



Sisäisen johtamisviestinnän merkitys organisaation muutostilanteissa

Inka Mäkinen

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2024

Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
HR- ja esihenkilötyö

MÄKINEN, INKA:

Sisäisen johtamisviestinnän merkitys organisaation muutostilanteissa

Opinnäytetyö 62 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Joulukuu 2024

Johtamisviestinnällä – tai sen puutteella – on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon erityisesti muutostilanteiden aikana. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sisäisen johtamisviestinnän merkitystä organisaation muutostilanteissa ja tarkoituksena on selvittää, miten se vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon muutoksen keskellä. Opinnäytetyön viitekehys pohjautuu viestintään, sen vaikutuksiin työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon sekä muutosjohtamiseen.

Tämän opinnäytetyön yhteistyötahona toimii pohjoismainen kiinteistöalan asiantuntijaorganisaatio. Tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista tutkimusotetta, ja tarkastelun kohteena ovat organisaation Suomen henkilöstön näkemykset sekä mielipiteet johtamisviestinnän merkityksestä ja sen nykytilasta. Aineisto kerättiin sähköisellä kyselytutkimuksella Microsoft Forms -kyselytyökalun avulla. Kyselyyn liittyvä tiedote lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse ja lisäksi tieto kyselystä jaettiin organisaation sisäisessä Workplace-tiedonjakokanavassa. Kysely toteutettiin marraskuussa 2024 ja siihen vastasi yhteensä 194 henkilöä.

Kyselytutkimuksen tulokset osoittavat, että johtamisviestintä koetaan yleisesti erittäin tärkeäksi muutostilanteissa. Valtaosa vastaajista kokee viestinnän olevan merkittävä tekijä oman työmotivaation kannalta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tutkitun yrityksen johtamisviestintä on kokonaisuudessaan kohtuullisella tasolla, mutta siinä on kehittämisen varaa erityisesti oikea-aikaisuuden ja osallistavuuden osalta. Tuloksista ilmenee, että osa henkilöstöstä kokee, että heille ei tiedoteta muutoksista riittävän avoimesti ja ajantasaisesti. Myös johdon osallistaminen ja vuorovaikutus muutostilanteissa nähdään jokseenkin puutteellisina. Tutkimustulokset antavat yritykselle arvokasta tietoa johtamisviestinnän nykytilasta. Näiden tulosten pohjalta yritys voi kehittää viestintästrategioitaan ja parantaa johtamisviestinnän tehokkuutta muutostilanteiden hallinnassa. Erityisesti viestinnän oikea-aikaisuuden ja johdon osallistavuuden lisääminen voivat parantaa henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota.

Asiasanat: johtamisviestintä, viestintäkulttuuri, vuorovaikutus, sitoutuminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Bachelor of Business Administration
Human Resource Management and Leadership

MÄKINEN, INKA:

The Role of Internal Leadership Communication During an Organizational Change

Bachelor's thesis 62 pages, appendices 4 pages
December 2024

The objective of this study was to examine the significance of internal leadership communication during organizational changes. The study aimed to highlight the importance of leadership communication in building a dedicated and motivated workforce during times of change. The study was conducted using a quantitative research method. In November 2024, a survey was distributed to the employees of a real estate service company and the survey received 194 responses.

The results showed that leadership communication is generally regarded as highly important in times of change. Most respondents saw it as a key factor in work motivation. The study revealed that the current communication practices are at a moderate level. The current practices do not fully support employee engagement and motivation during transitions. The results showed that communication is expected to be more open and transparent.

These findings provide valuable insights into the current state of leadership communication and offer a foundation for improving communication strategies. Improving transparency and leadership involvement could strengthen employee engagement and motivation during organizational changes. Ensuring that employees are well-informed and feel included in decision-making processes can lead to a more committed workforce, reduce uncertainty and foster a culture of trust.

Key words: leadership communication, change management, interactive communication culture

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	VIESTINTÄ	8
2.1	Viestinnän merkitys organisaatioissa	8
2.2	Sisäinen viestintä, toisin sanoen työyhteisöviestintä	9
2.3	Johtamisviestintä.....	9
2.3.1	Johtamisviestinnän merkitys.....	10
2.3.2	Johtamisviestinnän haasteet	11
2.4	Viestintä muutoksen tukena	12
2.5	Strategisen viestinnän merkitys.....	13
2.5.1	Monikanavainen viestintä	13
2.5.2	Henkilökohtaisen ja ryhmäviestinnän eroavaisuudet	16
2.5.3	Viestinnän selkeys ja johdonmukaisuus	17
3	VIESTINTÄ VAHVISTAA SITOUTUMISTA JA MOTIVAATIOTA.....	19
3.1	Viestinnän merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja hyvinvoinnissa.....	19
3.2	Työ osana identiteettiä	21
4	MUUTOSJOHTAMINEN	23
4.1	Muutosjohtamisen merkitys organisaatiossa.....	23
4.2	Muutosvastarinnan ymmärtäminen ja hallinta	24
4.3	Tunnejohtaminen muutoksen keskellä	25
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
5.1	Yhteistyötahon esittely	27
5.2	Tutkimuskysymykset.....	28
5.3	Aineiston keruu ja menetelmät.....	28
5.4	Kyselytutkimuksen toteuttaminen.....	29
6	KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET	33
6.1	Taustatieto	33
6.2	Johtamisviestintään liittyvät yleiset mielipiteet	34
6.3	Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen liittyvät mielipiteet ..	38
6.4	Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät mielipiteet	41
6.5	Vastaajien kehitysehdotuksia.....	44
6.6	Kyselytutkimuksen keskeiset löydökset	46
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	48
7.1	Luotettavuus ja pätevyys.....	48
7.2	Johtopäätökset.....	49
7.3	Tutkimuksen rajoitteet	53

LÄHTEET	55
LIITTEET	59
Liite 1. Kyselylomake 1(3)	59
Liite 2. Kyselyn saatekirje	62

1 JOHDANTO

Nykyisessä dynaamisessa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä muutos on väistämätöntä, organisaatioiden on jatkuvasti muovauduttava säilyttääkseen kilpailukykyä. Muutos voi tapahtua joko suunnitelmallisesti ja asteittain tai äärimmäisen nopeasti. Organisaation muutokset vaikuttavat usein myös sen henkilöstöön, tehden heistä olennaisen osan prosessia (Onimole, 2017). Muutosten kohtaaminen voi olla haastavaa ja se vaatii psyykkistä tukea, avointa keskustelua sekä merkittävää sopeutumiskykyä ja oppimista (Mieli Ry., n.d.).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia sisäisen johtamisviestinnän merkitystä organisaation muutostilanteissa. Tarkoituksena on selvittää, miten johtamisviestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon organisaation muutostilanteiden aikana. Tutkimusongelma keskittyy kahteen pääkysymykseen: Kuinka tyytyväinen henkilöstö on nykyiseen johtamisviestintään muutostilanteiden aikana? Kuinka paljon johtamisviestintä vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja motivaatioon? Työn tuloksena pyritään tuottamaan arvokasta tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat muutostilanteissa johtamisviestinnän ja miten se vaikuttaa heidän sitoutumiseensa ja motivaatioonsa. Tämä tieto auttaa organisaatioita suunnittelemaan ja toteuttamaan tehokkaita viestintästrategioita, jotka tukevat onnistunutta muutoksen läpiviemistä ja työntekijöiden hyvinvointia. Tuloksia voidaan käyttää päätöksenteon tukena viestintästrategioiden suunnittelussa ja toteutuksessa sekä johtamiskäytäntöjen kehittämisessä.

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutetaan kiinteistöalan asiantuntijayrityksen henkilöstölle. Opinnäytetyötutkimuksessa kartoitetaan yrityksen työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia johtamisviestinnästä. Kyselytutkimuksessa tarkastellaan johtamisviestinnän yleistä tasoa, viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä sekä viestinnän vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Yrityksen tarkoituksena on hyödyntää kyselytutkimuksen tuloksia sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Työn viitekehyksessä luvuissa 2–4 tarkastellaan viestintää, sen vaikutusta sitoutumiseen ja motivaatioon sekä viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Viitekehys luo pohjan tutkimukselle, jonka jälkeen viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön yhteistyötaho, tiedonkeruumenetelmät ja tutkimuksen toteutustapa. Kuudennessa luvussa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia ja nostetaan esiin keskeisimmät löydökset. Seitsemännessä luvussa tutkimustuloksia peilataan aiempaan tutkimustietoon sekä arvioidaan tulosten merkitystä sekä tutkimuksen luotettavuutta. Lopuksi käsitellään tutkimuksen eri rajoitteita.

2 VIESTINTÄ

2.1 Viestinnän merkitys organisaatioissa

Viestintä käsitteenä on erittäin laaja ja kattava. Aihe on moninainen ja sisältää valtavasti ulottuvuuksia. Rayudu (2010) mukaan viestintä on prosessi, jossa yksilöt tai organisaatiot jakavat merkityksen ja ymmärryksen toistensa kanssa. Viestinnän määritelmiä on lukuisia, mutta Rayudu (2010) kuvaa viestintää kaksisuuntaisena jatkuvana prosessina, joka sisältää viestin lähetyksen sekä vastaanoton. Organisaatioissa viestintä on keskeinen työkalu johtamisessa, muutoksen hallinnassa, tiimityössä ja työntekijöiden sitouttamisessa. Sen tarkoituksena on varmistaa toiminnan sujuvuus sekä saavuttaa asetettuja tavoitteita. (Rayudu 2010.) Viestintä on verbaalista eli sanallista sekä nonverbaalista eli ilmeitä, eleitä, ääniä ja äänenpainoja (Juholin 2022, 26). Se on myös jatkuvaa; se on tiedon jakamista, vaihtamista, kulttuurin rakentamista ja johtamista, ja se on sidottuna jokaiseen organisaation toimintoon (Marjamäki & Vuorio 2021, 10).

Viestinnän kenttä on kehittynyt merkittävästi. Yksisuuntaisen tiedottamisen aika on väistymässä, ja tilalle on tullut vuorovaikutteinen viestintä, joka on kiinteä osa nykyaikaista yrityskulttuuria. (Marjamäki & Vuorio 2021, 10.) Rayudu (2010) kuvaa, kuinka viestintä kulkee organisaation sisällä eri suuntiin, läpi organisaatorakenteen. Viestintä ei tarkoita ainoastaan ohjeiden ja käskyjen yksisuuntaista viestimistä alaspäin. (Rayudu 2010, 15.) Viestinnällä on monia tavoitteita ja sitä voidaan jakaa moneen eri alalajiin. Jokaisella näistä on oma ainutlaatuinen roolinsa ja tehtävänsä, mutta ne ovat samalla vahvasti sidoksissa toisiinsa. Yritysviestinnän päätehtävät voidaan jakaa Honkalan, Kortetjärvi-Nurmen, Rosenströmin ja Siira-Jokisen (2022) mukaan neljään pääteemaan: **perustoimintojen tukeminen** eli päivittäiseen toimintaan tarvittava tiedonvaihanta ja keskustelu, **informointi**, jonka tavoitteena on tiedottaa henkilöstöä ja sidosryhmiä ajankohtaisista asioista, **profilointi**, joka keskittyy yrityskuvan rakentamiseen ja ylläpitämiseen ja **sitouttaminen ja yhteisöllisyyden rakentaminen**, jolla tavoitellaan henkilöstön ja sidosryhmien

sitoutumista ja tyytyväisyyttä yritykseen. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 15–16.)

2.2 Sisäinen viestintä, toisin sanoen työyhteisöviestintä

Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon jakamista ja vuorovaikutusta, se sisältää viralliset sekä epäviralliset viestintäkanavat ja -tavat (Malkavaara 2002). Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut, sillä sen avulla ylläpidetään ja rakennetaan vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria (Rayudu 2010, 15). Sisäisestä viestinnästä puhutaan usein myös työyhteisöviestintänä, mikä korostaa sen keskeistä roolia yhteisöllisyyden rakentamisessa. Se kattaa sekä kirjallisen että suullisen viestinnän ja sitä voi tapahtua monissa eri muodoissa: kasvokkain, digitaalisesti sähköpostin tai puhelimen välityksellä, sekä perinteisesti kirjeitse. Myös sanaton viestintä, kuten eleet ja ilmeet, välittävät tärkeitä viestejä ja merkityksiä, jotka vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen. (Honkala ym. 2022, 5.)

Työyhteisöviestinnässä vastuu on jaettu kaikille organisaation jäsenille. Johdolla sekä esihenkilöillä on keskeinen rooli ja vastuu luoda vuorovaikutteinen viestintäkulttuuri, jossa jokainen työntekijä voi osallistua kommunikaatioon. Työyhteisöviestinnän osalta on havaittavissa roolimutosta, jonka seurauksena työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän itseohjautuvuutta viestinnän osalta. Itseohjautuvuuden merkitys korostuu ajatuksena, että työyhteisöviestintään kuuluu myös vastuu tiedon jakamisesta. Kun työntekijät jakavat jatkuvasti keskenään relevanttia tietoa, koko tiimi ja organisaatio voi toimia sujuvammin ja tehokkaammin ilman, että kaikki päätökset ja tiedonvaihto tarvitsevat johdon erillistä koordinoitua. (Juholin 2022, 189–193.)

2.3 Johtamisviestintä

Juholinin (2015) mukaan organisaatiotason sisäinen viestintä voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: tiedottamiseen päätöksistä ja niiden valmistelusta sekä vuoropuheluun. Tiedottaminen kattaa viralliset ilmoitukset, päätökset ja

linjaukset, jotka johdon on välitettävä henkilöstölle. Tällainen tiedonvälitys varmistaa, että työntekijät ovat tietoisia heitä koskevista muutoksista ja suunnitelmista, mikä lisää läpinäkyvyyttä ja luottamusta organisaation sisällä. Vuoropuhelu taas tarkoittaa kaksisuuntaista viestintää, jossa työntekijöillä on mahdollisuus antaa palautetta, osallistua keskusteluun ja vaikuttaa päätöksentekoon. Tämä vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyttä ja sitoutumista, sillä se tarjoaa kanavan ajatusten, huolenaiheiden ja ideoiden jakamiselle. (Juholin 2015.)

Johtamisviestintä keskittyy organisaation sisäiseen vuorovaikutukseen johdon ja työntekijöiden välillä, rakentaen ja vahvistaen organisaation johtamiskulttuuria. Sen tavoitteena on edistää yhteistä ymmärrystä päämääristä ja toimintatavoista. Todellinen johtajuus perustuu siihen, että ymmärretään työntekijöiden olevan organisaation tärkein voimavara. Laadukkaalla johtamisviestinnällä saadaan innostettua ja motivoitua työntekijöitä. Nykyaikainen johtamisviestintä ei enää nojaa käskyjen ja määräysten jakeluun, vaan sen tavoitteena on rohkaista vuoropuheluun, jossa työntekijöiden ideat ja näkemykset otetaan huomioon. (Spinks & Wells 1995, 1–2.)

2.3.1 Johtamisviestinnän merkitys

Johtamisviestinnän avulla organisaation strategia integroidaan jatkuvasti päivittäisiin toimintoihin. Viestintä on johtamista ja johtaminen on viestintää. Johtamisviestinnän keskeisenä tehtävänä on innostaa työntekijöitä hyödyntämään omia vahvuuksiaan jokapäiväisessä työssään luomalla heille ympäristö, jossa kannustus ja tuki ovat jatkuvasti läsnä. Taitavalla viestinnällä voidaan rakentaa luottamusta ja sitoutumista, jolloin työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi ja motivoituneiksi antamaan parhaansa. Kun organisaation jäsenet tuntevat olevansa osa yhteistä päämäärää he sitoutuvat vahvemmin tehtäviinsä. Tämä luo edellytykset sille, että organisaation tavoitteet saavutetaan entistä todennäköisemmin ja tehokkaammin. (Marjamäki & Vuorio 2021, 33, 107.)

