toimistotyössä pukeutumissääntöä. Työn-
tekijöiden mukaan toimistohenkilöstö pukeutuu asiallisesti ja siististi. Haastateltavien
mukaan muissa töissä työskentelevillä henkilöillä on määrätyt työvaatteet. Yksi työnte-
kijä piti tärkeänä sitä, että palvelupiste Porinassa työskentelevällä henkilöstöllä on työ-
asut. Hänen mielestään työasut ovat hyvää mainosta TPK:sta kuntalaisille.

*T ”Ei liian hieno eikä liian, ei liian huono vaan semmone asiallinen arkityyli
tääll on käytössä, voi sanoo.” (H10)*

T ”....tuntipalkkasilla määrätyt työvaatteet.....” (H8)

9.3 Viestintäkulttuuri

Sisäinen viestintä

Esimiehet kokivat sisäisen viestinnän toimivuuden kirjavaksi. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä toimii vastuualueiden välillä hyvin sähköpostin välityksellä. Yksi haastateltavista koki myös, että viestintäkulttuuri on muuttunut vuosien myötä avoimemmaksi.

E ”Sillon se toimii hyvin, kun on käytössä sähköposti.” (H9)

Enemmistö työntekijöistä koki sisäisen viestinnän toimivuuden heikoksi ja siinä olisi kehitettävää. Yksi haastateltavista mainitsi, että sisäinen viestintä on parantunut ja sisäisessä viestinnässä mennään avoimempaan suuntaan.

T ”....kohtalaisesti, vois toimii paremminki.” (H10)

Ulkoinen viestintä

Enemmistö esimiehistä koki, että ulospäin voitaisiin olla avoimempia. Haastateltavat kokivat, että ulospäin pitäisi antaa enemmän tietoa tärkeistä asioista, valmistuvista kohteista ja työmaiden alkamisesta. Erään haastateltavan mielestä TPK on avoin siinä suhteessa, että Teknisen lautakunnan lista on Internetissä aina kuntalaisten nähtävillä ennen TELAn päätöksiä. Myös TELAn tekemistä päätöksistä menee Internetiin tiedot.

E ”Ehkä sitä tietoo vois antaa enemmän...” (H1)

E ”....ulospäin avoimuus, ni se näkyy tällä hetkellä niin, että Teknisen lautakunnan lista on netissä näkyvissä ennen kun lautakunta on tehny niistä päätöksiä edes.” (H7)

Osa työntekijöistä koki, että TPK:n pitäisi viestiä enemmän ulospäin ja positiivisempia asioita. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että TPK:ta pitäisi tuoda positiivisemmin esille ja TPK voisi esitellä kuntalaisille vastuualueidensa toimintoja. Eräs haastateltavista mainitsi, että uuden johtajan myötä on enemmän panostettu ulkoiseen viestintään.

T ”Vois vähä paremmin tai just positiivisemmas valos tuoda TPK:ta esille.” (H8)

T ”No ainaki uuden johtajan myötä on mietitty enemmän tätä ulospäin viestintää.....” (H4)

Esimies-alaisviestintä

Esimiehet kokivat pääosin esimies-alaisviestinnän toimivaksi ja tärkeäksi, mutta kuitenkin sitä voisi parantaa. Enemmistö esimiehistä totesi kehityskeskustelut hyväksi esimies-alaisviestinnän muodoksi, koska siinä esimies ja alainen ovat kahdestaan ja pystyvät keskustelemaan työasioista. Vaikka kehityskeskusteluja pystytään pitämään TPK:n kokoisessa organisaatiossa keskimäärin vain kerran vuodessa, osa esimiehistä piti sitä erittäin hyvänä esimiehen ja alaisen viestinnän muotona. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut sekä erilaiset kokoukset ja palaverit ovat muuttaneet esimies-alaisviestintää myönteiseen suuntaan.

E ”.....osais olla hyvä alainen ja hyvä esimies, ni ei sitä tietotaitoo viel liikaa ole.....mä antaisin sille jonku kasin arvosanan tällä hetkellä...” (H1)

E ”Mutta se on kyl koettu semmoseks, et sillä hetkellä henkilö on esimiehensä kanssa kahdestaan ja pystyy niitä asioit puhumaan ja kertomaan.” (H9)

Enemmistö työntekijöistä koki, että esimies-alaisviestinnässä on puutteita ja sitä voitaisiin parantaa. Osa haastateltavista oli kuitenkin sitä mieltä, että esimies-alaisviestintä on muuttumassa paremmaksi ja avoimemmaksi. Eräs haastateltava koki hyväksi sen, että esimiehen kanssa ei nykyään tarvitse esittää ”roolia” vaan saa olla enemmän oma itsensä ja sanoa mielipiteensä asioista. Esimiehet voisivat paremmin tiedottaa esimerkiksi johtoryhmän asioista.

T ”No siin on mun mielestä just välillä puutteita.” (H2)

T” ...mun mielestäni se on tällä hetkellä menos ihan parempaa ja avoimempaa suuntaan ja sit semmone just et ei tarvi jotenki olla nii semmone säntillinen...” (H4)

Viestintäilmasto

Enemmistö esimiehistä koki, että TPK:n viestintäilmasto oli jokseenkin avointa ja vuorovaikutteista, ainakin oman vastuualueen kesken. Enemmistö koki kuitenkin, että tieto ei kulje hyvin kaikkien vastuualueiden välillä ja jotkin vastuualueet saavat paremmin ja nopeammin tietoa asioista kuin toiset vastuualueet. Tiedonvälistystä vastuualueiden välillä hankaloittaa myös joidenkin vastuualueiden tulehtuneet välit.

E ”Ehkä se ennen oli sitä et vähä enemmän pihdattiin, mut kyl se on tullu avoimemmaks. Et ihan hyvin sitä tietoo saa, et ei sitä kyl mun mielest kukaan pihtaa” (H3)

Osa työntekijöistä kaipasi enemmän avoimuutta viestintään, ja johto voisi olla avoimempaa viestinnässään, varsinkin nyt, kun on tapahtunut paljon muutoksia TPK:n organisaatiossa. Osa haastateltavista koki myös, että eri vastuualueiden välillä tieto ei aina kulje. Eräs työntekijöistä oli sitä mieltä, että johdolle voitaisiin antaa koulutusta siitä, miten tiedottaa alaisilleen muutoksista. Yksi haastateltavista oli taas sitä mieltä, että johdon ei tarvitse kertoa alaisilleen kaikkia asioita.

T ”Mut ehkä vähä enemmän semmost avoimuutta vois olla esimerkiks nyt tämä kunää kaikki Essit ja kaikki on tullu.” (H8)

T ”Seki on vähä kakspiippunen juttu, et tarviiko kaikil kertoo kaikkee..” (H4)

Viestintätyytyväisyys

Enemmistö esimiehistä oli tyytyväisiä siihen, että pystyy viestimään omaa työtään koskevista asioista.

E ” Kyl mää yleensäki aika lailla, olen ihan tosi tyytyväinen. ” (H3)

Työntekijät kokivat, että he pystyvät viestimään asiansa ja kommunikoimaan muiden kanssa. Haastateltavat pitivät sitä tärkeänä, että johto kuuntelee heitä.

T ”Kyllä mä suht koht tyytyväinen olen..et kyl mä varmaan saan viestittyä, mitä tarvii.” (H10)

Kanavien käyttö

Esimiehet kokivat sähköpostin tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Enemmistö haastateltavista oli sitä mieltä, että myös TPK uutiset on tärkeä viestinnän kanava ja TPK:n pöytäkirjoja käytetään myös viestinnässä. Myös johtoryhmien kokoukset ja työnjohtopalaverit koettiin käytetyiksi kanaviksi. Osa haastateltavista koki, että päivittäisessä viestinnässä käytetään jonkin verran myös ilmoitustauluja, sisäistä postia ja puhelinta. Yksi haastateltavista totesi myös esimies-alaisviestinnän olevan tärkeä kanava, koska työpaikkakokouksissa ja kehityskeskusteluissa saa hyvin työntekijöiltä palautetta asioista.

E ”Sähköposti ja sit tosiaa meil on se työnjohtopalaveri, missä sit me saadaa näit kaikkii tietoi meil tärkeit asioit muilt osastoilt ja muilt rykmenteilt. Et se on yks tärkee ja sit sähköposti tosiaa.” (H3)

E ”Niä jokapäiväses viestinnäs on sitte tää esimies-alaisviestintä on varmaa se tärkein.....ja toista kautta nää kehityskeskustelut on yks sit et saadaan palautetta” (H1)

Työntekijöiden mielestä sähköposti ja TPK uutiset ovat käytetyimpiä sisäisen viestinnän kanavia. Osa haastateltavista totesi myös puhelimen ja ilmoitustaulun olevan hyviä viestinnän kanavia. Ilmoitustaulu on tärkeä viestinnän väline tuntipalkkaisille henkilöille, joilla ei kaikilla ole tietokonetta eikä sähköpostia käytettävissään. Haastateltavien mielestä puskaradio voi kuitenkin saavuttaa aikaisemmin kohteen kuin muut kanavat. Eräs haastateltava koki myös kahvihuoneen eli kasvokkaisviestinnän hyväksi viestinnän kanavaksi.

T ”Sähköposti ja huhu” (H2)

T ”Kyl sähköposti on nykyisin tärkee ja puhelin on tietysti se toinen.” (H8)

Puskaradio

Osa esimiehistä koki puskaradiolla olevan suuri asema viestinnässä. Puskaradion kautta tulee sekä oikeaa että väärää tietoa. Yksi esimies totesi pyrkivänsä kitkemään puskaradiota pois viestinnästä.

E ”Kyl se pelaa, sanotaan näin et kyl sieltä kuulee kans paljon..” (H3)

E ”Puskaradioo mä oon pyrkiny saamaa mahdollisimman pitkälti pois.” (H7)

Työntekijät olivat sitä mieltä, että puskaradiota käytetään paljon TPK:n viestinnässä. Haastateltavat kokivat pääosin, että puskaradion kautta tulee aika paljon oikeatakin tietoa. Kaksi haastateltavaa kertoi suhtautuvansa puskaradioon kriittisesti. Eräs haastateltavista totesi puskaradion toimivan hyvin sellaisissa asioissa, kun jostakin asiasta ei saisi puhua, mutta kuitenkin huomaa, että puskaradion ansiosta asia onkin aika hyvin ihmisten tiedossa. Yksi työntekijöistä arvioi, että puskaradion kautta tulevasta tiedosta 80 % on oikeata. Lisäksi hän totesi, että ne henkilöt, jotka ovat olleet kauan talossa, ovat oppineet löytämään oikean huhun puskaradiosta.

T ”Paljon oikeetaki, sekä että. Sanosin, että....kyl sieltä 80 prosenttia oikeet melkein tulee. Ja sit ku sitä on oppinu haistamaanki sen huhun, tietysti niitä joitain on siellä. Ketkä on ollu kauan talossa ni tietää.” (H10)

T ”Nii kyl sil varmaa sillai aika suuri osa on...et tämmöne puskaradio tuntuu toimivan, et asioist, joista ei pitäis puhuu ni ne kuitenkin sit on aika hyvin tiedos....” (H8)

T ”Se on tääl aika tehokas.” (H2)

Tiedon määrä ja laatu

Esimiehet kokivat pääosin, että tietoa on paljon saatavilla ja sitä jaetaan eteenpäin. Osa haastateltavista kertoi olevansa tyytyväisiä saatuun tietoon. Ongelmana on kuitenkin, että tietoa voi olla saatavilla liikaakin, koska tiedosta, mikä joiltakin esimiehiltä lähtee eteenpäin alaisille, voi tulla tietopaljous. Tietoa toimitetaan paljon alaisille ja myös sellaista materiaalia, mihin kaikki eivät välttämättä jaksa paneutua.

E ”Joo kyl mä saan ihan riittävästi tietoa...” (H1)

E ”Elikkä ku sitä tietoo menee niin paljon ja sitte ku sinne menee semmosta tietoo, että tota missään tapauksessa koko väki ei jaksa paneutuu siihen materiaaliin, ni sitte sieltä tahtoo jäädä niit tärkeitä asioita sitte lukematta.” (H9)

E ”Et tältä osin on mun mielestä välit ihan hyvin ja tää viestintä mun mielestä molemminpuolista.” (H5)

Osa työntekijöistä koki saavansa tarpeeksi omaa työtään koskevaa tietoa, ja tieto on laadukasta. Kaksi haastateltavista totesi, että jos tietoa ei saa tarpeeksi, voi aina kysyä.

Pari haastateltavaa oli sitä mieltä, että ihmiset ovat erilaisia ja aina löytyy joukosta joku, joka ei ole tyytyväinen. Yksi haastateltavista kertoi selaavansa kaupungin intranetin, Rummun, vähintään kerran päivässä, ja hän löytää Rummusta hyvin omaa työtään koskevaa tietoa.

T ”...tietysti jonki verran voi tyytymättömyyttä olla aina ilmassa välillä...kun tapahtuu isoja muutoksia, ni sitä ei aina välttämättä kerrota...” (H10)

T Ni kyl sitä tietoo saa, mut ehkä sitä joutuu vähä sit itse hakemaan. Mut kun mä päivittäin Rummun esimerkiks, ku mä aamul tulen sen katon ja saatan viel päivilläki sitä vilkast et onkoha sin tullu jotai semmost, joka koskis minua.” (H8)

Visuaalinen ilme

Osa esimiehistä koki visuaalisen ilmeen kirjavaksi. Kaikissa asiakirjoissa ja lomakkeissa pitäisi olla Pori-logo, mutta niissä vilahtelee vielä Karhunpää. Haastateltavat totesivat myös, että kaikki eivät ole vielä sisäistäneet TPK- nimeä, vaan ihmiset puhuvat edelleen Rakennusvirastosta ja RKL:stä sekä Rakennusviraston nimellä tulee kyselyjä. Myös kaupungintalon työntekijät puhuvat TPK:sta eri nimillä. Haastatteluista nousi myös vahvasti esille mielipiteitä, että TPK:n nimi pitäisi muuttaa Tekniseksi virastoksi ja TPK ei tarvitsisi ollenkaan logoa, koska se viestii tuotteillaan ulospäin. Myös lomakkeiden ja asiakirjojen pieni fonttikoko sai negatiivista palautetta. Yksi haastatteluista mainitsi, että TPK:lla on hyvät ja varsin kattavat Internet-sivut, joilla on paljon erilaista tietoa.