Johtamisviestinnän avulla rakennetaan myös luottamusta johdon ja työntekijöiden välille. Luottamus syntyy parhaiten kaksisuuntaisen

vuorovaikutuksen kautta, jossa sekä johto että työntekijät voivat käydä avointa ja rehellistä dialogia. On tärkeää, että työntekijä kokee voivansa sitoutua työyhteisöön. Tämä vaatii kuuntelua ja kuulluksi tulemistä. Oleellista on, että ajankohtaisista asioista viestitään ajoissa sekä palautetta annetaan ja osataan ottaa vastaan. Tällainen vuorovaikutteinen toimintakulttuuri edistää luottamusta, sitoutumista ja yhteistä oppimista, mikä vahvistaa koko organisaation kykyä saavuttaa tavoitteita. (Juholin 2017, 246, 268–269.)

2.3.2 Johtamisviestinnän haasteet

Yleisimpiä viestinnällisiä haasteita ovat aikataulu, ymmärrettävyys sekä koskettavuus. On haastavaa viestiä kaikkia koskettavalla tavalla. Johtamisviestinnän isoin haaste on siinä, ettei voi tietää mitä viestinsaaaja jo entuudestaan tietää. Niukka tiedonanto voi luoda viestinsaaajalle tunteen, ettei hän ymmärrä asiaa, joka luo ulkopuolisuuden tunnetta. Toisaalta liiallinen rautalangasta vääntäminen saa viestinsaaajan ihmettelemään, etteikö hänen tietotaitoihinsa uskota. (Heiskanen & Lehikoinen 2010.)

Täytyy pystyä viestimään riittävästi, mutta ei liikaa. Elämme aikakautta, kun tietoa on saatavilla jatkuvasti, tietotulva työyhteisön kanavilla sekä lisäksi omilla henkilökohtaisilla kanavilla voi aiheuttaa yksilölle tiedon sisäistämisen haasteita. (Marjamäki & Vuorio 2021, 77.) Tiedon ja viestien runsaus on johtanut siihen, että olemme turtuneet informaatioon, joka ei ole meille merkityksellistä tai henkilökohtaista. Mitä tarkemmin viesti on kohdennettu ja mukautettu vastaanottajalle, sitä tehokkaammin se välittyy ja ymmärretään. Viestinnän ajoitus on myös ratkaisevaa: liian aikaisin lähetetty tieto voi unohtua tai menettää ajankohtaisuutensa, kun taas liian myöhään toimitettu viesti saattaa aiheuttaa epävarmuutta tai estää tehokkaan toiminnan. Viestinnän oikea-aikaisuus vaatii suunnittelua ja ennakointia, jotta kaikki osapuolet pysyvät ajan tasalla ja kykenevät reagoimaan tarvittavalla tavalla. (Ruuhilahti & Alanko 2020, 66.)

2.4 Viestintä muutoksen tukena

Muutosviestintä on organisaation viestinnän osa-alue, joka keskittyy muutostilanteiden tukemiseen. Muutosviestinnän painopiste on muutoksen luomien tunteiden käsittelyssä, vuorovaikutuksessa ja yhteisen ymmärryksen luomisessa. Sen tulisi sisältää virallisen tiedottamisen lisäksi vuorovaikutteista epävirallista keskustelua. Muutosviestinnän tulisi olla tilanneherkkää ja mukautuvaa, sen tulisi mukautua kunkin tilanteen vaatimalle tasolle. (Hersey & Blanchard 1982.)

Muutosviestintää tulisi nykyisen jatkuvan muutoksen aikakaudella tarkastella ennen kaikkea perusviestinnän ja vuorovaikutuksen vahvistajana. Sen avulla ei vain tiedoteta välttämättömiä asioita vaan ylläpidetään ja rakennetaan vuorovaikutteista organisaatiokulttuuria. Muutostilanteissa on tärkeää luoda ymmärrystä ja kirkastaa tavoitteita viestinnän avulla. Kun viestinnästä tehdään avoin ja osallistava prosessi, jossa viestinsaaajat voivat esittää kysymyksiä, tarkentaa epäselviä kohtia ja osallistua keskusteluun, se vähentää väärinkäsityksiä ja vahvistaa osallisuuden tunnetta. Vuorovaikutus sitouttaa työntekijät muutokseen, joka edesauttaa muutoksen läpiviemistä. Organisaation muutostilanteet vaativat erityistä suunnitelmallisuutta viestinnän osalta. Muutoksista tulee viestiä entistä läpinäkyvämmiin ja niin että mahdollisimman moni ymmärtää viestin ilman väärintulkintoja. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–20, 28.)

Viestinnällä on yhteisöllinen voima, joka yhdistää ihmisiä ja luo perustan yhteisön sisäiselle luottamukselle ja yhteenkuuluvuuden tunteelle. Hyvin toimiva viestintä tuo ihmiset lähemmäksi toisiaan ja luo ympäristön, jossa ajatuksia, tunteita ja kokemuksia voidaan jakaa avoimesti. Tällainen viestintä ei vain paranna työilmapiiriä, vaan se myös tukee muutosvalmiutta. Epäonnistuneen muutosviestinnän seurauksena työntekijöiden luottamus johtoon voi heikentyä, epäselvyyksien, väärinymmärryksien ja turhautumisen seurauksena. (Juholin 2017, 160, 188.)

2.5 Strategisen viestinnän merkitys

Marjamäen ja Vuorion (2021, 50) näkemyksen mukaan strateginen viestintä on ”organisaation tärkeimpien tavoitteiden suunnitelmallista edistämistä viestinnän keinoin.” (Marjamäki & Vuorio 2021, 50). Viestinnän johtaminen vaihtelee merkittävästi organisaation koon ja rakenteen mukaan. Suurissa pörssiyrityksissä viestintä ja sen kanavat eroavat huomattavasti pienten yritysten viestintätavoista. Organisaation kasvaessa myös viestinnän on kehityttävä vastaamaan uusia tarpeita. Viestintä on valtava osa organisaation toimintakulttuurin rakentamista sekä viestinnän avulla strategia saadaan näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Strateginen viestintä ei ole vain kriisien hallintaa tai suurten muutosten viestintää, se on myös päivittäistä, arkeen juurtunutta toimintaa, jossa avoimuus ja läpinäkyvyys ovat keskiössä. Säännöllinen, selkeä ja rehellinen viestintä luo kulttuurin, jossa työntekijät kokevat voivansa vaikuttaa ja tulla kuulluiksi. Tämä kulttuuri puolestaan parantaa työilmapiiriä ja edistää innovaatiota, kun ihmiset uskaltavat tuoda esiin uusia ideoita ja näkökulmia ilman pelkoa epäonnistumisesta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 40–44.)

Vattulainen (2015) korostaa, että työntekijöille on tärkeää ymmärtää organisaation tavoitteet ja suunta. Ilman tätä tietoisuutta työn merkitys voi jäädä epäselväksi ja motivaatiota laskevaksi (Vattulainen 2015). Tämä on yksi tekijöistä, miksi viestinnän tulisi olla tavoitteellista. Kun viestinnälle asetetaan selkeät tavoitteet ja laaditaan suunnitelma, se tulee ymmärrettäväksi muillekin kuin viestintätekijöille. Sopivien viestintätapojen löytäminen vaatii kokeiluja, onnistumisia ja epäonnistumisia. Tällä tavoin kehitetään suunnitelmallista viestintää, joka toimii myös muuttuvassa ympäristössä. (Marjamäki & Vuorio 2021.)

2.5.1 Monikanavainen viestintä

Viestintää tapahtuu joko välillisesti tai välittömästi. Välillisellä viestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka ei tapahdu suoraan lähettäjän ja vastaanottajan välillä, vaan hyödyntää jotain välikättä tai viestintävälinettä. Tällaisia viestintäkanavia voivat olla esimerkiksi sähköposti, puhelin, kirjeet tai

organisaation intranet. Välitön viestintä tapahtuu suoraan lähettäjän ja vastaanottajan välillä ilman välikäsiä reaaliajassa, yleensä kasvokkain, puhelimitse tai videopuhelun kautta. (Honkala ym. 2022.)

Monikanavaisuus on sitä, kun samasta asiasta viestitään useamman kanavan kautta. Onnistunut monikanavainen viestintä edellyttää johdonmukaista viestintästrategiaa ja kanavien tehokasta hallintaa, jotta viestit ovat yhtenäisiä ja vältetään informaation pirstaloituminen. Epäonnistuneen viestinnän seurauksena asiat eivät usein etene tai syntyä väärinymmärryksiä. Ensisijaisesti yksisuuntaiseen tiedottamiseen suunnatut kanavat ovat hyvä perusta ja tukipilari organisaation sisäiselle viestinnälle. Niiden rooli on tärkeä etenkin silloin, kun tarvitaan selkeää ja johdonmukaista viestintää laajalle yleisölle tai koko henkilöstölle. Kuitenkin tehokkaan sisäisen viestinnän ydin ei perustu yksinomaan näihin kanaviin, vaan monikanavaisuuden merkitys korostuu. (Korhonen & Bergman 2019, 114–116.)

Monikanavaisuus mahdollistaa viestien räätälöinnin erilaisille kohderyhmille ja tarjoaa monipuolisia tapoja osallistua vuorovaikutukseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi perinteisten tiedotteiden ja sähköpostien lisäksi yhteisöalustojen ja keskustelufoorumien hyödyntämistä. Näin viestintä ei jää vain tiedon jakamiseen, vaan siitä tulee aidosti kaksisuuntaista, osallistavaa ja joustavaa. Monikanavaisuus luo tilaa eri tyyille ja tavoille viestiä, mikä parantaa viestinnän saavutettavuutta. On olennaista tavoittaa koko henkilöstö riippumatta heidän työskentelytavoistaan. Viestin on saavutettava jokainen työntekijä riippumatta siitä, millaisia viestintäkanavia he käyttävät. Tiedonkulun tulee olla sujuvaa ja katkeamatonta, olipa kyseessä etätöitä tekevä, kentällä työskentelevä tai toimistolla oleva henkilö. Näin varmistetaan, että jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tiedon ajallaan ja että kaikki pysyvät yhtä lailla osallisina organisaation toiminnassa, riippumatta heidän työskentelypaikastaan tai tavoistaan. (Honkala ym. 2022.)

Monikanavainen viestintä on tärkeä osa johdon tehokasta viestintästrategiaa. Digitalisaatio on tehnyt tästä entistä helpompaa, sillä sen avulla johto voi olla tasapuolisesti läsnä eri toimipisteissä ja tavoittaa koko henkilöstön. Kun viestejä jaetaan monissa eri kanavissa, niiden tavoitavuus laajenee merkittävästi.

Toistaminen eri alustoilla auttaa myös varmistamaan, että viesti ymmärretään selkeästi kaikilla tasoilla. (Korhonen & Bergman 2019, 122–123.)

Korhosen ja Bergmanin (2019) mukaan ilman toimivia vuorovaikutteisia viestintäkanavia voi johto jäädä käsitykseen, että organisaation jäsenet ovat ymmärtäneet tavoitteet ja tarkoituksen, koska palautetta ei tule. Tosiasiassa henkilöstön vuorovaikutusmahdollisuudet voivat olla heikkoja tai niitä ei ole ollenkaan, mikä voi heikentää tiedonkulkua ja jopa estää avoimen keskustelun syntyä. Korhosen ja Bergmanin (2019) kuviossa (kuvio 1) kuvataan johdon viestintäkanavien monikanavaisuutta, joka edistää tehokasta tiedonvälitystä eri tasoilla ja parantaa vuorovaikutusta henkilöstön ja johdon välillä. Johdon fyysisen läsnäolon lisäksi on tärkeää, että johto käyttää myös muita viestintäkanavia ja -tyylejä, kuten verkkoviestintää, koulutuksia, tavoiteasetantaa ja onnistumisien jakamista sekä kyselyitä. Nämä monikanavaiset lähestymistavat varmistavat, että viestintä on kattavaa ja tavoittaa eri työntekijäryhmät ja tasot, edistäen siten avoimuutta, luottamusta, motivaatiota ja vuoropuhelua organisaatiossa. (Korhonen & Bergman 2019, 120–121.)



KUVIO 1. Johdon viestintäkanavat (Korhonen & Bergman 2019, 121, muokattu).

2.5.2 Henkilökohtaisen ja ryhmäviestinnän eroavaisuudet

Honkalan ym. (2022) mukaan johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen kategoriaan 1. henkilökohtaiseen alaisen ja esihenkilön väliseen viestintään 2. osasto – ja yksikkökohtaiseen viestintään ja 3. koko yritystä koskevaan viestintään. (Honkala ym. 2022). Johtajien ja esihenkilöiden on osattava viestiä monella eri organisaation tasolla, jotta laadukas viestintä kulkee läpi organisaation. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja työhyvinvoinnin tukeminen ulottuvat organisaation tason viestinnästä aina henkilökohtaiseen viestintään saakka. (Juholin 2015, 70.)

Organisaatiota, jossa työskentelee 20 henkilöä tai enemmän, säätelee uudistettu 2022 voimaan tullut Yhteistoimintalaki eli YT-laki. Lain tavoitteena on varmistaa, että työnantajan ja henkilöstön välillä on riittävä ja ajantasainen tiedonkulku. Lisäksi se pyrkii takaamaan henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa yrityksen päätöksiin silloin, kun ne koskevat heidän työtään, työolosuhteitaan tai asemaansa organisaatiossa (Yhteistoimilaki 1:1). YT-laissa säädetään työnantajan velvollisuutta käydä vuoropuhelua muun muassa yrityksen taloudellisesta tilanteesta, kehitysnäkymistä, toimintaperiaatteista ja työhyvinvoinnin kehittämisestä (Yhteistoimilaki 1:6).

Viestinnän kokonaisvastuu kuuluu ylimmälle johdolle. Johdon tehtävänä on varmistaa, että viestintä toteutetaan suunnitelmallisesti ja tehokkaasti, sekä huolehtia siitä, että vastuu viestinnästä jaetaan asianmukaisesti organisaation eri tasoille. Tämä tarkoittaa viestinnän delegoimista sopiville henkilöille ja tiimeille, jotta tieto kulkee selkeästi ja oikea-aikaisesti kaikille työntekijöille. Samalla johdon on varmistettava, että viestinnän tavoitteet ja linjaukset ovat yhtenäisiä koko organisaatiossa. (Puro 2004, 110–111.) Johdolla on merkittävä rooli viestinnässä, mutta vastuu vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin ylläpitämisestä kuuluu koko työyhteisölle. Johdon tehtävänä on luoda ympäristö ja tarjota kanavat, jotka mahdollistavat tällaisen kulttuurin kehittymisen ja jatkuvan ylläpidon. Aidosti vuorovaikutteinen viestintä perustuu yhteisöllisyyteen ja kaikkien osallisuuteen. (Juholin 2017, 188–189.)

Ryhmäviestinnän tulisi keskittyä laajempiin kokonaisuuksiin ja merkityksellisiin aiheisiin, jotka liittyvät päivittäisiin käytännön tilanteisiin. Sen avulla ei ainoastaan jaeta tietoa, vaan luodaan yhteistä ymmärrystä ja tulkintaa, mikä vahvistaa työntekijöiden kykyä toimia yhtenäisesti ja tavoitteellisesti. Hyvin toteutettu ryhmäviestintä auttaa hahmottamaan kokonaiskuvan ja selkiyttämään yksittäisten päätösten taustalla olevia syitä ja vaikutuksia. Näin työntekijät ymmärtävät paremmin oman roolinsa osana laajempaa kokonaisuutta, mikä lisää motivaatiota ja työhyvinvointia. (Juholin 2015, 121–122, 195–198.)

Henkilökohtainen viestintä on osa esihenkilöiden ja alaisten välistä vuorovaikutusta. Sillä on suora vaikutus työntekijöiden motivaation, sitoutumisen ja työhyvinvoinnin tukemiseen. Tällainen viestintä on henkilökohtaisempaa ja vuorovaikutteisempaa kuin laajempi ryhmäviestintä ja sen avulla voidaan luoda vahvaa luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. Hyvin toteutettu henkilökohtainen viestintä ei vain vahvista luottamusta, vaan myös auttaa selkeyttämään odotuksia ja työntekijän roolia. Tärkeä henkilökohtaisen viestinnän väline ovat kehityskeskustelut. Esihenkilön aktiivinen kuuntelu ja arvostava vuorovaikutus auttavat työntekijöitä löytämään uusia näkökulmia, jotka lisäävät työn merkityksellisyyttä. Kehityskeskusteluiden avulla voidaan myös käsitellä paremmin yksilön tarpeita sekä huolia. (Puro 2004.)