E ”Se äkkiä muuttaa sen sit kyl, tuo vaakuna olis ollu jossain mielessä sykähdyttävämpi.” (H5)

E ”...sinänsä jo tämä TPK nimenä on semmonen, että ei olis saanu tehdä...Et sitä kautta vielä tulee kirjeitä ja puhelin soi, Rakennusvirastosta puhutaan.” (H5)

E ”Fonttikoko ehdottomasti liian pieni.” (H9)

E ”Siellä on laajat sivut...siel on paljo tietoo kyl.” (H3)

Enemmistö työntekijöistä oli hämmentynyt visuaalisesta ilmeestä. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että Karhunpää oli asiakirjoissa parempi kuin Pori-logo. Pari työntekijää koki, että visuaalinen ilme muuttuu jatkuvasti. Kaksi työntekijää totesi myös, että Porin

logo on sekava siinä mielessä, että Porin logossa vaihtuvat liian nopealla aikavälillä uudet tyylit, se on liian himmeä ja se tarvitsisi enemmän näkyvyyttä.

T ”Sitä mä vaan ihmettelen, minkä takia se Karhunpää täytyi ottaa pois.” (H2)

T ”...se oli musta hyvä, toisaalta sääli, se selkeytti ihmisille tätä, et tiesi heti et nyt on kaupungin juttu...toisaalta mä sen ymmärrän, ettei sitä käytetä....ehkä nämä selkiytyy kaikki nämä logot tässä ajan oloon...” (H10)

Erään haastateltavan mielestä Porin pitäisi luoda uusi, oikea brandi, jota käytettäisiin tulevaisuudessakin. Visuaalista ilmettä pitäisi kehittää ja ihmisten pitäisi ottaa ehdottomasti huomioon asiakirjojen standardit.

T ”Jaa, mites sanois sen yhtenäisyyden kun se jatkuvasti muuttuu.” (H10)

9.4 Tilat, palvelut, koneet, kalusto, teknologia

Palvelut kuntalaisille

Enemmistö esimiehistä koki, että TPK tuottaa kuntalaisille ratkaisevia palveluja, eikä niitä voi muualta saada. Esimiesten mukaan kadut, viheralueet, julkiset toimitilat ja liikenneväylät hoidetaan laadukkaasti. Haastatteluista nousi kuitenkin esille, että palvelujen laadussa olisi parannettavaa ja erittäin tärkeä asia on palvelun oikea-aikaisuus. TPK:n henkilöstön pitäisi muistaa myös se, että kaikki vastaavat tekemisistään ja kaikkia seurataan heidän tehdessään töitä, varsinkin näkyvällä paikalla. Yksi esimies koki myös tärkeäksi sen, että henkilöstön motivointi olisi kunnossa ja se, että henkilöstö on tyytyväinen työhönsä työpaikalle tullessaan. Kun nämä asiat ovat kunnossa, pystytään myös työt tekemään paremmin.

E ”Kyl näitä [palvelut kuntalaisille] tosiaa yritetään toteuttaa ja aika hyvi onnistuttukin kyllä.....” (H3)

E ”Että sinänsä se motivointi on yks semmonen keskeinen asia, joka pitäis olla kunnossa....ja toinen, että työpaikalle tullessa on tyytyväinen tänne tullessaan. Ettei oo pakkomielletä.” (H5)

Työntekijöiden mielestä palvelut kuntalaisille toteutuvat laadukkaasti. Osa haastateltavista koki hyvin negatiiviseksi asiaksi sen, että kuntalaiset valittavat herkästi palveluista ja palaute on yleensä negatiivista. Kaksi työntekijää korosti, että TPK:n tuottaessa kuntalaisille jokapäiväisiä palveluja, kuntalaiset eivät aina edes huomaa, mitä kaikkea TPK tekee kuntalaisten hyväksi. Kuntalaiset luulevat, että TPK:lla on laiskoja ihmisiä töissä, eivätkä he tee töitään.

T ”No kokonaisuutena mun mielestäni iha okei...” (H4)

T ”No kyl palvelut varmaa sillai ihan, oikeastaan sitte sen aina huomaa, et jos ny ajattelet jotai katujen auraustakin ni niistä kauheen herkästi valitetaan, jos ne ei oo just tehty sillai et jossai päin saattaa olla kadut lumiset tai jotai...” (H8)

Toimistolaitteet

Esimiehet kokivat, että TPK:n toimistolaitteet, varsinkin tietokoneet ovat ajanmukaisia. Vanhat koneet on vaihdettu uusiin ja teknologian kehitystä seurataan.

E ”On, ainaki meil on ihan hyvät laitteet, kopiokoneet sun muut, ne on ihan hyvät, joku rei’ityskone joskus vähä kenkkuilee.” (H3)

Työntekijät kokivat pääosin, että TPK:n toimistolaitteet ovat ajanmukaisia. Kaksi haastateltavaa oli sitä mieltä, että uusia laitteita on voinut tilata, eikä kukaan ole koskaan kieltänyt. Eräs työntekijä kiitteli, että he ovat saaneet hiljattain uudet tietokoneen näytöt, mikä on hyvä asia. Yksi työntekijä koki kuitenkin negatiivisena sen, että toiset työntekijät saavat useammin uusia laitteita kuin muut ja vanhoja laitteita on vielä käytössä.

T ”On..., minun mielestäni Porin kaupungil ja TPK:lla varsinki, ni kaikki uudemmat työvälineet, mitä on halunnu, ni kukaan ei ole multa koskaan niitä kieltäny, ettei sais hankki...” (H4)

T ”...on vielä vanhaaki et siin sais olla vähä yhtenäisempi tämä jako....ettei toisilla vaihdeta muutaman vuoden välein ja toisilla muutaman kymmenen vuoden välein...” (H10)

Toimistotarvikkeet ja työvälineet

Esimiehet kokivat, että toimistotarvikkeita on hyvin saatavilla ja työvälineet ovat kunnossa sekä niitä huolletaan ja uusitaan. Haastateltavien mielestä henkilöstö saa käyttöönsä materiaalia ja välineistöä niin paljon kuin tarvitsee.

E ”Materiaalii saa niin paljo ku haluaa. Kaikennäköstä jos tarve on, meen ei tarvi ainakaa viel kynistä ja kumeista säästää.” (H7)

E ”Sitten kaikki hankitaan sen mukaan mitä tarvitaan. Et se on ehdoton edellytys, että välineistö on kunnossa, et voidaan tehdä laadukasta ja hyvää työtä.” (H9)

Työntekijät kokivat, että toimistotarvikkeita ja välineistöä on hyvin saatavilla. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että jos jotain tarviketta tai välinettä tarvitsee, sen saa hankkia. Yksi haastateltavista mainitsi, että hänen tullessaan taloon tarviketilanne oli toinen. Silloin väliesimieheltä haettiin tarvike, kun sitä tarvittiin, ja toimistotarvikkeista jopa säästettiin.

T ”Saa ostaa ihan semmosii kynii ja kaikkii muita tarvikkeita, mitä haluaa.” (H8)

T ”Sitemmi on tilanne muuttunu siten, et tavara hankitaan sil tehdää työt ja täts it. Ei ruvet itkee sen asia puolesta. (H6)

Työtilat

Esimiehet kokivat, että henkilöstön työtilat on järjestetty hyvin. Toimistotyössä työskentelevällä henkilöstöllä on lähes jokaisella oma työtila tai selkeä, oma työpiste. Ulkotoissa työskentelevällä henkilöstöllä oikeanmukainen työvaatetus ja työvälineet ratkaisevat enemmän työmukavuutta. Kaksi haastateltavista koki, että työtilat ovat yleisilmeeltään epä mukavat ja vanhat. Yksi haastateltavista koki ongelmana sen, että joskus henkilöstöä on liikaa yhdessä kerroksessa, eikä kaikille riitä työtilaa ja henkilö joutuu erilleen muista toiseen kerrokseen.

E ”Nii ei kaikel oo omaa huonetta, mut iha hyvin on järjestetty, et kaikilla on selvä työpiste...” (H3)

E ”Edellisestä työpaikasta kun tulin, hämmästyin, että suutarin lapsella ei ole kenkiä.” (H9)

Kolme työntekijää oli sitä mieltä, että työtilat eivät ole viihtyisät, mutta jokaisella on kuitenkin oma työtila. Epäviihtyisyyden syyksi he mainitsivat kylmyyden, vetoisuuden, huonon ilmanvaihdon sekä homeongelman. Kaksi haastateltavaa koki työyhteisönsä työtilat viihtyisiksi ja hyväksi. He totesivat myös, että henkilöstöllä on omat työpisteet. Työpisteiden järjestäminen muuttuu ongelmallisemmaksi silloin, kun henkilö työskentelee kentällä. Eräs haastateltavista koki, että työyhteisössä on liian pitkät käytävät ja kaikki ovat eristyksissä omissa huoneissaan.

T ”...työtilat, nämä on kaikkee muuta kun viihtyisät.....nääh on niin epäviihtyisät et...kylmät ja vetoisat...” (H10)

T ”Joo o...meillähän on melkein kaikil oma työpiste täs työyhteisössä...mut et on varmaan sillai ongelmallist just jonku semmosen työpisteitten järjestäminen, jotka on tuolla maastossa töissä...” (H4)

Työpisteiden ergonomia

Enemmistö esimiehistä koki työpisteiden ergonomian hyväksi. Jos niska- tai hartiasärkyä on havaittu, työyhteisössä on käynyt työfysioterapeutti, korjauksia on tehty ja apulaitteita on tarvittaessa hankittu. Yksi haastateltavista korosti, että heillä ei ole viivytelty kalliiden pöytien hankinnassa, koska työviihtyvyys on keskeinen asia.

E ”Et kyl mun mielestä se työviihtyvyys on keskeinen asia, että pitää viihtyä.” (H5)

Työntekijät kokivat työpisteiden ergonomian hyväksi. Kolme haastateltavaa oli sitä mieltä, että kunnollisella tuolilla on suuri merkitys työergonomiassa. Myös työfysioterapeutin palveluja on saanut, jos on tarvinnut. Kaksi työntekijää myös lisäsi oman vapaa-ajan liikunnan olevan tärkeä osa hyvän työergonomian ylläpitämisessä.

T ”...kyl niit palveluita on saanu iha sieltä, mitä on tarvinnu.” (H8)

T ”...ku on näin monta vuotta istunu.....tehny tämmöst istumatyöt ni sil tuolilla on kyl merkitystä.....” (H4)

Työkoneet

Osa esimiehistä koki, että TPK:n työkoneet luovat positiivista mielikuvaa kuntalaisille TPK:sta. Osa haastateltavista koki tärkeäksi myös sen, että koneita huolletaan ja uusitaan tarvittaessa, että pystytään palvelemaan kuntalaisia tehokkaasti. Koneiden huoltaminen on kunnossa, mutta koneiden uudistamisesta olisi parantamisen varaa. Eräs esimiehistä koki tärkeämmäksi sen, miten koneilla tehdään työt, eikä sitä, millainen koneiden ulkonäkö on. Yhden haastateltavan mielestä tärkeää on se, että koneet ovat puhtaita, niissä näkyvät logot sekä se, että työkoneiden kuljettajien pitää osata käyttäytyä liikenteessä sekä noudattaa liikennesääntöjä.

E "...et ne on suhteellisen hyväs mallissa kyllä...et emmä siinä nää mitää ongelmaa....se antaa luotettavan kuvan meistä." (H1)

E "Se huoltohomma on varmaa kunnossa mut sit se uudistus...koska niit koneita ne on meitä...se on se väline, millä me tehdään sitä palvelua.....ne koneet nimenomaan mitkä liikkuu tuol ulkona..." (H1)

Yksi esimies totesi, että hän on vasta viime aikoina ollessaan TPK:lla töissä, tajunnut kaupungilla liikkuvien työkoneiden olevan TPK:n työkoneita.

E "...nyt vasta hoksaa, et ai jaa, että nää on ikään kuin työtovereitten käytössä olevia laitteita." (H9)

Enemmistö työntekijöistä koki, että kuntalaisilla on aina negatiivista sanottavaa TPK:n työkoneista ja siitä, miten työt tehdään. Osa työntekijöistä koki, että työkoneet voisivat olla modernimpia ja nykyaikaisempia. Yksi haastateltava mainitsi kuitenkin, että kalusto on uusiutunut paljon viimeisen kymmenen vuoden aikana.

T "Et kyl nyt on muuttunu jotenki, et tullu nykyaikasemmaks ja kaikki ne kuorma-autot ja ne on vähä uudempaa kalustoo, ni se antaa semmosen nopeemman ja semmose paremman kuvan....." (H8)

T "Et mun mielest se on pääasia, et ne näkyy tuol katukuvassa, koska sillo tehdään töitä. Et se on aina se juttu, et tietää et sillo homma toimii ku ne liikkuu." (H6)

9.5 Henkilöstön osaaminen ja koulutus

Koulutuksen resurssointi

Esimiehet olivat sitä mieltä, että TPK:lla on voimavaroja koulutuksen järjestämiseen. Enemmistö koki, että henkilöstö pääsee koulutukseen, kun vain sitä haluaa ja koulutus liittyy ammatin kehittämiseen.

E ”Mä nään ainaki et meil on koulutettu paljo...” (H1)

E ”Ja sitte pyritään henkilökunnalta ottamaan semmosii toivomuksii vastaan, että he vaikuttais niihin, että mitä koulutusta halutaan.” (H9)

Työntekijät kokivat pääosin, että TPK:lla on voimavaroja koulutusten järjestämiseen enemmän kuin ihmiset haluavat osallistua. Osa työntekijöistä oli sitä mieltä, että koulutukseen pääsee hyvin, ja osa koki, että joillakin on enemmän mahdollisuuksia kouluttautua kuin toisilla.

T ”...enemmän on voimavaroja, mitä ihmiset haluaa mennä...” (H4)

Yksi haastateltavista totesi, että koulutuksen pitäisi olla pakollista ja määräajoin jokainen osallistuisi valitsemaansa koulutukseen.

T ”Et täytytys periaattees pistää pakollisesti kiertäväks.” (H6)

Ammatillinen koulutus ja muu koulutus

Esimiehet kokivat, että ammatillista koulutusta on paljon tarjolla. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että määrärahat rajoittavat ammatillisen koulutuksen tarjontaa. Ammatillisen koulutuksen pitäisi tapahtua pienissä ryhmissä.

E ”...kyl se tietysti päätavoitteena on tämmöne ammatillinen.” (H9)

Työntekijät kokivat myös, että ammatillista koulutusta on paljon tarjolla ja se on tärkeää. Enemmistö työntekijöistä koki myös, että tietotekniikkataitoja pystyy hyvin päivittämään. Enemmistö haastateltavista koki koulutuksen virkistävänä asiana.

T ”Aika paljon ammatillista koulutusta ihmisillä on..” (H10)

Osaamisen ajantasaisuus ja päivitysmahdollisuus

Esimiehet kokivat, että TPK:lla on osaava henkilöstö ja se pystyy päivittämään osaamistaan. Ongelmakohdiksi nousi kuitenkin, että henkilöstö on ikääntyvää, ja kun henkilöstöä jää paljon eläkkeelle, poistuu talosta laadukasta tietotaitoa. Osa henkilöstöstä työskentelee myös vielä konservatiivisesti.