2.5.3 Viestinnän selkeys ja johdonmukaisuus

Tehokkaan viestinnän ylläpitäminen vaatii selkeää ja johdonmukaista otetta. Viestinnän tulee mukautua muuttuviin tarpeisiin ja mahdollisiin kriisitilanteisiin nopeastikin, jonka vuoksi myös ketteryys on viestinnän osalta olennaista. Viestinnän ketteryys edellyttää sitä, että perusviestintä ja viestintäkanavat ovat selkeitä ja hyvin hoidettuja. Systemaattisuus ja ajankohtaisuus lisää luottamusta, kun henkilöstö voi luottaa saavansa oikeaa ja ajankohtaista tietoa on heidän helpompi luottaa organisaation johtoon ja keskittyä omaan toimenkuvaansa. (Ruuhilahti & Alanko 2020, 108, 112–114.)

Kriisi- tai muiden poikkeustilanteiden kuten muutostilanteiden aikana ajantasaisen tiedon saatavuus on erityisen tärkeää. Henkilöstöllä tulisi olla myös mahdollisuus kyselyyn ja keskusteluun eli tiedon vaihdantaan. Tiedon jakaminen ei saa rajoittua vain suoritettuihin päätöksiin, vaan sen tulee myös kattaa mahdolliset tulevat muutokset ja niiden taustat. Viestinnän tulee olla läpinäkyvää ja yksiselitteistä, jotta kaikki osapuolet ymmärtävät muutosten syyt, vaikutukset ja tavoitteet. Johdonmukaisuus varmistaa, että organisaation arvot, tavoitteet ja toimenpiteet heijastuvat viestinnässä jatkuvasti, mikä tukee organisaation yhtenäisyyttä ja minimoi ristiriitoja ja ehkäisee epävarmuutta. (Kotter 1997.)

3 VIESTINTÄ VAHVISTAA SITOUTUMISTA JA MOTIVAATIOTA

3.1 Viestinnän merkitys työntekijöiden sitouttamisessa ja hyvinvoinnissa

Viestintä ei ole vain ymmärryksen jakamista toisten kanssa, vaan se on myös keskeinen keino yhteisöllisyyden luomiseen ja ylläpitämiseen. Viestinnän kautta voidaan aktiivisesti rakentaa, muokata ja vahvistaa osanottajien käsityksiä ja rooleja työyhteisössä. (Kunelius 2010, 12.) Yhteenkuuluvuuden kokemus on yksi ihmisen perustarpeista. Ihmiset kaipaavat vahvistusta omille ajatuksilleen ja haluavat tuntea olevansa osa heille merkityksellistä yhteisöä. Pelkkä samassa työpaikassa työskenteleminen ei luo yhteisöllisyyttä, vaan siihen tarvitaan aikaa ja tilaa vuorovaikutukselle. (Juholin 2017, 25–26.) Sitoutuminen organisaatioon vaatii yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteisiä tavoitteita, mahdollisuuksia ja kanssakäymistä. Sitoutunut työntekijä haluaa työskennellä kohti tavoitteita yhteisten arvojen kautta. (Pyöriä 2012.)

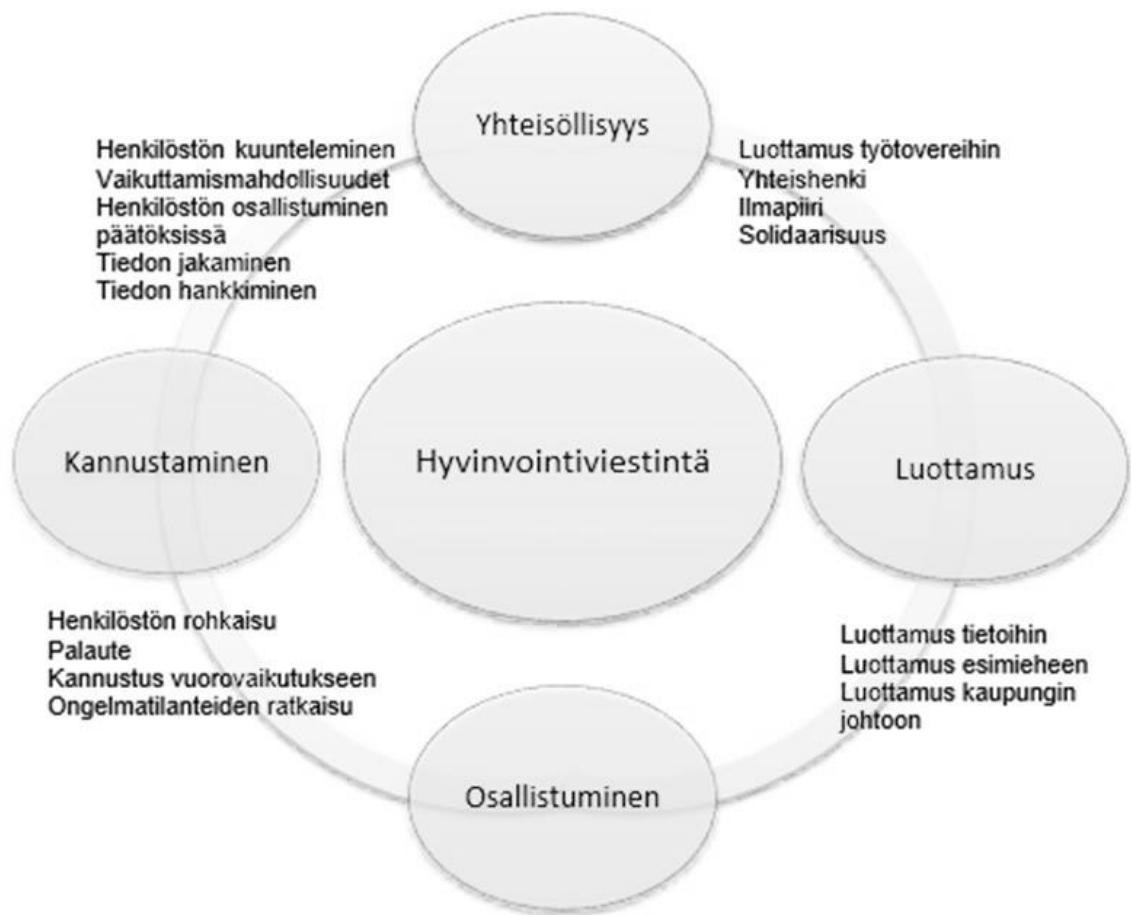
Työntekijän on tärkeää kokea tulleeensa kuulluksi sekä ymmärretyksi. Luottamusta, sitoutumista sekä osallisuuden tunnetta vahvistaa johdettu keskustelu. Johdettu keskustelu on suunnitelmallista ja tavoitteellista vuorovaikutusta, jossa organisaation johto ohjaa keskustelua tiettyjen teemojen, kuten muutosten, tavoitteiden tai arvojen ympärillä. Tämä prosessi tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden jakaa ajatuksiaan ja huolenaiheitaan, samalla kun johto voi viestiä selkeästi organisaation suunnasta ja tavoitteista. Epätietoisuus aiheuttaa usein turhautumista ja tyytymättömyyttä, kun tietoa on saatavilla niukasti pidemmän aikaa, täyttyy tyhjiöt oletuksilla. Työn ilo saattaa hiipua ja ilmapiiri lamaantua. Johdetun keskustelun tavoitteena on kasvattaa yhteishenkeä ja vähentää tyytymättömyyttä viestinnän keinoin. (Juholin 2017, 26, 243–246.)

Työntekijöiden tulee ymmärtää organisaation tavoitteet ja oma roolinsa kokonaisuudessa. Tiedottavalle yksisuuntaiselle viestinnälle on tarvetta ajoittain, mutta organisaatiossa tulisi olla myös kanavat ja toimintamallit kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Kun organisaatio sitoutuu viestimään mahdollisimman avoimesti ja vuorovaikutteisesti, se innostaa ja sitouttaa työntekijät niin muutoksiin kuin päivittäiseen toimintaan. (Marjamäki & Vuorio 2021, 106–107.)

Viestintä on iso osa työhyvinvoinnin rakentamisesta Pedak, Pekkola ja Aula (2013) määrittivät tutkimuksessaan työhyvinvoinnin rakentamisen viestinnän neljän ulottuvuuden kautta: osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus. Yhteisöllisyys syntyy yhteisen tekemisen ja vuorovaikutuksen tuloksena. Työyhteisön tunnelmalla on suuri vaikutus työssä viihtymiseen ja työntekoon. Jos tunnelma on huono vaikuttaa se negatiivisesti henkiseen tasapainoon ja jopa työn tuloksiin. Työn mielekkyys rakentuu mahdollisuudesta kokea onnistumisia, kehittyä ja toteuttaa itseään. Avoin vuorovaikutus työntekijän toiveista ja tavoitteista vahvistaa kannustuksen kokemusta ja tukee merkityksellisyyden tunnetta työssä. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)

Organisaatioissa tiedon luominen, lisääntyminen ja jakautuminen onnistuvat parhaiten ilmapiirissä, joka kannustaa avoimuuteen ja rentoon vuorovaikutukseen. Vapaa ja ennakkoluuloton kommunikaatio ei ainoastaan tue uusien ideoiden syntymistä ja oppimista, vaan luo myös tilaa innovaatioille, jotka voivat viedä toimintaa eteenpäin. Hyvä yhteishenki ja keskinäinen luottamus ovat keskeisiä tekijöitä työhyvinvoinnin rakentamisessa, sillä ne auttavat henkilöstöä viihtymään ja löytämään motivaatiota myös haastavissa tilanteissa. (Juholin 2017, 186.)

Pedakin, Pekkolan ja Aulan (2013) alla esitetty malli (kuviokuva 2) havainnollistaa tässä luvussa käsiteltyjä viestinnällisiä tekijöitä, joilla on erityinen vaikutus työhyvinvoinnin edistämiseen. Alla olevassa mallissa (kuviokuva 2) esitetyt elementit muodostavat hyvinvointiviestinnän mallin, jossa viestintä ei ole vain tiedon siirtoa, vaan työhyvinvointia vahvistava prosessi. Malli osoittaa, että viestinnällä on merkittävä rooli organisaation sosiaalisessa ja psykologisessa rakenteessa ja että sen avulla voidaan tukea ja ylläpitää työyhteisön hyvinvointia kokonaisvaltaisesti. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)



KUVIO 2. Hyvinvointiviestinnän malli (Pedak, Pekkola & Aula 2013, muokattu).

3.2 Työ osana identiteettiä

Työidentiteetti muodostuu yksilön henkilöhistorian pohjalta, ja siihen liittyy myös tulevaisuuden odotuksia ja näkemyksiä työn suhteen (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 90). Yhä useammalle työstä on tullut osa identiteettiä, työyhteisö koetaan merkityksellisenä ja työhön kiinnytään. Mitä tärkeämpänä työ ja työyhteisö koetaan sitä enemmän, halutaan päästä vaikuttamaan ja osallistumaan. Tämä vaikuttamisen ja osallisuuden tarve ei liity vain työn tuloksiin vaan myös siihen, että työntekijät voivat kokea itsensä arvostetuiksi ja olla aktiivisia toimijoita omassa työssään ja työympäristössään. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, työoloihin ja työyhteisön kehittämiseen onkin merkittävä tekijä työssä jaksamisen ja työmotivaation ylläpitämisessä. (Juholin 2015, 183–184.)

Luottamus ja työidentiteetti ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Vahva työidentiteetti tukee luottamusta, sillä kun työntekijä kokee olevansa osa yhteistä tavoitetta ja organisaatiota, se lisää hänen varmuuttaan työyhteisössä. Tällöin työntekijä tuntee itsensä tärkeäksi osaksi kokonaisuutta ja tämä vahvistaa hänen sitoutumistaan. Toisaalta epäluottamus voi heikentää työidentiteettiä ja vähentää työntekijän halukkuutta sitoutua organisaatioon. Kun luottamus on puutteellista, työntekijän rooli työyhteisössä voi tuntua epävarmalta, mikä tekee sitoutumisesta ja osallistumisesta haastavampaa. Tämä voi johtaa työntekijän etääntymiseen ja heikentyneeseen motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Jatkuva muutos luo painetta luottamukselle ja sen pysyvyydelle. Jokaisella yksilöllä on omat luottamusresurssit, ja näiden kuluessa loppuun syntyy epäluottamusta, epävarmuutta ja henkistä vetäytymistä. (Huopainen 2015.)

Luottamus rakentuu ylimmän johdon, esihenkilöiden ja tiedon luotettavuudelle, mikä luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille. Kun työntekijät voivat luottaa tietoon ja päätöksentekijöihin, he uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja tarpeitaan, mikä vahvistaa sekä sitoutumista, työidentiteettiä ja työhyvinvointia. (Pedak, Pekkola & Aula 2013.)

4 MUUTOSJOHTAMINEN

4.1 Muutosjohtamisen merkitys organisaatiossa

Muutosjohtaminen on suunnittelua sekä toteutusta, joka valmistaa henkilöstöä tulevaan muutokseen mahdollisimman parhaalla tavalla (Stolzenberg & Heberle 2022, 7). Se keskittyy vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Miksi muutos tapahtuu? Miten muutos tapahtuu? Ja mitä tulisi tehdä, jotta muutos onnistuu sujuvasti? Nämä ohjaavat hallitsemaan muutosta yksilön, tiimin ja organisaation tasoilla. Muutosjohtamisen tavoitteena on pitää muutosprosessi hallittuna ja suunnitelmallisena. (Murthy 2007, 22.)

Organisaation rakenteita, toimintamalleja sekä prosesseja tulee kehittää jatkuvasti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden takia. Asiakkaiden tarpeet muuttuvat, teknologia kehittyy, markkina muuttuu sekä monet muut tekijät ajavat uudistumista. Muutostahtoa täytyy löytyä, jotta voi menestyä kilpailussa. (Viitala ja Jylhä 2019, 280.) Jatkuvan uudistumisen myötä organisaatioiden on täytynyt oppia johtamaan muutosta, nykypäivänä ei enää riitä, että vain sopeudutaan ja reagoidaan muutoksiin.

Stolzenbergin ja Heberlen (2022) mukaan muutosjohtaminen voidaan jakaa neljään pääteemaan: 1. Vision tarkentaminen, 2. Kommunikointi osallisten kanssa, 3. Osallistaminen ja 4. Tarpeisiin perustuvan pätevyyden kehittäminen. Vision kehittyminen on usein muutoksen alku, ja sen viestiminen organisaatiolle sekä sen toteuttamissuunnitelmat ovat keskeisiä ensimmäisiä askeleita muutoksen toteuttamisessa. Vision selkeä määrittely ja sen kommunikoiminen varmistavat, että koko organisaatio ymmärtää, miksi muutokselle on tarve ja mitkä muutoksen tavoitteet ovat. Osallistaminen on ratkaisevaa sitoutumiselle ja motivaatiolle. Työntekijöiden aktiivinen osallistaminen päätöksentekoon ja muutoksen suunnitteluun ei vain lisää heidän osallisuutensa tunnetta, vaan myös edistää muutoksen hyväksymistä. Lisäksi usein muutoksen tueksi tarvitaan osaamista ja taitoja, jotka auttavat organisaatiota sopeutumaan ja menestymään uusissa olosuhteissa. Tämä tarkoittaa koulutusta, mentorointia ja muita

tukitoimia, joiden avulla työntekijät voivat kehittää tarvittavia kykyjä ja varmistaa muutoksen sujuvuuden. (Stolzenberg & Heberle 2022, 9–11.)