E ”Kyl mä näkisin, et henkilöstön osaaminen on aika hyvää, mutta sitä että, kun se on aika vanhenevaa porukkaa.” (H5)

Enemmistö työntekijöistä oli sitä mieltä, että henkilöstö on osaavaa ja pätevää sekä pystyy koulutuksen avulla päivittämään osaamistaan. Tärkeäksi asiaksi koettiin esimiesten kannustus työntekoon ja kouluttautumiseen, sekä henkilöstöä pitäisi tutustuttaa enemmän toisten henkilöiden työtehtäviin, ja näin henkilöstöllä olisi kokonaisvaltaisempaa osaamista.

T ”.....kyl mä katson, et suurelta osalta on hyvin osaavaa ja pätevää, ku vaan annetaan mahdollisuudet....” (H10)

*T ”.....hommien kierrätys esimerkiks, sijaisuuskierrätys tai tämmönen, ni saat-
tas poikii enemmän semmosta kokonaisvaltasempaa osaamista.” (H6)*

10 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELO

Tutkimuksessa saatiin runsaasti tuloksia Teknisen palvelukeskuksen sisäisestä imagosta ja henkilöstön mielikuvista työpaikkaansa kohtaan. Tulokset olivat sekä positiivisia että negatiivisia. Tämä luku käsittää ensin yhteenvedon tutkimustuloksista, jonka jälkeen esitellään päätelmät. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitellään kehittämisehdotuksia, joita toimeksiantaja voi halutessaan ottaa käyttöön.

10.1 Yhteenveto tuloksista

Sekä esimiehet että työntekijät pitävät arvoja tärkeinä. Esimiehet kokivat arvojen toteutuvan TPK:n toiminnassa, mutta enemmistö työntekijöistä ei osannut sanoa, toteutuvatko arvot TPK:n toiminnassa. Arvot näytettiin jokaiselle haastateltavalle paperilla. Jos haastateltavilta olisi kysytty arvoista ilman, että niitä ei olisi näytetty haastateltaville, kaikki haastateltavat eivät olisi tienneet, mitkä TPK:n arvot ovat. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että avoimuudessa ja markkinointihenkisyydessä on vielä parantamisen varaa. Haastatteluryhmissä oli eroja siltä osin, että esimiehet kokivat avoimuuden parantuneen viime vuosina ulospäin viestittäessä ja vastualueiden avoimuudessa on eroja. Työntekijät kokivat avoimuuden hyvin tärkeänä ja toivoivat, että esimiehet olisivat heitä kohtaan avoimempia.

Tarinoista, myyteistä ja riiteistä nousi vahvasti esille vuosittain pidettävä Työn juhla. Kaikki haastateltavat kokivat Työn juhlan tärkeänä perinteenä. Haastateltavien mielestä kuitenkin Työn juhlaan osallistuu vuosittain yhä vähemmän ihmisiä kuin aikaisemmin. Huonoon osallistumishalukkuuteen pidettiin yhtenä syynä sitä, että Työn juhla on ollut liian monta vuotta samanlainen ja juhlaa pitäisi uudistaa. Osallistumishalukkuuteen vaikuttaa paljolti myös se, miten jokainen henkilöstön jäsen kokee juhlan henkilökohtaisesti. Varsinkin työntekijät kokivat vahvana sen, että vastualueiden pitäisi järjestää enemmän erilaisia tilaisuuksia omalle vastuualueelleen sekä tapahtumia pitäisi olla enemmän koko organisaation kesken. Työntekijäpuoli koki, että erilaisilla tilaisuuksilla ja juhlilla pystyttäisiin luomaan yhteishenkeä sekä omassa yksikössä että koko organisaation kesken.

Kaikki haastateltavat kokivat pääosin TPK:n toiminnan laadukkaaksi. Enemmistö esimiehistä koki, että TPK:sta löytyy osaamista kaikilta aloilta. Osa työntekijöistä koki henkilöstön olevan asiantuntevaa ja ahkeraa, sekä se tulee toimeen toistensa kanssa ja pitää työstään.

Sekä esimiehet että työntekijät kokivat TPK:n pyrkivän hyvään asiakaspalveluun. Uusi asiakaspalvelupiste Porina sai kiitosta osalta haastateltavista. Osa esimiehistä totesi Porinan tuovan parannusta asiakaspalveluun ja enemmistö työntekijöistä koki Porinan positiiviseksi. Porinan myötä TPK:n asiakaspalvelu paranee entisestään. Asiakkaat pystyvät asioimaan keskitetysti yhdessä paikassa, josta heidät ohjataan tarpeen vaatiessa eteenpäin.

Enemmistö esimiehistä ja osa työntekijöistä koki, että sisäistä yrittäjäyttä on havaittavissa TPK:n toiminnassa. Kaikki haastateltavat kokivat, että koko TPK:n yhteishengessä on parannettavaa. Haastateltavat kokivat myös, että henkilöstön yhteishenki vaihtelee eri vastuualueilla. Haastateltavan mielestä huonon yhteishengen syy on pitkälti se, että organisaatio on iso ja vastuualueet sijaitsevat ympäri Poria. Yhteishenkeä on vaikea luoda ison organisaation kesken.

Uuden työntekijän perehdytys jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Esimiespuoli koki, että uusi työntekijä perehdytetään hyvin ja työntekijät kokivat uuden työntekijän perehdyttämisen vähäiseksi. Työntekijäpuoli koki, että perehdyttämiseen tarvittaisiin selkeät ohjeet.

Haastateltavien mielestä TPK:n henkilöstö käyttäytyy hyvin. Kaksi esimiestä koki henkilöstön käyttäytymisen olevan avointa. Kuitenkin kaksi työntekijäpuolen haastateltavaa oli sitä mieltä, että henkilöstö käyttäytyy liian tuttavallisesti sekä henkilöstön pitäisi käyttää enemmän kohteliaita tapoja. Toimistotyössä henkilöstöllä ei ole pukeutumissääntöä, mutta henkilöstö pukeutuu asiallisesti ja siististi. Ulkotyötä ja ruumiillista työtä tekevä henkilöstöllä on suoja- ja työasut.

Esimiehet kokivat sisäisen viestinnän toimivuuden kirjavaksi, sekä enemmistö työntekijöistä koki sisäisen viestinnän heikoksi ja kehittämistä kaipaavaksi. Kuitenkin haastateluissa nousi esille kahdessakin kohtaa, että viestintäkulttuuri ja eritoten sisäinen viestintä-

tä on vuosien myötä muuttunut avoimemmaksi. Sähköposti ja TPK uutiset koettiin tärkeimmäksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Myös TPK:n pöytäkirjat, johtoryhmien kokoukset, työnjohtopalaverit, puhelin, ilmoitustaulu sekä sisäinen posti koettiin käytetyiksi sisäisen viestinnän kanaviksi.

Haastateltavat kokivat, että TPK:n pitäisi olla ulkoisessa viestinnässään avoimempi. Ulospäin pitäisi viestiä enemmän sekä positiivisempia asioita. Esimies-alaisviestintä jakoi haastateltavien mielipiteet kahtia. Esimiehet kokivat esimies-alaisviestinnän toimivaksi ja tärkeäksi, kun taas työntekijät kokivat, että siinä on puutteita. Kaikkien haastateltavien mielestä esimies-alaisviestinnässä on aina parannettavaa. Enemmistö esimiehistä koki TPK:n viestintäilmaston jokseenkin avoimeksi ja vuorovaikutteiseksi, ainakin oman vastuun alueen kesken. Osa työntekijöistä kaipasi taas enemmän avoimuutta viestintään, sekä johto voisi olla avoimempaa viestinnässään nyt suurten muutosten keskellä. Enemmistö esimiehistä ja osa työntekijöistä koki myös, että tieto ei kulje hyvin eri vastuun alueiden välillä ja siinä on parannettavaa.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä siihen, että he pystyvät viestimään omaa työtään koskevista asioista sekä kommunikoimaan muiden kanssa. Osa esimiehistä ja kaikki työntekijät kokivat, että puskaradiota käytetään paljon TPK:n viestinnässä. Haastateltavat kokivat, että puskaradion kautta tulee sekä oikeaa että väärää tietoa. Osa esimiehistä ja osa työntekijöistä koki saavansa tarpeeksi omaa työtään koskevaa tietoa ja olevansa siihen tyytyväinen.

Osa esimiehistä koki visuaalisen ilmeen kirjavaksi, ja enemmistö työntekijöistä oli hämmentynyt visuaalisesta ilmeestä. Haastatteluissa nousi esille vahvoja mielipiteitä Porin logosta ja työntekijöiden keskuudessa Karhunpää eli Porin vaakuna sai vielä kannatusta. Esimiespuoli koki myös, että TPK-nimi aiheuttaa tänä päivänäkin sekaannusta. Kaiken kaikkiaan visuaaliseen ilmeeseen kaivattiin yhtenäisyyttä.

Haastateltavat kokivat, että TPK tuottaa laadukkaasti kuntalaisille ratkaisevia palveluja, joita ei voi muualta saada. Haastatteluista nousi kuitenkin esille, että palvelujen laatua voisi vielä parantaa ja oikea-aikaisuus on myös tärkeää. Osa työntekijäpuolen haastatteluista koki hyvin negatiiviseksi sen, että kuntalaiset valittavat herkästi palveluista eivätkä huomaa, että TPK työskentelee joka päivä kuntalaisten hyväksi. Toimistolaitteet ko-

ettiin ajanmukaisiksi. Vanhat tietokoneet on vaihdettu uusiin ja vanhoja koneita ei ole enää käytössä. Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä toimistotarvikkeiden ja työvälineiden saatavuuteen ja työvälineiden kuntoon.

Haastatteluista nousi esille, että henkilöstön työtilat on järjestetty hyvin. Jokaisella on oma työtila tai oma, selkeä työpiste. Työtiloissa on kuitenkin parantamisen varaa. Kaksi esimiehistä koki työtilat yleisilmeiltään epämiellyttäväksi ja vanhoiksi sekä kolme työntekijää koki työtilat epämiellyttäväksi. Haastateltavien mielestä työpisteiden ergonomia on hyvä. Myös työfysioterapeutin palveluja on saanut tarvittaessa.

Työkoneet jakoivat haastateltavien mielipiteet. Osa esimiehistä koki, että TPK:n työkoneet luovat positiivista mielikuvaa TPK:sta kuntalaisille. Enemmistö työntekijöistä koki taas kuntalaisilla olevan vain negatiivista sanottavaa TPK:n työkoneista. Kaluston haluttiin olevan myös nykyaikaisempaa.

Haastateltavat kokivat, että TPK:lla on voimavaroja koulutuksen järjestämiseen. Koulutukseen on mahdollisuus päästä, ja koulutuksia on jopa enemmän kuin henkilöstö haluaa niihin osallistua. Ammatillista koulutusta on paljon tarjolla. TPK:n henkilöstö on osaavaa ja pystyy koulutuksen avulla päivittämään osaamistaan.

10.2 Päätelmät

Tutkimuksen tarkoituksena oli etsiä vastausta tutkimusongelmaan *millainen on Porin kaupungin Tekninen palvelukeskuksen sisäinen imago*.

Tämän opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että TPK:n sisäinen imago on kirjava. Haastateltujen esimiesten ja työntekijöiden mielikuvat työpaikkaansa kohtaan ovat kirjavia. Organisaation arvot ovat tärkeä osa organisaation toimintaa ja tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että TPK:n henkilöstö kokee arvot tärkeiksi. Arvojen toteutumiseen TPK:n toiminnassa vaikuttaa pitkälti se, että henkilöstö ei tunne arvoja ja tämän takia kaikki haastateltavat eivät osanneet sanoa, toteutuvatko arvot TPK:n toiminnassa. Arvot ovat tärkeä suunnannäyttäjät organisaation toiminnassa ja tulevaisuutta ajatellen. Arvojen avulla viestitään henkilöstölle ja ulkopuolisille organi-

saatiolle tärkeistä asioista. Kun arvot olisivat koko henkilöstöllä tuoreessa muistissa, TPK:n kokoinen iso organisaatio pystyisi varmasti paremmin työskentelemään yhtenäisemmin ja tärkeitä arvoja noudattaen.

TPK:lle on vuosien kuluessa muodostunut yksi vuosittainen perinne, ja se on joulukuussa järjestettävä Työn juhla. Kuitenkin Työn juhlaa ei enää koeta niin tärkeäksi kuin se on ollut aikaisemmin. Työn juhla kaipaisi uudistamista ja jotain aivan uudenlaista ohjelmaa, jotta se vetäisi enemmän osallistujia puoleensa. Työn juhlan lisäksi myös muita yhteisiä tilaisuuksia pitäisi järjestää koko henkilöstön kesken ja tällä tavalla yrittää kohottaa koko henkilöstön yhteishenkeä. Henkilöstö tapaisi myös toisiaan enemmän eri tilaisuuksissa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että TPK:n toimintakulttuuri on varsin hyvää toiminnan, asiakaspalvelun, sisäisen yrittäjyyden, henkilöstön pukeutumisen ja käyttäytymisen suhteen. Haastattelujen perusteella kaivattaisiin kuitenkin kohteliaita käyttäytymistapoja ja niitä voitaisiin edelleen organisaatiossa vaalia. Näitä kaivataan varmasti siksi, koska niihin on totuttu organisaatiossa, joissa on paljon ikääntyvää henkilöstöä työssä. Nykyajan tuttavallinen käytöskulttuuri on erilainen, mihin henkilöt ovat tottuneet. Mieleen tulevat henkilöt, jotka ovat esimerkiksi olleet samassa organisaatiossa lähes kaksikymmentä, kolmekymmentäkin vuotta työssä.

TPK tuottaa kuntalaisille ratkaisevia palveluja, joiden välttämättömyyttä kuntalaiset eivät kiireessään aina huomaa ja arvosta. Lähes 650 henkilöä kattavasta TPK:n organisaatiosta löytyy paljon tietotaitoa ja osaamista kaikelta alalta. Koulutus on tärkeä voimavara henkilöstölle. Koulutuksen avulla henkilöstö pystyy päivittämään osaamistaan sekä pystyy hengähtämään välillä rutiininomaisesta työstä.