Stolzenbergin ja Heberlenin (2022) mukaan osa muutosjohtamisesta tulisi keskittyä muutoksen emotionaaliseen puoleen. Emotionaalinen puoli kuvaa yksilön reaktioita ja tunteita, joita muutos herättää henkilöstössä. Se kattaa muun muassa epäilykset muutoksen tarpeellisuudesta ja oikeellisuudesta, halun sitoutua muutokseen sekä halun tukea sitä konkreettisesti omalla toiminnalla. Muutosten esittämisen ja suunnittelun tulee olla ammattimaisesti johdon näkökulmasta toteutettua, mutta samalla on tärkeää ottaa huomioon myös työntekijöiden tunteet ja näkökulmat. Tällöin varmistetaan, että muutosta ei vain hyväksytä, vaan siihen sitoudutaan ja se nähdään osaksi organisaation ja yksilöiden tulevaisuutta. (Stolzenberg & Heberle 2022, 5–6.)

4.2 Muutosvastarinnan ymmärtäminen ja hallinta

Muutosvastarinta voi ilmetä vahvana kritiikkinä, välinpitämättömyytenä, passiivisena vastustuksena tai jopa avoimena negatiivisuutena. Tällaiset reaktiot voivat hidastaa muutoksen etenemistä ja vaikuttaa negatiivisesti organisaation ilmapiiriin. Usein työntekijät ovat huolissaan oman työnkuvan, aseman sekä työyhteisön muutoksista. Tunne ettei vaikutusmahdollisuuksia ole sekä epäusko muutoksen onnistumiseen tai hyötyihin ovat yleisiä vastarinnan taustasyitä. Muita syitä ovat nykytilasta luopumisen vaikeus, tiedon ja luottamuksen puute sekä koettu uhka omaa asemaa kohtaan. (Viitala & Jylhä 2019.)

Organisaation muutokset ovat usein harkittuja ja pitkään suunniteltuja. Usein kuitenkin unohtuu, että suunnitelmat ja päätökset ovat tehty johtoryhmän kesken. Muutoksen kohteena olevat työntekijäryhmät eivät välttämättä pysty sitoutumaan muutokseen välittömästi, jos heitä ei ole otettu mukaan sen suunnitteluun ja valmisteluun. Osallistaminen varhaisessa vaiheessa antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja ymmärtää muutoksen tarpeellisuus, mikä vahvistaa heidän sitoutumistaan ja motivaatiotaan toteuttaa muutosta käytännössä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56.)

Johtamista haastaa usein organisaation muutokset, jossa henkilöstöä joudutaan vähentämään. Tällaiset rakenteelliset muutokset luovat epävarmuuden ilmapiirin ja henkilöstö kokee usein epäoikeudenmukaisuutta, jolloin lopputulokseen on haastava sitoutua. Ilman ennakkointia ja oikeanlaista viestintää työntekijöiden voi olla vaikea hyväksyä muutosta, mikä voi johtaa epäluottamukseen ja vastustukseen. On tärkeää rakentaa luottamusta ja tukea henkilöstöä muutostilanteissa panostamalla avoimeen ja tehokkaaseen viestintään. Viestinnän avulla saadaan selkeytettyä tilannetta ja toiminnan periaatteita, joka vähentää epätietoisuutta. Kaikista muutoksista ei voida kuitenkaan viestiä ennen muutoksen tapahtumista, esimerkiksi yrityskaupat tai tietyt liiketoiminnan muutokset voivat vaatia pitkääkin salassapitoa ennen muutoksen tapahtumista. Tämä on tärkeää huomioida erityisesti muutostilanteissa, jos henkilöstö ei ole voinut osallistua muutoksen suunnitteluun tai ei ole edes ollut tietoinen sen valmistelusta, tällöin vastarinta voi olla erityisen voimakasta. (Viitala & Jylhä 2019.)

4.3 Tunnejohtaminen muutoksen keskellä

Tunnejohtaminen on johtamismenetelmä, jossa esihenkilö rohkaisee työntekijöitään käsittelemään yhdessä työn herättämiä, myös haastavia, tunteita. Tämän lähestymistavan ytimessä on ymmärrys siitä, että tunteet vaikuttavat merkittävästi työilmapiiriin, motivaatioon ja suorituskyykyyn. Esihenkilön rooli ei rajoitu vain työtehtävien ohjaamiseen, vaan esihenkilön tulee pystyä tunnistamaan ja reagoimaan henkilöstön tunteisiin tavalla, joka tukee avointa vuorovaikutusta ja luo luottamusta. (Paasivaara 2010, 81–82.)

Muutoksen aikana ihmiset reagoivat usein enemmän tunnepohjaisesti. Muutoksen kohteena olevat työntekijät voivat olla huolissaan muun muassa oman työnkuvansa muutoksista, uudesta organisaatorakenteesta, tiimijärjestelyistä tai uuden ohjelmiston toimivuudesta. Käytännössä mikä tahansa muutos voi herättää tunteita ja epävarmuutta työntekijöissä. Muutostilanteissa on olennaista huomioida työntekijöiden mahdolliset tunnekokemukset. Tunteiden ilmaisua ei useinkaan pidetä sopivana työpaikalla, minkä vuoksi tunnejohtamisen tulisi olla strategisesti suunniteltua ja hyvin

organisoitua. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulisi luoda toimintatapoja ja käytäntöjä, jotka kannustavat avoimuuteen ja mahdollistavat työntekijöille turvallisen ympäristön ilmaista tunteitaan ja esittää huolensa. (Stolzenberg & Heberle 2022, 91–92.)

Tunteiden käsittelyä ei tule sivuuttaa osana johtamista, sillä se voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, sitoutumiseen ja motivaatioon. Työntekijöille tulee tarjota riittävästi tietoa muutoksen etenemisestä sekä mahdollisuus esittää keskeisiä, fundamentaalisia kysymyksiä, jotka vaikuttavat heidän ymmärrykseensä ja sitoutumiseen muutokseen. Vuorovaikutus ja kommunikaatio auttavat hyväksymään ja sopeutumaan muutokseen. Mitä suurempaan joukkoon muutos vaikuttaa, sitä suunnitelmallisempaa ja johdettua keskustelun tulee olla. Tällöin on tärkeää varmistaa, että kaikki osapuolet ymmärtävät muutoksen taustat, tavoitteet ja vaikutukset. Keskustelun tulee tukea yhteisymmärrystä ja sitoutumista muutokseen käsitellen myös muutoksen tuomia haastavia tunteita. (Stolzenberg & Heberle 2022, 93.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5.1 Yhteistyötahon esittely

Yhteistyötahona ja opinnäytetyön mahdollistajana toimii kiinteistöalan asiantuntijayritys. Yritys tarjoaa muun muassa kiinteistöjen hallinnointipalveluita, vuokraus- ja vuokrasuhdepalveluita, taloushallinnonpalveluita sekä kiinteistösijoitusneuvontaa. Näiden lisäksi sen palveluvalikoimaan kuuluu kattava raportointi ja analytiikka, joka auttaa asiakkaita seuraamaan ja optimoimaan kiinteistösalkkujensa tuottavuutta ja arvoa. Yritys toimii Pohjois-Euroopassa seitsemällä eri markkina-alueella. Suomessa yrityksellä on tällä hetkellä toimipisteitä 13 ja henkilöstöä yli 700. Kokonaisuudessaan yritys työllistää yli 2 400 henkilöä.

Yrityksellä on vahvat arvot ja sen yrityskulttuuriin kuuluu vahvasti arvojohtaminen. Yrityksen filosofian keskeisin arvo on Passion for Colleagues and Clients. Päivittäistä toimintaa ohjaa tavoite säilyttää sekä korkea asiakastyytyväisyys että henkilöstön tyytyväisyys. Sitouttamalla henkilöstön yritys luo pitkiä ja kestäviä työsuhteita, jotka tuottavat tyytyväisiä asiakkaita. Yritys tukee yksilön sekä tiimin kehittymistä ja kasvamista tarjoamalla monenlaisia urapolkua sekä kouluttautumismahdollisuuksia. Työntekijöitä kannustetaan kehittymään, ja asiakkaita palvellaan asiantuntemuksella ja kokemuksella.

Dynaaminen toimintamalli ohjaa kyseistä yritystä mukautumaan yhteiskuntien ja markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Yritys kehittää toimintaansa aktiivisesti edistääkseen muutosta ja vaikuttaakseen eri yhteiskuntiin. Tavoitteena on rakentaa tulevaisuutta yhdessä sitoutuneiden ja tyytyväisten työntekijöiden sekä asiakkaiden kanssa. Tämän luvun tiedot ovat peräisin yrityksen kotisivuilta, mutta lähdeviittaukset on jätetty pois yrityksen nimen suojaamiseksi.

5.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimustulosten tavoitteena on vastata kahteen keskeiseen kysymykseen: Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat nykyiseen johtamisviestintään muutostilanteiden aikana? Ja kuinka merkittävästi johtamisviestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon? Näiden kysymysten avulla pyritään ymmärtämään, kuinka merkittävä rooli johtamisviestinnällä on henkilöstön sitoutumisessa ja motivaatiossa sekä arvioimaan, kuinka hyvin nykyiset johtamisviestinnän käytännöt tukevat näitä tavoitteita muutostilanteiden aikana.

Ymmärtämällä työntekijöiden kokemuksia ja tarpeita voidaan tunnistaa keskeiset kehitysalueet, jotka tukevat sekä työhyvinvointia että organisaation kykyä hallita muutoksia tehokkaasti. Viestinnän periaatteilla on olennainen rooli, mutta niiden merkitys konkretisoituu vasta, kun ne näkyvät ja toteutuvat arjessa (Juholin 2015, 192). Tutkimuksessa tarkastellaan yritystä, jolla on ennestään vahvat ja selkeät viestinnän periaatteet. Tavoitteena on selvittää henkilöstön tyytyväisyyttä johtamisviestinnän nykytilaan sekä tunnistaa mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuskysymykset keskittyvät arvioimaan, kuinka hyvin nämä periaatteet toteutuvat käytännössä ja kuinka ne tukevat työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota erityisesti muutostilanteissa.

5.3 Aineiston keruu ja menetelmät

Tutkimuksen tavoite määrittää tutkimusmenetelmän (Heikkilä 2017). Tässä opinnäytetyössä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusotetta, jotta tutkimustavoitteet voitiin saavuttaa mahdollisimman luotettavasti ja objektiivisesti. Kvantitatiivinen lähestymistapa mahdollisti tilastollisen analyysin ja laajan tiedonkeruun, jolloin saatiin kattava kuva tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisessä tutkimuksessa ilmiötä kuvataan numeerisin suurein, mikä mahdollistaa tulosten tarkastelun tilastollisin menetelmin. (Heikkilä 2017, 7, 15.)

Opinnäytetyötutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin sähköinen kysely, joka on yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa (Vilka 2021, 94). Tutkittava perusjoukko koostui työntekijöistä,

jotka käyttävät tietokonetta päivittäisessä työssään, mikä teki verkkopohjaisesta kyselymenetelmästä helposti toteutettavan. Heikkilän (2014) mukaan suunniteltu kyselytutkimus tunnetaan myös nimellä survey-tutkimus. Tämä tiedonkeruumenetelmä perustuu tutkimuslomakkeen käyttöön, mikä mahdollistaa aineiston tehokkaan ja taloudellisen keräämisen erityisesti silloin, kun tutkittavien määrä on suuri. Tutkimuksen kohteena olevaa joukkoa, josta tietoa halutaan kerätä, kutsutaan perusjoukoksi. (Heikkilä 2014, 12, 17.) Kyselytutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, eli pyrittiin kartoittamaan koko perusjoukko kattavasti ja kokonaisuudessaan. Kokonaistutkimuksen valinta perustui tavoitteeseen saavuttaa kattavat ja yleistettävät tulokset organisaation sisäisen viestinnän tilasta ja sen vaikutuksista.

Saadut tiedot esitettiin selkeyden vuoksi pylväsdiagrammeina, mikä helpottaa keskeisten havaintojen ja tulosten analysointia sekä vertailua. Pylväsdiagrammien avulla eri osa-alueiden tulokset voidaan esittää visuaalisesti, jolloin poikkeamat ja trendit erottuvat selkeästi. Tämä lähestymistapa mahdollistaa tulosten nopean tarkastelun ja vertailun eri vastausryhmien välillä. (Hakala 2004.) Tutkimuksen tuloksia analysoitiin myös Excel- taulukkolaskentaohjelman avulla, tämä mahdollisti tarkemman laskennallisen tarkastelun.

5.4 Kyselytutkimuksen toteuttaminen

Kyselytutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa kysymysten laatiminen. Hyvin muotoillut kysymykset auttavat varmistamaan, että vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla, mikä puolestaan lisää tutkimustulosten luotettavuutta. Kysymysten tulee olla selkeitä ja yksiselitteisiä, jotta ne mittaavat juuri sitä mitä tutkimuksessa pyritään selvittämään. (Heikkilä 2014, 46.) Kyselomake (liite 1) pyrittiin pitämään selkeänä jaottelun ja väliotsikoinnin avulla. Kysymyksien määrä pidettiin kohtuullisena, näin varmistettiin lomakkeen sopiva pituus. Kysymykset laadittiin opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta ja osaa kysymyksistä tarkennettiin yrityksen HR- ja viestintäjohtajan kanssa mahdollisimman tarkoituksenmukaisen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Hyvin suunniteltu kyselylomake sekä selkeä rakenne houkuttelevat vastaamaan (Kananen 2011, 44). Kyselylomake jaettiin sisältöalueihin helppolukuisuuden ja ymmärrettävyyden saavuttamiseksi. Lomakkeen alussa esiteltiin aiheeseen liittyvät keskeiset termit ja niiden määritelmät, jotta varmistettiin vastaajien yhteinen ymmärrys käytetyistä käsitteistä. Määritellyt termit olivat *johtamisviestintä*, *muutostilanne* ja *johto*. Lisäksi lomakkeen alussa täsmennettiin, mitä organisaation johdon tasoa vastaajien toivotaan arvioivan. Tämän tarkennuksen avulla varmistettiin, että vastaukset kohdistuvat oikeaan johtamistasoon. Kyselylomake oli jaettu viiteen eri sisältöalueeseen. Ensimmäinen alue käsitteli vastaajien taustatietoja, kysymys 1–2, toinen alue keskittyi johtamisviestinnän yleiseen arviointiin, kysymys 3–7, neljäs alue tarkasteli viestinnän ymmärrettävyyden ja selkeyden nykytilaa, kysymys 8–11. Viides sisältöalue käsitteli vastaajien henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä sitoutumisesta ja motivaatiosta muutostilanteiden aikana, kysymys 12–16.

Kysely rakennettiin pääasiassa suljettuja kysymyksiä käyttäen. Suljettu kysymys tarkoittaa, että vastaaja valitsee valmiista vaihtoehdoista sopivimman. Kyselyyn pyrittiin saamaan mahdollisimman korkea vastausprosentti ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi käytettiin suljettuja kysymyksiä, sillä näiden kysymysten etuna on, että ne mahdollistavat nopean ja vaivattoman vastaamisen. Kuitenkin yksi haaste oli se, että vastaajat saattavat valita vastauksensa nopeasti ilman syvällistä pohdintaa, mikä voi vaikuttaa tuloksien tarkkuuteen. Henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus myös sanalliseen ilmaisuun, jonka vuoksi viimeinen kysymys (16.) oli avoin kysymys. Avoimen kysymyksen etuna oli, että vastaajat voivat ilmaista näkemyksensä vapaasti ilman ennalta määriteltyjä vastausvaihtoehtoja. Avoimeen kysymykseen vastaaminen ei ollut kyselyssä pakollista, näin varmistettiin, että osallistuminen olisi mahdollisimman vaivatonta ja houkuttelevaa kaikille. (Heikkilä 2014, 47, 49.)

Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Likert-arviointiasteikkoa, joka esitettiin viisiportaisena asteikkona. Vastausvaihtoehdot olivat vastakkaisista ääripäistä, esimerkiksi 1 = En lainkaan samaa mieltä ja 5 = Täysin samaa mieltä. Vastaajaa pyydettiin valitsemaan vaihtoehto, joka parhaiten kuvasi hänen omaa näkemystään. Mielenpidekyselyissä käytetään usein väittämiä, joihin vastaajien tulee ottaa kantaa järjestysasteikolla, kuten Likert-asteikolla. Likert-asteikko on

erityisen hyödyllinen silloin, kun halutaan kartoittaa vastaajien mielipiteitä, asenteita tai kokemuksia tietyistä aiheista. Yksi sen merkittävistä eduista on kyky tiivistää suuri määrä tietoa vähään tilaan, mikä helpottaa aineiston analysointia. Tämä tekee Likert-asteikosta tehokkaan työkalun erityisesti laajoissa kyselytutkimuksissa. (Heikkilä 2014, 51.)

Suunnitelmallinen kyselytutkimus toteutettiin verkossa, jotta voitiin mahdollistaa jokaisen työyhteisön jäsenen osallistuminen. Verkkototeutus valittiin, koska se tarjoaa helppokäyttöisen ja saavutettavan tavan vastata kyselyyn riippumatta vastaajien sijainnista tai työtehtävistä. Näin varmistettiin, että jokaisella henkilöstön jäsenellä oli yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen omalla aikataulullaan, mikä lisäsi tutkimuksen kattavuutta ja monipuolisuutta. Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselytutkimuksen avulla, hyödyntäen Microsoft Forms -kyselytyökalua. Kyselyyn liittyvä saatekirje (liite 2) ja osallistumislinkki lähetettiin henkilöstölle sähköpostitse, jotta varmistettiin tiedon tavoitavuus kaikille työntekijöille. Lisäksi tieto kyselystä ja sen tarkoituksesta jaettiin organisaation sisäisessä Workplace-tiedonjakokanavassa, mikä lisäsi osallistumisen näkyvyyttä. Kysely toteutettiin marraskuussa 2024 ja siihen osallistui yhteensä 194 henkilöä.

Tutkimuslomakkeen lisäksi, saatekirjeen avulla pyrittiin motivoimaan henkilöstöä vastaamaan kyselyyn. Heikkilän (2014) mukaan saatekirjeen laadinnassa on tärkeää huomioida sen selkeys ja tiiviys. Sopiva pituus on enintään yksi sivu, jotta viesti pysyy ytimekkäänä ja helposti ymmärrettävänä. Saatekirjeessä tulee mainita selkeästi tutkimuksen toteuttaja ja tavoite, jotta vastaajalle muodostuu käsitys kyselyn tarkoituksesta. Lisäksi siinä on hyvä ilmoittaa vastaamisen määräaika ja tutkimustiedon käyttötapa. Luottamuksen herättämiseksi saatekirjeessä on myös suositeltavaa korostaa, että annetut tiedot käsitellään luottamuksellisesti. (Heikkilä 2014, 59.) Saatekirje laadittiin hyvän saatekirjeen periaatteita noudattaen. Kirjeessä esiteltiin tutkimuksen aihe, tutkimustulosten käyttötarkoitus ja vastausaika. Luottamuksen vahvistamiseksi korostettiin, että tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, mikä takasi vastaajien anonymiteetin. Saatekirjeen tavoitteena oli herättää kiinnostus kyselyyn.

Kyselyn vastausprosentin arvioiminen on haastavaa, koska tarkkaa tietoa läsnä olevien työntekijöiden määrästä ei ollut saatavilla. Työntekijöiden poissaolot, kuten vanhempainvapaa, opintovapaa tai loma, vaikuttivat siihen, kuinka moni oli käytettävissä vastaamaan kyselyyn. On myös mahdollista, että sähköpostijakelu ei ollut täysin kattava, mikä voi olla yksi tekijöistä, joka vaikutti vastausprosenttiin. Tämän vuoksi kyselyä jaettiin myös organisaation sisäisessä Workplace-tiedonjakokanavassa. Sähköpostin jakeluluettelon perusteella voidaan kuitenkin arvioida, että vastausprosentti oli noin 30 %. Tämä arvioitu vastausprosentti on suhteellinen, koska se perustuu arvioon osallistuvista työntekijöistä eikä tarkkaan läsnäololukuun. Vaikka vastausprosentti ei ole virallinen, se on informatiivinen ja antaa käsityksen siitä, kuinka suuri osa henkilöstöstä osallistui kyselyyn. (Vilkkä 2021.)

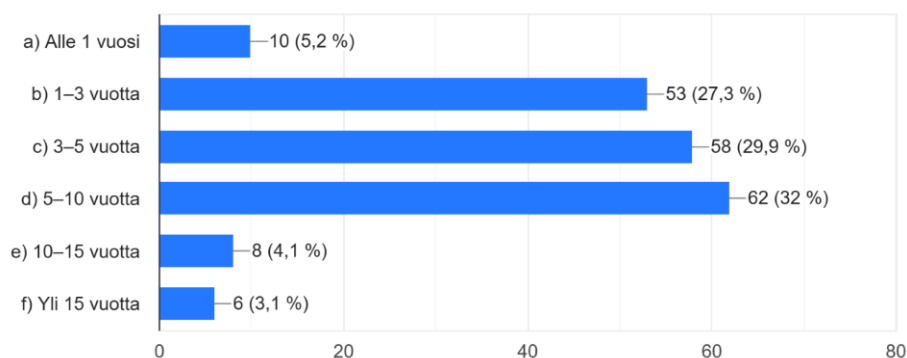
6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Taustatieto

Kysely keräsi 194 vastausta. Kyselyn alussa vastaajilta kerättiin taustatietona palvelusvuodet organisaatiossa sekä vastaajan ikä. Vastaajien yksityisyyden suojaaminen oli ensiarvoisen tärkeää, jonka vuoksi tarkempia henkilötietoja ei pyydetty. Vastaajista lähes 70 % on työskennellyt yrityksessä yli kolme vuotta, ja heistä lähes 40 % on ollut palveluksessa yli viisi vuotta. Noin 30 % vastaajista on ollut työsuhteessa alle vuoden tai 1–3 vuoden ajan. (Kuvio 3.) Palvelusvuodet tarjoavat arvokasta tietoa siitä, kuinka hyvin vastaajat tuntevat yrityksen viestintä- ja toimintamallit. On perusteltua olettaa, että kyselyn vastaukset heijastavat vastaajien pitkäaikaista kokemusta erilaisista muutostilanteista.

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

194 vastausta

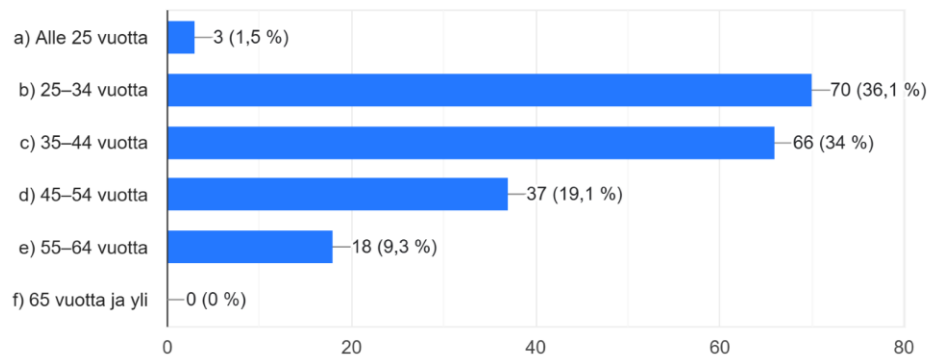


KUVIO 3. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa?

Kyselyn ikäjakauma painottui 25–34-vuotiaisiin, jotka muodostivat noin 36 % vastaajista. Toiseksi suurin ryhmä oli 35–44-vuotiaat, joita oli 34 %. Loput ikäryhmät edustivat yhteensä noin 30 % vastaajista, joista suurin osa oli 45–59-vuotiaita. Nuoria, alle 25-vuotiaita, vastasi kyselyyn vain 1,5 %. (Kuvio 4.)

2. Ikäsi?

194 vastausta



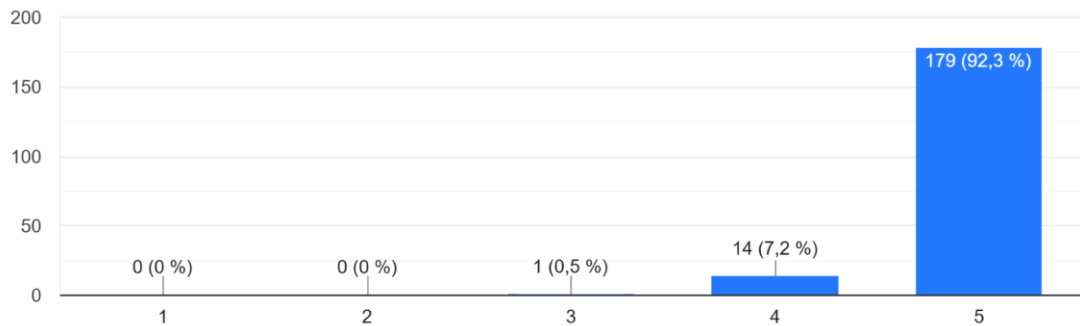
KUVIO 4. Ikäsi?

6.2 Johtamisviestintään liittyvät yleiset mielipiteet

Kahden taustatieto kysymyksen jälkeen kyselyssä siirryttiin arvioimaan johtamisviestintää yleisellä tasolla. Johtamisviestinnän tärkeyttä arvioitiin mielipide kysymyksellä numero kolme. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan johtamisviestinnän tärkeyttä organisaation muutostilanteissa oman näkemyksensä pohjalta (kuvio 5). Vastaukset annettiin Likertin asteikolla, vastausvaihtoehdot olivat ääripäät toisistaan (1= En lainkaan tärkeänä – 5 = Erittäin tärkeänä). Valtaosa (92,3 %) arvioi johtamisviestinnän erittäin tärkeäksi muutostilanteissa. Vain pieni osa (7,2 %) valitsi asteikolta vaihtoehdon 4 ja yksi vastaajista valitsi vaihtoehdon 3. Vastaajista kukaan ei valinnut vaihtoehtoa 1 = En lainkaan tärkeänä. Kaikki vastaukset sijoittuivat asteikon tärkeänä pitämisen puolelle. (Kuvio 5.)

3. Kuinka tärkeänä pidät johtamisviestintää organisaation muutostilanteissa?

194 vastausta



KUVIO 5. Kuinka tärkeänä pidät johtamisviestintää organisaation muutostilanteissa?

Johtamisviestinnän tärkeyden arvioinnin jälkeen haluttiin selvittää, kuinka kyseisen organisaation nykyinen johtamisviestintä tukee muutoksenhallintaa (kuvio 6). Vastaukset jakautuivat asteikon jokaiseen vaihtoehtoon (1 = Erittäin huonosti – 5 = Erittäin hyvin). Reilusti yli puolet vastauksista (58,2 %) sijoittui asteikon yli puolivälin vaihtoehtoihin 4 (47,9 %) tai 5 (10,3 %). Lähes 30 % vastaajista valitsi asteikolta neutraalin vaihtoehdon 3, kun taas vain pieni osuus (11,8 %) koki, ettei nykyinen johtamisviestintä tue muutoksenhallintaa. Vastauksien keskiarvo oli 3,6, mikä viittaa siihen, että vastaajien enemmistö arvioi tilanteen keskimääräistä paremmaksi, mutta kehittämiselle on edelleen tarvetta. (Kuvio 6.)

4. Kuinka hyvin koet, että nykyinen johtamisviestintä tukee muutoksenhallintaa tässä organisaatiossa?

194 vastausta

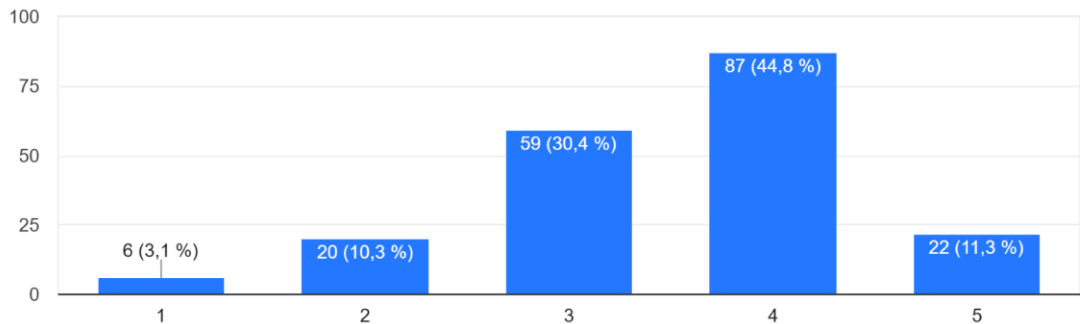


KUVIO 6. Kuinka hyvin koet, että nykyinen johtamisviestintä tukee muutoksenhallintaa tässä organisaatiossa?

Kysymyksessä 5 kysyttiin vastaajien kokemuksia johdon viestinnän johdonmukaisuudesta eri viestintäkanavien välillä. Yli puolet vastaajista (56,1 %) arvioi viestinnän johdonmukaiseksi, kun taas lähes kolmannes (31 %) valitsi asteikolta keskikohdan eli arvon 3, mikä edustaa neutraalia näkökulmaa – viestintä ei ole erityisen johdonmukaista, mutta ei myöskään täysin epäjohdonmukaista. Vastaajista 13,4 % valitsi asteikolta vaihtoehdot 1 tai 2, mikä viittaa siihen, että pieni osa koki viestinnän olevan epäjohdonmukaista. Vastauksissa esiintyi jonkin verran hajontaa, ja vastauksien keskiarvo oli 3,5, mikä viittaa siihen, että viestinnän johdonmukaisuus nähdään keskimäärin melko hyvänä. (Kuvio 7.)

5. Kuinka johdonmukaisena koet johdon viestinnän eri kanavien välillä (esim. Intra, sähköposti, tiimipalaverit, tiedotustilaisuudet jne.)?

194 vastausta

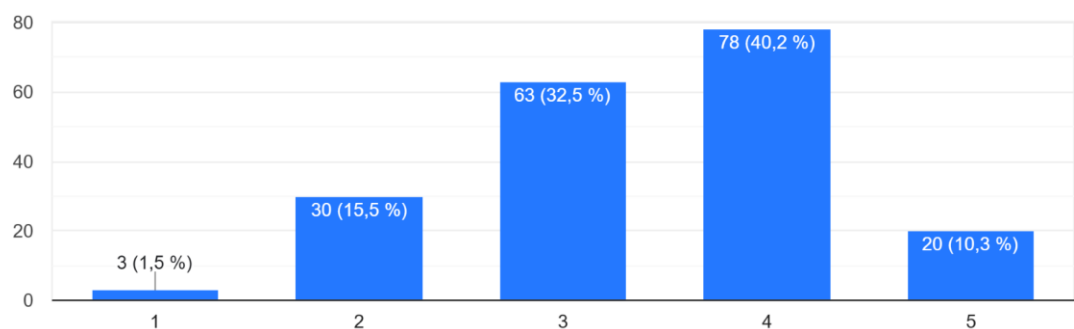


KUVIO 7. Kuinka johdonmukaisena koet johdon viestinnän eri kanavien välillä (esim. Intra, sähköposti, tiimipalaverit, tiedotustilaisuudet jne.)?

Kysymyksissä 6 ja 7 kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä organisaation johdon viestinnän riittävydestä ja huomioonottavuudesta muutostilanteiden aikana. Kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin arvioimaan johdon viestinnän riittävyttä, ja vastausten keskiarvoksi saatiin 3,4. Noin puolet vastaajista (50,5 %) valitsivat asteikolta vaihtoehdon 4 (40,2 %) tai 5 (10,3 %), mikä viittaa myönteiseen arvioon viestinnän riittävydestä. Toiseksi yleisin valinta oli asteikon keskiluku 3, jonka valitsi 32,5 % vastaajista, mikä kuvastaa neutraalimpaa näkemystä. Pieni osa vastaajista arvioi viestinnän riittämättömäksi valitsemalla vaihtoehdon 2 (15,5 %) tai 1 (1,5 %). (Kuvio 8.)