TPK:n pyrkii hyvään asiakaspalveluun. Tammikuussa 2007 avattu asiakaspalvelupiste Porina helpottaa huomattavasti kuntalaisten asiointia TPK:ssa, kun he saavat kaiken asiakaspalvelun yhdestä paikasta. Porinasta asiakas ohjataan tarpeen vaatiessa eteenpäin tietyille vastuualueille. Palvelupiste Porinaa voidaan pitää vahvuutena TPK:n toiminnassa. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta, että sisäistä yrittäjyyttä on havaittavissa TPK:n toiminnassa. Henkilöstöä voitaisiin kannustaa vielä enemmän sisäiseen yrittäjyyteen sekä antaa heille liikkumavaraa työtehtäviensä hoidossa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että uuden työntekijän perehdyttämisessä sekä henkilöstön yhteishengessä on paljon parannettavaa. Uuden työntekijän perehdyttämisessä olisi tärkeää olla yhtenäinen linja ja selkeät ohjeet, miten perehdyttämisessä toimitaan. Uusi työntekijä tarvitsee ja arvostaa perehdyttämisjaksoa tullessaan uuteen organisaatioon työhön. Perehdyttämisen avulla organisaatio viestii itsestään positiivista kuvaa uudelle työntekijälle. Uusi työntekijä kokee perehdyttämisen avulla itsensä tervetulleeksi uuteen työyhteisöön, ja perehdyttäminen motivoi työntekijää tarttumaan innokkaana uusiin työhaasteisiin. Henkilöstön huonoon yhteishenkeen voidaan varmasti yhtenä syynä pitää sitä, että TPK:n henkilöstömäärä on suuri ja koko henkilöstöllä on hyvin vähän yhteisiä tilaisuuksia. Henkilöstön yhteishengen laatu vaihtelee eri vastuualueilla ja joillakin vastuualueilla on myös tulehtuneet välit.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että TPK:n viestintäkulttuurissa on kehitettävää. Isossa organisaatiossa kaiken toiminnan kannalta erityisen tärkeässä asemassa on avoin viestintäkulttuuri. Tutkimustulosten perusteella voi todeta, että puskaradio on suuressa osassa TPK:n viestinnässä. Puskaradio on pitkälti aina ongelma suuressa organisaatiossa, jossa pienikin huhu voi saada isoja mittasuhteita. Puskaradio ei ole pidemmän päälle hyvä asia.

Kun kyseessä on iso organisaatio ja sisäisen viestinnän haluttaisiin olevan toimivaa, erityisen tärkeässä asemassa sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta ovat vastuualueiden päälliköt sekä työnjohtajat. Heidän avullaan henkilöstö saa tietoa vastuualueidensa asioista ja tulevista muutoksista. Myös jokaisen henkilöstön jäsenen täytyy panostaa jokapäiväiseen, mahdollisimman avoimeen sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä toimii nopeasti sähköpostin välityksellä suuressa organisaatiossa, mikä nousi vahvasti myös haastatteluista esille. TPK on julkisyhteisö, joten on erityisen tärkeää olla avoin, aktiivinen ja vuorovaikutteinen ulkoisessa viestinnässä. Viestittäessä muutoksista on hyvä muistaa, että henkilöstö on etusijalla kuulemassa ensin tulevista muutoksista.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että visuaalinen ilme koetaan kirjavaksi. Asiakirjoissa ja lomakkeissa käytetään viestittäessä sekä vaakunaa ja Pori-logoa. Porin kaupungilla on yhtenäinen graafinen ohjeisto, joka löytyy Porin kaupungin intranet Rummusta, ja sitä kaikkien hallintokuntien pitäisi käyttää viestinnässään. Graafisen

ohjeiston (Porin kaupunki – graafinen ohje) mukaan vaakunaa tulee käyttää arvonsa mukaisesti ja Pori-logoa käytetään vapaamuotoisessa viestinnässä Vaakunaa ja Pori-logoa ei ole syytä käyttää yhdessä. Haastateltavien pitäisi tutustua graafiseen ohjeeseen tai TPK:n pitäisi viestiä henkilöstölleen siitä, että kaupungin graafinen ohje löytyy intranet Rummusta ja sen mukaan toimitaan viestinnässä. Tutkimustulosten perusteella voi olettaa, että TPK:n kokoisessa suuressa organisaatiossa kaikki eivät ole välttämättä tutustuneet Porin kaupungin graafiseen ohjeeseen. Vaikeimmin tieto menee perille henkilöstölle, joka työskentelee kentällä ja jolla ei ole tietokonetta käytettävissään.

Tutkimustulosten perusteella voi päätellä, että Porin kaupunki huolehtii henkilöstöstään hyvin. Jokaisella henkilöstön jäsenellä on oma työtila tai selkeä työpiste. Työtarvikkeita ja työvälineitä on hyvin saatavilla ja niitä hankitaan tarvittaessa. Työpisteiden ergonomiaa seurataan, ja henkilöstö saa työfysioterapeutin palveluja tarvittaessa. Lähes kaikilla on käytössään tietokoneissa uusin teknologia.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastateltavat eivät olleet tyytyväisiä työtilojensa yleisilmeeseen. Kuitenkin varmasti monissa isoissa organisaatioissa voi ongelmana olla se, että henkilöstö kaipaisi enemmän viihtyvyyttä työtiloihin. Sellaisten työtilojen löytymiseen, johon kaikki olisivat tyytyväisiä, ei varmaankaan koskaan päästä. Oman vaikeutensa tilanteeseen tekee myös se, että henkilöstö on suuri ja vastuualueet sijaitsevat ympäri Porin kaupunkia. Varmastikaan TPK:ssa ei koskaan päästä sellaiseen ihannetilanteeseen, että henkilöstö olisi tyytyväinen työtiloihinsa ja koko henkilöstö työskentelisi saman katon alla. Sekin voisi tuoda omaa jännitystä ja konflikteja esille, jos koko henkilöstö työskentelisi samassa talossa.

TPK:n henkilöstö on osaavaa ja koulutusta on paljon tarjolla. Tulevaisuuden haasteena TPK:lla kuitenkin on, miten säilyttää monipuolinen ja korkeatasoinen osaaminen sekä tietotaito yhteisössä, jossa paljon henkilöstöä saavuttaa samanaikaisesti eläkeiän. Henkilöstö on kokonaisuudessaan ikääntyvää, mikä varmasti omalta osaltaan vaikuttaa sisäisen imagon kirjavuuteen. Jokaisella haastateltavalla on oman henkilökohtainen näkemysensä ja mielikuvansa työpaikastaan. Kaikki haastateltavat olivat keski-ikäisiä olevia henkilöstön edustajia ja he kaikki olivat olleet TPK:lla vähintään vuoden vakituisessa virassa. Henkilöstöllä on myös omat, henkilökohtaiset tärkeät arvonsa, jotka heijastuvat päivittäin jokaisen henkilön toiminnassa. Joillekin esimerkiksi työvälineiden nykyaikai-

suus tai uusin teknologia ei ole tärkein asia. Tärkeintä on se, että heidän työtään arvostetaan, siitä annetaan palautetta ja heitä pidetään tärkeänä, tuloksia tekevänä henkilönä isossa organisaatiossa, jossa jokaisen henkilöstön jäsenen työpanos on yhtä merkittävä. Henkilöstön pitää työskennellä yhtenäisemmin, jotta työn tuloksia saavutetaan ja niihin ollaan tyytyväisiä.

Tutkimustulosten perusteella on pääteltävissä, että työntekijät haluaisivat esimiehiltä enemmän kannusta siihen, että he osallistuisivat koulutuksiin. Osaava ja uusimmat tiedot sekä taidot omaava henkilöstö on organisaation tärkein voimavara kiihtyvääntähtisessä nykyajan yhteiskunnassa. Koulutus pitäisi laittaa henkilöstölle pakolliseksi ja näin jokainen henkilöstön edustaja osallistuisi määrääjain itse valitsemaansa koulutukseen. Koulutuksen avulla pystyttäisiin pitämään henkilöstön työmotivaatiota korkealla ja henkilöstö saisi välillä irtautua normaalista arjen rutiineista.