6. Koetko että johto viestii organisaation muutostilanteista riittävästi?

194 vastausta

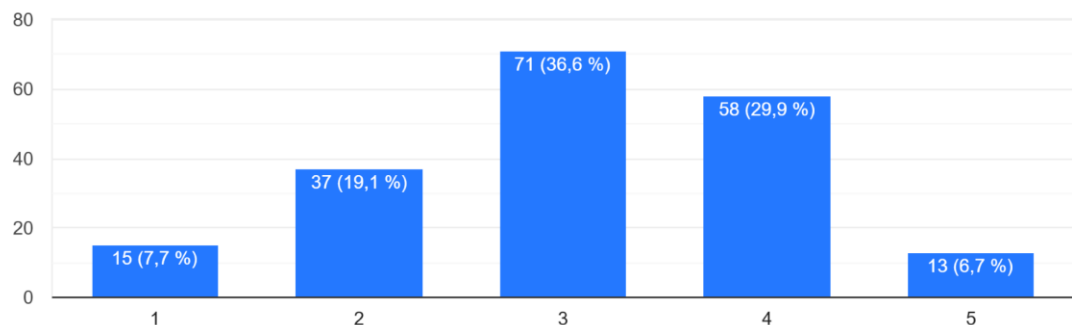


KUVIO 8. Koetko että johto viestii organisaation muutostilanteista riittävästi?

Kysymyksessä 7 pyydettiin arvioimaan, kuinka hyvin johto kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden ajatuksia muutostilanteissa. Vastaajat valitsivat eniten asteikon vaihtoehtoa 3 (36,6 %), joka viittaa neutraaliin näkemykseen. Vastausten jakauma oli kuitenkin painottunut hieman enemmän positiiviseen suuntaan, sillä yhteensä 36,6 % vastaajista valitsi vaihtoehdot 4 (27,4 %) tai 5 (9,2 %), jotka viittaavat siihen, että vastaajat kokivat johdon kuuntelevan ja ottavan huomioon työntekijöiden ajatuksia melko hyvin tai erittäin hyvin. Toisaalta 26,8 % vastaajista valitsivat asteikon alemmat vaihtoehdot 1 (11,8 %) tai 2 (15 %), mikä viittaa siihen, että osa koki johdon kuuntelevan ja huomioivan työntekijöiden ajatuksia heikosti tai ei lainkaan. Vastausten keskiarvo oli 3,1, mikä vahvistaa sen, että yleisesti ottaen vastaajat kokevat johdon kuuntelevan ja huomioivan työntekijöiden ajatuksia melko tasaisesti, mutta parantamisen varaa on. (Kuvio 9.)

7. Kuinka hyvin mielestäsi johto kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden ajatuksia muutostilanteissa?

194 vastausta



KUVIO 9. Kuinka hyvin mielestäsi johto kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden ajatuksia muutostilanteissa?

6.3 Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen liittyvät mielipiteet

Viestinnän selkeyteen ja ymmärrettävyyteen liittyviä mielipiteitä selvitettiin kysymyksissä 8–12. Kysymyksellä 8 kartoitettiin henkilöstön kokemuksia siitä, kuinka selkeästi muutostilanteiden syyt ja tavoitteet viestitään. Yleisin valinta oli asteikon vaihtoehto 4, jonka valitsi 39,2 % vastaajista. Toiseksi yleisin valinta oli

asteikon keskikohta, vaihtoehto 3, jonka valitsi 33,5 % vastaajista. Pieni osa vastaajista (8,2 %) arvioi, että syyt ja tavoitteet viestitään erittäin selkeästi, valiten asteikon korkeimman arvon 5. Alle viidesosa (19 %) vastaajista valitsi asteikon arvot 1 tai 2, mikä osoittaa, että vain harvat kokivat viestinnän olevan selkeydeltään heikkoa. Vastauksien keskiarvo oli 3,3, mikä viittaa yleisesti ottaen kohtalaiseen tyytyväisyyteen viestinnän selkeyteen. (Kuvio 10.)

8. Kuinka selkeästi muutostilanteiden syyt ja tavoitteet viestitään organisaatiossasi?

194 vastausta



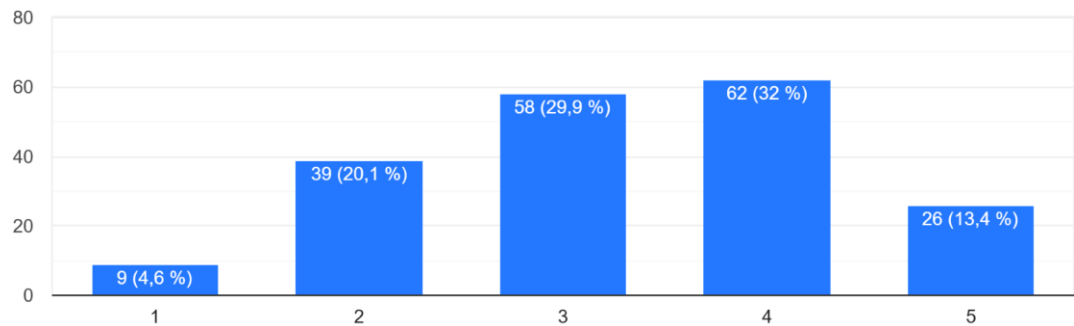
KUVIO 10. Kuinka selkeästi muutostilanteiden syyt ja tavoitteet viestitään organisaatiossasi?

Kyselyn 9. kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, saavatko he tiedon muutostilanteista riittävän ajoissa. Tiedon riittävän ajoissa koki saavansa 45,4 % vastaajista, valitsemalla asteikolta vaihtoehdon 4 (32 %) tai 5 (13,4 %). Toiseksi yleisin valinta oli asteikon keskiarvo vaihtoehto 3, jonka valitsi 29,9 % vastaajista. Loput vastaajista (24,7 %) koki etteivät saa tietoa muutostilanteista riittävän ajoissa. Vastauksien keskiarvo oli 3,3. (Kuvio 11.)

Tiedon riittävyttä muutostilanteiden aikana arvioitiin kysymyksellä 10. Eniten vastauksia keräsivät vaihtoehdot 3 (33,5 %) ja 4 (35,6 %). Vastaajista 21,1 % koki saavansa liian vähän tietoa muutostilanteiden aikana valitsemalla asteikon vaihtoehdon 2 (18 %) tai 1 (3,1 %). Loput 9,8 % vastaajista koki saavansa tietoa erittäin riittävästi. Kysymyksen 10 vastauksien keskiarvo oli 3,3. (Kuvio 12.)

9. Saatko mielestäsi tiedon muutostilanteista riittävän ajoissa?

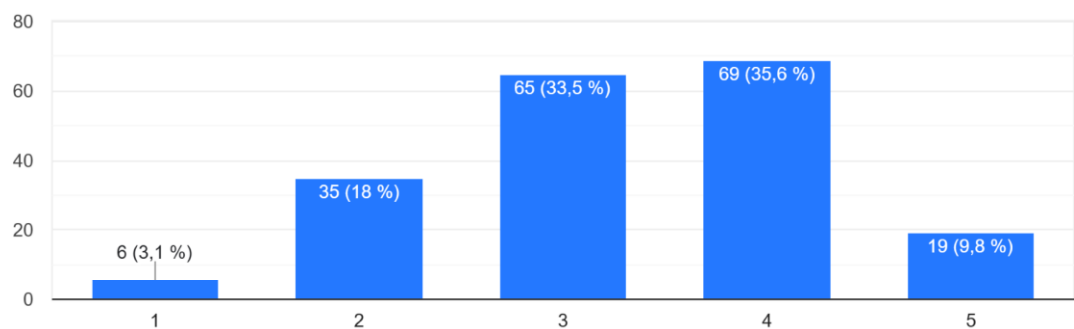
194 vastausta



KUVIO 11. Saatko mielestäsi tiedon muutostilanteista riittävän ajoissa?

10. Koetko saavasi riittävästi tietoa muutostilanteiden aikana?

194 vastausta

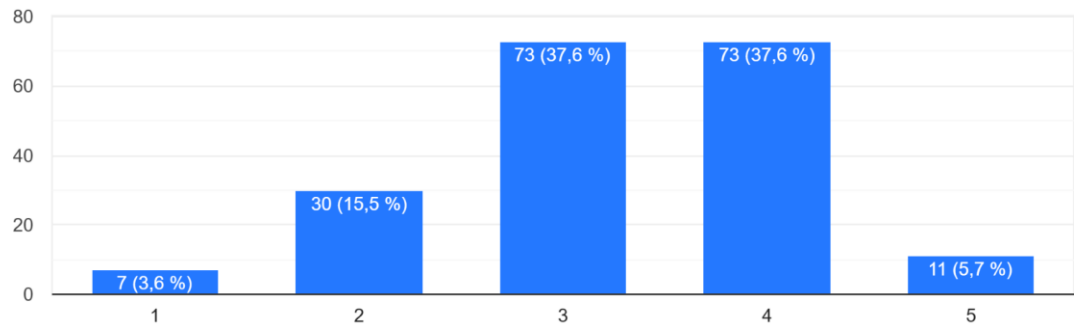


KUVIO 12. Koetko saavasi riittävästi tietoa muutostilanteiden aikana?

Muutostilanteiden aikana tapahtuvan viestinnän avoimuutta ja läpinäkyvyyttä selvitettiin kysymyksellä 11. Vastaajista 37,6 % valitsi asteikon arvon 3 ja yhtä suuri osuus (37,6 %) valitsi arvon 4, mikä tarkoittaa, että yhteensä 75,2 % vastaajista arvioi viestinnän avoimuuden ja läpinäkyvyyden sijoittuvan näille kahdelle keskivälin vaihtoehdolle. Vain pieni osa vastaajista (5,7 %) koki viestinnän olevan erittäin avointa ja läpinäkyvää, kun taas vielä harvempi (3,6 %) valitsi asteikon toisen ääripään, eli "ei lainkaan avointa tai läpinäkyvää." Kuitenkin 15,5 % vastaajista valitsi vaihtoehdon 2, joka viittaa viestinnän koettuun vähäiseen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Vastausten keskiarvoksi asetui 3,3. (Kuvio 13.)

11. Kuinka avoimena ja läpinäkyvänä koet johdon viestinnän muutostilanteissa?

194 vastausta



KUVIO 13. Kuinka avoimena ja läpinäkyvänä koet johdon viestinnän muutostilanteissa?

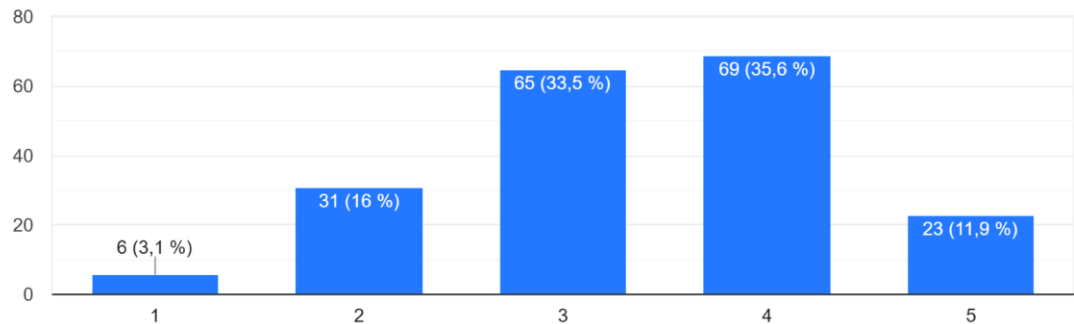
6.4 Sitoutumiseen ja motivaatioon liittyvät mielipiteet

Kyselyn viimeisessä osiossa vastaajilta kysyttiin omaan sitoutumiseen ja motivaatioon liittyviä kysymyksiä. Kysymykset 12–15 olivat suljettuja kysymyksiä eli niihin annettiin vastaus vastausvaihtoehdoista, tässä tapauksessa kyselyssä käytetyn Likertin asteikon mukaan (1–5). Viimeinen kysymys (16) oli avoin kysymys, johon vastaaminen oli vapaaehtoista. Avoin kysymys koski vastaajien kehitysehdotuksia organisaation johtamisviestintään liittyen, näitä käsitellään myöhemmin luvussa 6.5.

Kysymyksessä 12 selvitettiin, kuinka hyvin johto viestii muutoksiin liittyvistä tavoitteista siten, että työntekijä ymmärtää niiden merkityksen omalle työlleen. Vastaajista 47,5 % arvioi, että johto suoriutuu tästä tehtävästä hyvin; näistä 35,6 % valitsi asteikolta vaihtoehdon 4 ja 11,9 % vaihtoehdon 5. Neutraalin arvion, asteikon keskiluvun 3, antoi 33,5 % vastaajista. Heikoksi tai kohtalaiseksi johdon suorituksen koki 19,1 % vastaajista, valitsemalla asteikolta vaihtoehdon 1 (3,2 %) tai 2 (16 %). Vastauksien keskiarvo asettui lukuun 3,4. (Kuvio 14).

12. Kuinka hyvin johto viestii organisaation muutoksiin liittyvistä tavoitteista niin, että ymmärrät niiden merkityksen omalle työllesi?

194 vastausta

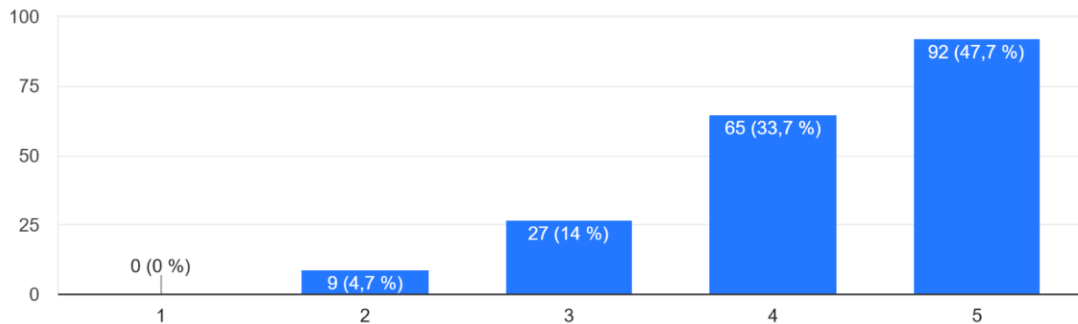


KUVIO 14. Kuinka hyvin johto viestii organisaation muutoksiin liittyvistä tavoitteista niin, että ymmärrät niiden merkityksen omalle työllesi?

Kysymyksessä 13 kysyttiin, kuinka merkittävä vaikutus johtamisviestinnällä on vastaajan työmotivaatioon muutostilanteiden aikana (kuvio 15). Vastauksien keskiarvo oli 4,2, mikä korostaa, että vastaajat pitivät johtamisviestintää erittäin merkityksellisenä työmotivaationsa kannalta. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa 1 = Ei lainkaan merkitsevää vaikutusta. Lähes puolet (47,7 %) valitsivat asteikon korkeimman vaihtoehdon 5 = Erittäin merkitsevä vaikutus. Toiseksi yleisin valinta oli vaihtoehto 4 (33,7 %), joka viittaa merkittävään vaikutukseen. Neutraalin vaihtoehdon 3 valitsi 14 % vastaajista, kun taas vain pieni osuus (4,7 %) päätyi valitsemaan vaihtoehdon 2, mikä viittaa vähäisempään vaikutukseen. (Kuvio 15.)