Erityisen tärkeää on se, miten henkilöstö suhtautuu ja arvostaa työpaikkaansa, koska tämä on lähtökohtana sille, miten taas organisaation ulkopuolella olevat ihmiset ja sen sidosryhmät suhtautuvat organisaatioon. Organisaation positiiviset ja negatiiviset asiat heijastuvat henkilöstön välittämällä ulkopuolella oleville ihmisille.

Tärkeää muistaa se, että sisäinen imago on ulkoisen imagon perusta ja kivijalka. Kaikki lähtee organisaation sisäisestä imagosta. Jos henkilöstö ei ole työpaikkaansa tyytyväinen ja organisaatiossa on kehittämiskohteita, myös ulkoinen imago ei ole silloin välttämättä kunnossa. Porin kaupunki on iso organisaatio. Jo yksistään TPK hallintokuntana on iso. Se asettaa henkilöstölle haasteita sekä myös ongelmia. Sisäisen imagon kirjavuu-teen voidaan pitää yhtenä syynä varmasti sitä, että TPK:n vastualueet ovat irrallaan ympäri Poria ja TPK:n henkilöstömäärä on varsin suuri. Koska vastualueet ovat eriytyneet toisistaan, jokaiselle vastuualueelle on varmasti muodostunut jonkinlainen, oma sisäinen imagonsa.

Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia, millainen on Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen ulkoinen imago. Mielenkiintoista olisi tutkia TPK:n ulkoista imagoa myös muissa Porin kaupungin hallintokunnissa. Mutta se onkin sitten jo suurempi haaste.

10.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksella saatiin vastaukset tutkimusongelmaan ja määriteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus onnistui, koska tutkimusongelma oli rajattu riittävän suppeaksi tutkimuksen alussa. Haastattelut suoritettiin satunnaisesti valituille henkilöille, jotka tutkija itse valitsi. Kymmenen haastateltavaa on vähäinen määrä verrattuna koko TPK:n henkilöstömäärään, mutta kuitenkin laadullisella tutkimuksella saadaan syvällisempää tietoa kuin määrällisellä. Haastateltavien kanssa keskusteltiin samoista teemoista, vaikka teemojen käsittelyjärjestys oli erilainen. Haastateltavien kanssa pystyttiin keskustelemaan syvällisesti eri teemoista, koska tarkkoja kysymyksiä ei ollut laadittu etukäteen. Haastateltaville pystyttiin esittämään teemoista myös lisäkysymyksiä, ja näin voitiin vielä syventää jo saatua tietoa. Vaikka tutkimusta voidaan pitää suuntaa antavana, sillä saatiin runsaasti tietoa siitä, millainen on Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen sisäinen imago.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastattelijan ja haastateltavan välille syntyi luottamuksellinen suhde, koska haastateltavat kertoivat haastattelijalle avoimesti erilaisista epäkohdista, joita heidän työyhteisössään esiintyy.

Tekninen palvelukeskus oli tutkijalle läheinen aihe, koska hän työskenteli TPK:lla viestintäharjoittelijana samanaikaisesti, kun teki opinnäytetyötään. Vaikka tutkija tunsi organisaatiota aikaisemmin, hän pystyi objektiivisesti ja ulkopuolisen silmin tarkastelemaan organisaatiota. Tutkijalle oli hyötyä myös siitä, että hän tunsi etukäteen TPK:n organisaation. Jos tutkija ei olisi tiennyt organisaatiosta mitään tutkimusta aloittaessaan, sitä olisi ollut hankala toteuttaa, koska TPK:n organisaatio on hyvin laaja.

LÄHTEET

- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot ja etiikka. Juva: WSOY yritysjulkaisut.
- Alasuutari, P. 2001. Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine- Menestystekijä. Porvoo: WSOY.
- Bernstein, D. 1986. Yrityksen imago ja todellisuus. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Eskola, J & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY- Kirjapainoyksikkö.
- Heinonen, J & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjyys- Uskalla, muutu, menesty. Jyväskylä. Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2006. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, V & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, Inforviestintä Oy.
- Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen - Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2001. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. & Kuutti, H. 2003. Mediapeli - anatomia ja keinot. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa: imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Markkanen, T-R. 1999. Yrityksen identiteetin johtaminen - Tulkintaa, viestintää, sitoutumista. Porvoo: WSOY.
- MUSTI-ryhmän julkaisu 15.4.2004, Porin kaupunki/Tekninen palvelukeskus, Markkinointi- ja viestintästrategia 2010.

- Nurmi, T.; Rekiaro, I. & Rekiaro, P. 1993. Suomen kielen sanakirja. Suomea suomeksi. Juväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Strömberg, T. 2007. Viestivä TPK, Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen viestintäraportti 2006.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.
- Suomen kielen perussanakirja. 1990. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Poikolainen, L. 1994. Design management- Yrityskuvasta kilpailuvaltti. Helsinki: Ota-va.
- Porin kaupunki - graafinen ohje. 14.2.2005
- The Oxford English Dictionary. 1989. Oxford: Clarendon Press.
- Porin kaupunki/Tekninen palvelukeskus, TPK uutiset, Syyskuu 2006, 7/2006.
- Porin kaupunki, Tekninen lautakunta, Tekninen palvelukeskus, Toimintakertomus 2006.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisviestinnän agendamalli- Yhteisviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uimonen, R. & Ikävalko, E. 1996. Mielikuvien maailma. Miten mediajulkisuutta muokataan ja imagoja rakennetaan? Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä.: merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Åberg, L. 1994. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Juväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 1996. Viestintä-tuloksen tekijä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen WWW-sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.2.2007]. Saatavissa: <http://www.pori.fi/tpk/index.php?sivu=organisaatio>
- Porin kaupungin Teknisen palvelukeskuksen WWW-sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 26.3.2007]. Saatavissa: <http://www.pori.fi/tpk/>

Teemahaastattelun teemat

Taustatiedot haastateltavista:

- Ikä
- Sukupuoli
- TPK työnantajana (työsuhteen kesto)

1. Arvojen toteutuminen

- Arvojen tärkeys
- Tarinat, myytit, riitit

2. Toimintakulttuuri

- Toiminta
- Asiakaspalvelu
- Sisäinen yrittäjyys
- Henkilöstön yhteishenki
- Uuden työntekijän perehdytys
- Henkilöstön käyttäytyminen
- Henkilöstön pukeutumissääntö

3. Viestintäkulttuuri

- Sisäinen viestintä
- Ulkoinen viestintä
- Esimies-alaisviestintä
- Viestintäilmasto
- Viestintätyytyväisyys
- Kanavien käyttö
- Puskaradio
- Tiedon määrä ja laatu
- Visuaalinen ilme

4. Tilat, palvelut, koneet, kalusto, teknologia

- Palvelut kuntalaiselle
- Toimistolaitteet
- Toimistotarvikkeet ja työvälineet
- Työtilat
- Työpisteiden ergonomia
- Työkoneet

5. Henkilöstön osaaminen ja koulutus

- Koulutuksen resurssointi
- Ammatillinen koulutus ja muu koulutus
- Osaamisen ajantasaisuus ja päivitysmahdollisuus