13. Kuinka merkittävä vaikutus mielestäsi johtamisviestinnällä on työmotivaatioosi muutostilanteissa?

193 vastausta



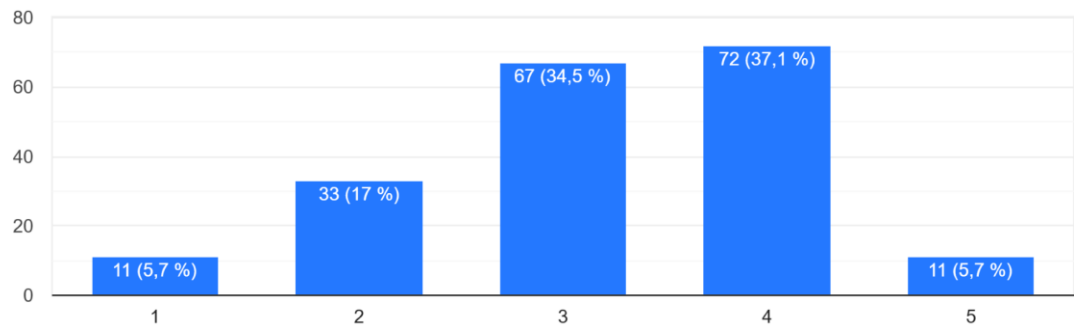
KUVIO 15. Kuinka merkittävä vaikutus mielestäsi johtamisviestinnällä on työmotivaatioosi muutostilanteissa?

Kyselyssä pyrittiin selvittämään, kuinka arvostetuiksi henkilöstö kokee itsensä johtamisviestinnän perusteella sekä kuinka hyvin johto jakaa onnistumisia ja positiivista palautetta työntekijöille muutosten aikana. Näitä teemoja tarkasteltiin kysymyksillä 14. ja 15.

Vastaajista 42,8 % koki itsensä arvostetuiksi tai erittäin arvostetuiksi johtamisviestinnän perusteella. Asteikon keskiluvun 3, joka viittaa neutraaliin näkemykseen, valitsi 34,5 % vastaajista. Sen sijaan hieman yli viidesosa (22,7 %) vastaajista ei kokenut itseään arvostetuiksi johtamisviestinnän perusteella. (Kuvio 16.) Samankaltainen jakauma näkyi myös siinä, kuinka hyvin johto jakaa positiivista palautetta ja tunnistaa onnistumisia muutosten aikana. Hieman yli viidesosa (21,6 %) vastaajista arvioi, että johto ei suoriudu tästä tehtävästä hyvin. Toisaalta merkittävä osa, 43,8 %, koki johdon onnistuneen positiivisen palautteen antamisessa ja onnistumisien jakamisessa hyvin tai erittäin hyvin. Loput vastaajista (34,5 %) valitsivat asteikolta neutraalin vaihtoehdon 3. (Kuvio 17.) Molempien kysymyksien (14. ja 15.) vastaustauksien keskiarvo oli 3,2.

14. Kuinka arvostetuksi tunnet itsesi organisaatiossa johdon viestinnän perusteella?

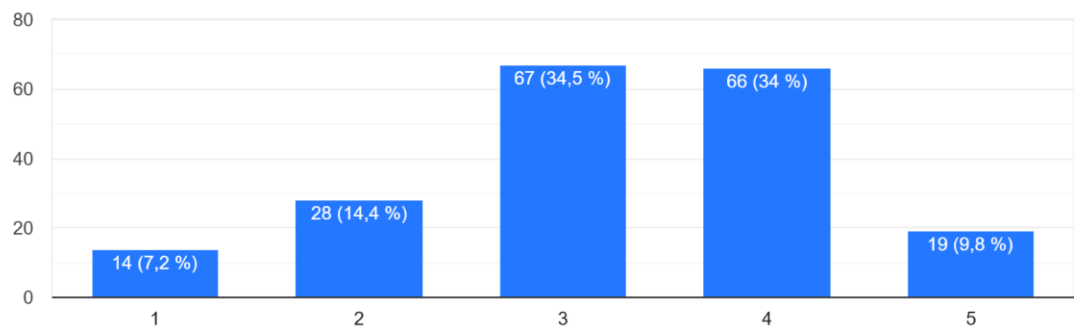
194 vastausta



KUVIO 16. Kuinka arvostetuksi tunnet itsesi organisaatiossa johdon viestinnän perusteella?

15. Kuinka hyvin koet, että johto jakaa onnistumisia ja positiivista palautetta työntekijöille muutosten aikana?

194 vastausta



KUVIO 17. Kuinka hyvin koet, että johto jakaa onnistumisia ja positiivista palautetta työntekijöille muutosten aikana?

6.5 Vastaajien kehitysehdotuksia

Kysymykseen 16 vastaaminen oli vapaaehtoista, ja sen tarkoituksena oli kerätä vastaajien näkemyksiä siitä, kuinka johtamisviestintää voitaisiin kehittää paremmin tukemaan henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota. Vastauksia saatiin 56, mikä vastasi 29 % vastausprosenttia kyselyyn osallistuneista. Verrattuna tutkimuksen perusjoukkoon vastaajien määrä on suhteellisen pieni, mikä

tarkoittaa, että tulkinassa on tärkeää ottaa huomioon vastaajien mahdollinen edustamattomuus. Tämä voi vaikuttaa siihen, kuinka yleistettäviä avoimien kysymysten perusteella tehdyt johtopäätökset ovat. Onkin keskeistä esittää havainnot täydentävänä tietona, joka syventää määrällisten tulosten antamaa kuvaa, mutta ei välttämättä edusta koko perusjoukkoa. Vastauksista nousi esille pääteemoja, jotka kuvaavat vastaajien näkemyksiä ja ehdotuksia johtamisviestinnän kehittämiseksi. Näitä teemoja olivat esimerkiksi viestinnän oikea-aikaisuuden parantaminen, avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen sekä henkilöstön osallistaminen muutostilanteissa.

Eniten kehitysehdotukset liittyivät muutostilanteiden viestinnän oikea-aikaisuuteen ja jatkuvuuteen. Moni vastaajista toi esille, että muutoksista tiedotetaan liian myöhään, mikä aiheuttaa epävarmuutta ja vaikeuttaa muutoksen sisäistämistä. Vastaajat korostivat tarvetta viestinnälle, joka antaa henkilöstölle riittävästi aikaa ymmärtää ja valmistautua muutokseen. Jatkuvuus viestinnän osalta oli erityisen kaivattua muutosten aikana, toivottiin että muutosviestintä jatkuisi koko prosessin ajan. Vastauksissa nostettiin esille myös viestinnän etäisyys ja ymmärrettävyys. Osa vastaajista koki, että viestintä painottuu liikaa johtotason suuriin linjoihin, jolloin työntekijöille tärkeät käytännön asiat ja toimintamallit jäävät taka-alalle. Muutama vastaaja toi esille, että viestinnän ymmärrettävyyttä tulisi parantaa ja siitä tulisi tehdä tasapuolisempaa. He kokivat, että vaikeaselkoiset termit ja monimutkaiset tilastot eivät välttämättä avaudu kaikille samalla tavalla, mikä voi heikentää viestinnän vaikutusta ja työntekijöiden ymmärrystä.

Monissa vastauksissa korostettiin myös avoimuuden ja läpinäkyvyyden tärkeyttä. Vastaajat toivoivat enemmän rehellistä ja selkeää tiedottamista, erityisesti muutosten taustoista ja päätöksenteon perusteista. Myös nykytilanteen avoimempi kommunikointi nähtiin tärkeänä luottamuksen ja yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Vastaajat kokivat, että rehellinen tiedottaminen organisaation tilanteesta, haasteista ja tavoitteista loisi läpinäkyvää ja avointa viestintäkulttuuria.

Kolmantena pääteemana esiin nousi työntekijöiden osallistaminen muutosten suunnitteluun ja toteutukseen. Vastaajat korostivat, että työntekijöillä on paras

tuntemus omasta työstään, ja heidän näkemyksiään tulisi hyödyntää aktiivisemmin muutosprosessissa. Vastaajat kokivat myös tarvetta tulla paremmin kuulluiksi muutosten aikana.

Muita esiin nousseita teemoja olivat viestinnän suunnitelmallisuuden parantaminen kaikilla johtoportilla, viestintäkanavien selkeyttäminen sekä muutosten käytännönläheinen kuvailu. Vastaajat toivoivat johdonmukaisempaa viestintää, joka varmistaa, että organisaation kaikki tasot ymmärtävät muutosten tavoitteet ja niiden toteuttamistavat. Viestintäkanavien selkeyttäminen koettiin tärkeäksi, jotta tieto saavuttaisi henkilöstön tehokkaammin. Lisäksi vastaajat ehdottivat, että muutoksia kuvattaisiin konkreettisemmin käytännön tasolla, mikä auttaisi lisäämään niiden ymmärrettävyyttä ja selkeyttä.

6.6 Kyselytutkimuksen keskeiset löydökset

Kyselytutkimuksen alkupuolella selvitettiin henkilöstön yleisiä mielipiteitä johtamisviestinnän merkityksestä ja toimivuudesta organisaatiossa, kysymykset 3–7. Tulokset osoittivat, että lähes kaikki vastaajat pitivät johtamisviestinnän roolia erittäin tärkeänä muutostilanteissa. Tämä näkyi kysymyksen 3 vastauksissa, joissa keskiarvo oli 4,9, mikä on korkein keskiarvo kaikista kyselyn osa-alueista. Kyselyn ensimmäisessä osiossa muiden vastausten keskiarvo pysyi arviointiasteikon keskiarvoluvun 3 yläpuolella, mutta ei kuitenkaan ylittänyt asteikon lukua 4. Kysymyksen 7 keskiarvo oli 3,1, joka oli tämän osion matalin, vastanneista 26,8 % valitsi arviointiasteikolta luvun 1 tai 2. Kokonaisuudessaan tuloksia tarkasteltuna tähän kysymykseen vastattiin muita kysymyksiä useammin asteikon alhaisimmilla arvoilla, mikä viittaa siihen että henkilöstö ei täysin koe, että johto onnistuu kuuntelemaan ja huomioimaan työntekijöiden ajatuksia muutostilanteissa.

Kysymyksen 4 tulokset osoittavat, että valtaosa vastaajista kokee organisaation nykyisen johtamisviestinnän tukevan muutoksenhallintaa melko hyvin. Tämän kysymyksen keskiarvo, 3,6, viittaa siihen, että johtamisviestinnällä on vahva perusta, mutta kehittämistarpeita on edelleen. Erityisesti kysymyksen 7 tulokset korostavat, että työntekijöiden kuuntelemisen ja heidän ajatustensa huomioimisen alueilla on parannettavaa. Tämä havainto on linjassa avoimien

kysymysten vastausten kanssa, joissa painotettiin henkilöstön osallistamisen merkitystä. Tulokset vahvistavat käsitystä, että työntekijät kaipaavat enemmän mahdollisuuksia tulla kuulluiksi erityisesti muutostilanteissa.

Viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä mitattiin kyselyn seuraavassa osiossa, kysymyksillä 8–11. Tuloksista voidaan päätellä, että organisaation johtamisviestinnän selkeys ja ymmärrettävyys on suhteellisen hyvällä tasolla. Vastausten keskiarvo painottui hieman yli asteikon keskiarvon lukuun 3,3. Tuloksista käy kuitenkin ilmi, että noin 20 % vastaajista oli sitä mieltä, että viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys ei ole riittävällä tasolla. Tämä ilmenee siitä, että noin viidesosa vastaajista on valinnut tämän aihealueen jokaisessa kysymyksessä asteikon alhaisimmat arvot, eli luvun 1 tai 2. Huomattavin poikkeama ilmeni kysymyksen 9 vastauksista, jossa 24,7 % vastaajista koki, etteivät he saa tietoa muutostilanteista riittävän ajoissa. Tämä tulos on yhdenmukainen avoimen kysymyksen 16 vastausten kanssa, joissa vastaajat korostivat muutoksesta tiedottamisen lyhyttä varoaikaa.

Kyselyn viimeisessä osiossa tutkittiin vastaajien sitoutumista ja motivaatiota, kysymys 12–15. Tulokset osoittavat, että johtamisviestinnällä on merkittävä vaikutus työmotivaatioon muutostilanteiden aikana, mikä näkyy kysymyksen 13 vastausten korkeana keskiarvona 4,2. Tämä viittaa siihen, että johtamisviestinnällä voidaan tehokkaasti tukea ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista, tai vaihtoehtoisesti heikentää, mikäli viestintä koetaan heikoksi. Suuria poikkeamia ei tämän osion tuloksista löytynyt. Kuitenkin pieni poikkeama löytyy kysymyksen 15 tuloksista. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kokevatko työntekijät, että johto jakaa onnistumisia ja antaa positiivista palautetta muutosten aikana. Kaikkien kysymyksiä tulokset huomioiden tähän kysymykseen on vastattu enemmän asteikon alhaisinta lukua 1, jonka valitsi 7,2 % vastaajista. Vastausten keskiarvo asettui kuitenkin lukuun 3,2, jonka perusteella voidaan päätellä, että johdon toiminta tällä osa-alueella nähdään yleisesti ottaen neutraalia hieman parempana, mutta samalla tulokset kuitenkin kertovat, että osa henkilöstöstä kokee johdon epäonnistuvan tässä selvästi.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

7.1 Luotettavuus ja pätevyys

Opinnäytetyön kyselytutkimuksessa kartoitettiin yhteistyötahon henkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä johtamisviestinnästä organisaation muutostilanteissa. Kyselyn alussa esiteltiin keskeiset käsitteet, jotta varmistettiin yhtenäinen ymmärrys ja saatiin tutkimuskysymyksiin tarkoituksenmukaisia vastauksia. Näin varmistettiin tutkimuksen validiteettia eli pätevyyttä. Jos tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ei ole tarkasti määritelty on vaarana, että tutkimustulokset eivät ole valideja. Epäselvät käsitteet voivat johtaa vastaajien erilaisiin tulkintoihin, mikä vaikeuttaa saatujen tietojen vertailua ja analysointia. Selkeät ja yhtenäiset määritelmät ovat välttämättömiä, jotta tutkimus mittaa juuri niitä asioita, joita on tarkoitus selvittää. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia pyrittiin varmistamaan huolellisella otantamenetelmällä ja kattavalla otoskoolla. Perusjoukoksi määriteltiin koko yrityksen Suomen henkilöstö, mikä johti päätökseen toteuttaa tutkimus kokonaistutkimuksena. Tämä tarkoitti, että kysely jaettiin kaikille organisaation Suomen toimipisteiden työntekijöille. Kyselyn laaja jakelu toteutettiin ottaen huomioon yleinen kyselyiden alhainen vastausprosentti, jotta varmistettaisiin riittävä määrä vastauksia ja edustava aineisto. Näin saatiin mahdollisimman kattava kuva henkilöstön kokemuksista ja näkemyksistä, mikä vahvisti tutkimustulosten luotettavuutta. (Vilkkä 2021.)

Kyselytutkimuksen toteutuksessa huomioitiin erityisesti vastaajien yksityisyyden suojaaminen ja luottamuksellisuus. Vastaajilta ei kerätty lainkaan henkilötietoja kuten nimiä, sähköpostiosoitteita tai muita yksilöiviä tietoja, jotka voisivat paljastaa vastaajien henkilöllisyyden. Vastaajien henkilöllisyyden suojaamiseksi taustatietoja kerättiin vain rajatusti. Kyselyssä kysyttiin ainoastaan vastaajien ikää ja palvelusvuosia yrityksessä. Tämä rajausta tehtiin tarkoituksella, jotta varmistettiin ettei vastauksista olisi mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä, mutta samalla saatiin tutkimuksen kannalta olennaista tietoa. Tämä käytäntö oli olennainen paitsi eettisten periaatteiden noudattamisen, mutta myös vastaajien

luottamuksen saavuttamisen kannalta. Henkilöllisyyden suojaaminen rohkaisi vastaajia vastaamaan avoimesti ja rehellisesti, mikä puolestaan paransi tutkimustulosten luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 29.) Tutkimus käsittelee yhteistyötahon sisäisiä asioita, mikä tekee aiheen luonteeltaan arkaluontoiseksi. Tietosuojan ja luottamuksellisuuden varmistamiseksi yrityksen nimeä ei mainita opinnäytetyössä.

7.2 Johtopäätökset

Työhyvinvointia, muutosjohtamista ja viestintää on tutkittu jo pitkään. Tutkimusten määrän kasvu osoittaa, kuinka tärkeinä nämä aiheet koetaan ja kuinka ne ovat ajan saatossa kehittyneet. Vuosikymmenien ajan on kirjoitettu kirjoja viestinnästä ja sen tutkimuksesta. Työhyvinvointia puolestaan seurataan jatkuvasti erilaisten tyytyväisyyskyselyjen ja muiden mittareiden avulla. Muutosjohtamisen trendi alkoi kukoistamaan useita vuosia sitten, jolloin kehitettiin monenlaisia johtamiskäytäntöjä ja malleja muutostenhallintaan. Nämä teemat ovat jatkuvasti ajankohtaisia. Aiheet liittyvät pohjimmiltaan ihmisiin sekä heidän näkemyksiinsä ja kokemuksiin, mikä tekee yleispätevien mallien ja ohjeiden luomisesta haastavaa. Vaikka aiheesta on kirjoitettu lukuisia käsikirjoja, saatamme silti törmätä tilanteisiin, joissa tietyn muutosjohtamismallin noudattaminen ei johda odotettuun sitoutumiseen työyhteisössä. Tämä korostaa Hersey'n ja Blanchardin (1982) kehittämää johtajuusteoriaa, jonka mukaan johtamisviestinnän tulisi olla joustavaa sekä mukautuvaa ja sitä tulisi muokata työntekijälähtöisesti tarvittavaan suuntaan. (Hersey & Blanchard 1982.)

Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe on erityisen ajankohtainen, sillä toimivien organisaatioiden arkeen kuuluu jatkuva muutos. Vireillä voi olla erilaisia muutostilanteita, kuten rakennemuutoksia, toimintatapojen muutoksia tai uusien strategioiden käyttöönottoa. (Saarinen 2024.) Näissä tilanteissa viestinnän merkitys korostuu, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten hyvin henkilöstö ymmärtää muutoksen tarpeet, sitoutuu tavoitteisiin ja kokee itsensä osaksi muutosprosessia. Muutostilanteet voivat herättää epävarmuutta ja pelkoa, mikä tekee tehokkaasta ja avoimesta johtamisviestinnästä entistäkin tärkeämpää.

Tällaisessa ympäristössä johtamisviestinnän rooli korostuu entisestään. (Viitala & Jylhä 2019.)

Keskeisimpiä tutkimuskysymyksiä olivat, kuinka merkittävästi johtamisviestintä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon muutostilanteissa, sekä miten hyvin organisaation nykyiset viestintäkäytännöt tukevat näitä tekijöitä. Lisäksi tutkimuksessa pyrittiin tunnistamaan parannus- ja kehityskohteita, joiden avulla viestintä voisi entistä tehokkaammin tukea työntekijöitä muutosten aikana. Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset osoittavat, että viestinnällä on erittäin merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tukemisessa muutostilanteissa. Myös John Kotterin (1997) muutosjohtamisen malli korostaa viestinnän keskeistä roolia muutoksen onnistumisessa. Mallin kahdeksassa vaiheessa painotetaan jatkuvaa, selkeää ja johdonmukaista viestintää kaikilla organisaation tasoilla. Esimerkiksi muutoksen tarpeen kirkastaminen ja vision välittäminen vaativat tehokasta viestintää, jotta työntekijät voivat ymmärtää, miksi muutos on tärkeä ja miten se vaikuttaa heihin. (Kotter 1997).

Toinen keskeinen tutkimuskysymys keskittyi selvittämään, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat organisaation nykyiseen johtamisviestintään muutostilanteiden aikana. Kyselytutkimuksen kokonaistuloksista tarkasteltuna jokaisella osa-alueella keskiarvo ylitti arviointiasteikon keskiarvon (3), mikä viittaa henkilöstön suhteelliseen tyytyväisyyteen. Tuloksista voidaan päätellä, että organisaation nykyiset viestintäkäytännöt ovat riittävät suurelle osalle, mutta kuitenkin vastanneista noin viidesosa koki näissä puutteita. Huomattavimmat kehityskohteet liittyivät tiedon oikea-aikaisuuteen, henkilöstön osallistamisen puutteeseen sekä muutostilanteissa onnistumisten ja positiivisen palautteen jakamiseen.

Viitalan ja Jylhän (2019) tutkimustieto tukee näkemystä johtamisviestinnän merkityksestä erityisesti muutostilanteiden aikana. Heidän mukaansa johdonmukainen ja oikea-aikainen viestintä on muutosviestinnän avainasemassa. (Viitala & Jylhä 2019.) Opinnäytetyötutkimuksen sekä useiden muiden tutkimusten, kuten edellä mainittujen, perusteella voidaan todeta, että johtamisviestinnällä sekä organisaation jäsenien osallistamisella on erittäin

merkityksellinen rooli onnistuneessa muutoksenhallinnassa ja työntekijöiden tyytyväisyydessä.

Hersey ja Blanchardin (1982) johtajuusteorian mukaan viestintä ei ole koskaan täysin "valmista", vaan sen vaikutuksia on seurattava jatkuvasti. Seurannan perusteella viestintää tulisi muovata työyhteisön tarpeiden mukaan. Viestinnän painopiste tulisi asettaa erityisesti niille alueille, joissa on havaittu puutteita. (Hersey & Blanchard 1982.) Tutkitun organisaation viestintäkäytännöt ovat tulosten perusteella jo suhteellisen hyvällä tasolla, mutta tutkimustuloksista voidaan päätellä alueita, joihin organisaation tulisi keskittyä parantaakseen työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Mikäli organisaatio tekee toimia parantaakseen tutkimuksessa esille tulleita asioita, se voi toistaa saman kyselyn tai luoda uuden kyselyn, joka käsittelee samoja teemoja seuraavan muutoksen jälkeen. Tämä mahdollistaa toimenpiteiden vaikutusten seuraamisen sekä tuottaa arvokasta tietoa siitä, onko viestintä ja muutostilanteiden hallinta kehittynyt, lisäksi näin voidaan tunnistaa mahdollisia uusia kehitysalueita.

Tutkimustuloksista on haastavaa päätellä syitä siihen, miksi tietyt viestinnän osa-alueet koetaan heikommiksi. Avoimen kysymyksen vastauksista saadut näkökulmat tukevat määrällisen tutkimuksen tuloksia, tarjoten syvempää ymmärrystä havaittujen ilmiöiden taustalla olevista tekijöistä. Suurissa organisaatioissa, joissa on useita johtoportaita ja viestinnän tasoja, viestinnän oikea-aikaisuudella on erityisen suuri merkitys. Tulosten perusteella viestinnän ajoitukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. Muutostilanteissa tiedon jakaminen tulisi suunnitella niin, että erityisesti muutoksen vaikutuksille altistuva kohderyhmä saisi tarvittavan tiedon ajoissa, jotta joukko pystyisi käsittelemään muutosta vuorovaikutteisesti esimerkiksi tiimin tai johdon kanssa. Tämä edellyttää riittävän ajan varaamista, jotta yksilöt voivat sisäistää muutoksen ilman tarpeetonta stressiä tai ahdistusta johtuen epätietoisuudesta.

Kun henkilöstö kokee saavansa tiedon riittävän hyvissä ajoin, on jokaisen mahdollista valmistautua muutokseen itselleen parhaalla tavalla. Muutosprosessin käsittely on tärkeä tapa hyväksyä ja sitoutua muutokseen. Stolzenbergin ja Heberlen (2022) käytännönläheiset työkalut ohjaavat johtoa osallistamaan työntekijöitä muutosprosessiin kaikilla organisaation tasoilla. Näin

voidaan tukea heidän mukautumistansa uusiin rooleihin, vastuisiin ja järjestelmiin. (Stolzenberg ja Heberle 2022.) Tutkimustulosten perusteella organisaation tulisi harkita erilaisia osallistamisen muotoja ennen muutosprosessia, sen aikana ja jälkeen. Muutoksen aikana osallistaminen voi ilmetä vuorovaikutteisina keskusteluina, jotka auttavat selventämään epäselvyyksiä ja lisäämään luottamusta johdon ja henkilöstön välillä. Muutoksen jälkeen taas on tärkeää arvioida työntekijöiden kokemuksia ja tukea heidän sopeutumistaan uusiin toimintatapoihin ja rooleihin.

E erityisen tärkeää on varmistaa, että henkilöstölle annetaan riittävästi aikaa muutoksen ymmärtämiseen ja omaksumiseen, sekä tarjotaan asianmukaista tukea koko prosessin ajan. Ideaalissa tilanteessa organisaatio voisi järjestää työpajoja, joissa työntekijät pääsevät kehittämään visiota, innovoimaan ja osallistumaan suunnitteluun. Myös selkeät muutosprosessikaaviot ja käytännönläheiset esimerkit auttavat työntekijöitä sisäistämään tulevan muutoksen. On tärkeää pitää henkilöstö ajan tasalla muutoksen etenemisestä ja tarjota matalan kynnyksen viestintäkanavia, kuten säännöllisiä keskusteluhetkiä, joissa esimerkiksi lähiesihenkilö vastaa työntekijöiden kysymyksiin ja huoliin. Muutoksen syyt ja tavoitteet tulisi olla selkeitä jokaiselle työyhteisön jäsenelle ennen muutoksen virallista käynnistymistä. Tietyissä tilanteissa muutoksesta ei voida viestiä, esimerkiksi salassapitovelvollisuuden vuoksi, vasta kuin viime metreillä. Tällaisissa tilanteissa on erityisen tärkeää panostaa nopeaan ja tehokkaaseen viestintään sekä henkilöstön tukemiseen muutosprosessin aikana.

Kotterin (1997) muutosjohtamismallin yksi keskeisistä vaiheista on luoda muutostilanteiden aikana nopeita voittoja, joka tarkoittaa sitä, että luodaan lyhyen aikavälin tavoitteita, joita saavutettaessa luodaan uskoa muutoksen onnistumiseen sekä jaetaan positiivista palautetta onnistumisista, näin motivoidaan organisaation jäseniä jatkamaan muutosprosessia. (Kotter 1997.) Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijät arvostavat vahvistusta ja positiivista palautetta muutostilanteiden aikana. Lyhyen aikavälin tavoitteilla voidaan lisätä onnistumisen kokemuksia sekä jakaa positiivista palautetta. Tavoitteet olisi hyvä asettaa yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta niihin sitoudutaan kaikilla organisaation tasoilla ja muutosprosessi etenisi suunnitellusti. Tasapuolisuuden

vuoksi jokaisen tiimin tulisi määritellä omat tavoitteensa, jotta saavutuksia tapahtuisi tasaisesti kaikissa organisaation toiminnoissa.

Opinnäytetyötutkimus osoittaa, että viestinnällä on keskeinen rooli työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation tukemisessa muutostilanteiden aikana. Tutkitun organisaation nykyiset viestintäkäytännöt ovat suurimmaksi osaksi riittäviä, mutta erityisesti oikea-aikaisuuden, henkilöstön osallistamisen ja palautteen jakamisen alueilla on kehittämisen varaa. Näitä havaintoja voidaan hyödyntää muutosprosessien parantamiseksi. Tulevaisuudessa tutkimusaihetta voi syventää tarkastelemalla erityisesti viestintäkäytäntöjen pitkän aikavälin vaikutuksia työntekijöiden kokemuksiin.

7.3 Tutkimuksen rajoitteet

Opinnäytetyötutkimuksen avulla onnistuttiin vastaamaan esitettyihin tutkimuskysymyksiin ja tutkimustulokset antoivat arvokasta tietoa tutkitun organisaation nykyisen johtamisviestinnän tilasta ja kehityskohdista. Opinnäytetyön aikakehys ei kuitenkaan mahdollistanut syventyä tutkimustuloksiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, esimerkiksi haastatteleamalla tuloksien pohjalta organisaation esihenkilöitä tai viestintäjohtajaa. Kyselylomakkeella oli kuitenkin mahdollisuus vastata avoimeen kysymykseen, joka auttoi kartoittamaan työntekijöiden ajatuksia. Toisen tutkimusmenetelmän laajempi hyödyntäminen olisi tuottanut arvokasta tietoa johtamisviestinnästä ammattilaisen näkökulmasta. Yhteistyötaho saa käyttöönsä kyselytutkimuksen vastaukset, joka mahdollistaa johtamisviestinnän syvemmän jatkotutkimuksen.

Kyselytutkimuksessa suljettuihin kysymyksiin vastattiin Likert-arviointiasteikolla, vastausvaihtoehdot olivat 1–5. Likert-asteikko havainnollistaa mielipiteitä ja asenteita, mutta se ei paljasta vastausten taustalla olevia syvempiä syitä. Tutkimuksessa huomattiin, että tietty osa vastaajista valitsi asteikon keskiarvoa vastaavan arvon 3, joka viittaa neutraaliin näkemykseen. Tämä oli erityisen yleistä kysymyksissä, joissa arvioitiin organisaation viestintäkäytäntöjä. Näin ollen tuloksista ei voida varmuudella päätellä, johtuuko neutraali vastaus

haluttomuudesta ottaa tarkemmin kantaa vai siitä, että vastaaja koki väitteen todella neutraaliksi.

Kyselytutkimuksella selvitettiin tietyn organisaation johtamisviestinnän tilaa ja henkilöstön mielipiteitä. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä muihin organisaatioihin. Kyselylomaketta voidaan kuitenkin toistaa samassa organisaatiossa tai muissa organisaatioissa. Toistettavuus lisää tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia. Toiseen organisaatioon saman kyselytutkimuksen toteuttaminen tuottaisi arvokasta tietoa sen organisaation johtamisviestinnästä ja henkilöstön kokemuksista.

Tutkimustulokset on pyritty esittämään mahdollisimman objektiivisesti. Kuitenkin mielipidekyselyissä on mahdotonta täysin välttää tutkimuksen subjektiivisia elementtejä, kuten sitä miten vastaajat tulkitsevat tutkimuskysymykset omien henkilökohtaisten näkökulmiensa ja kokemustensa pohjalta. Tällaiset subjektiiviset tekijät voivat vaikuttaa siihen, miten kysymyksiin vastattiin ja se, kuinka vastaajat kokevat tietyt ilmiöt voi heijastua tuloksiin. Tätä ilmiötä pyrittiin minimoimaan tarkentamalla käsitteitä, jotta jokaisella vastaajalla olisi mahdollisimman samanlainen lähtötilanne.

LÄHTEET

Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit. Viitattu 1.12.2024.

Hakala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus. Viitattu 25.11.2024.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. 9. uud. p. Helsinki: Edita. Viitattu 14.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibs.com/fi/book/9789513769420/tilastollinen-tutkimus>

Heikkilä, T. 2017. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. 9. uud. p. Helsinki: Edita Publishing. Viitattu 15.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Heiskanen, M., & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Infor. Viitattu 10.9.2024.

Hersey, P. & Blanchard, K. 1982. Management of organizational behavior: utilizing human resources. 4. ed., international ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Viitattu 5.12.2024.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki: työyhteisön viestintä. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Huopainen, J. 2015. Työidentiteetin kehitys: sosiaalisen identiteettiteorian näkökulma suorahaussa valituilla. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampereen yliopisto. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 20.11.2024.

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/96923/GRADU-1429514131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Juholin, E. 2017. Communicare!: viestinnän tekijän käsikirja. 7. uud. laitos. Helsinki: Infor. Viitattu 9.9.2024.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännönopas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 27.11.2024.

Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: käsikirja uudistumismatkalle. E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 8.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

[https://verkkokirjahylly-almatalent-
fi.libproxy.tuni.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:5\(\(20\)Osallistaminen\(\(20\)ja\(\(20\)mo
nikanavainen\(\(20\)viestint\(\(e4\)\(:Monikanavaisuudesta\(\(20\)voimaa/piste:tFQ](https://verkkokirjahylly-almatalent.fi.libproxy.tuni.fi/teos/FADBHXDTEB#/kohta:5((20)Osallistaminen((20)ja((20)monikanavainen((20)viestint((e4)(:Monikanavaisuudesta((20)voimaa/piste:tFQ)

Kotter, J. P. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor. Viitattu 4.12.2024.

Malkavaara, H. 2002. Viestintä sisäisen yhteisökuvan muokkaajana ja heijastajana. Viitattu 14.11.2024.

Marjamäki, P. L., & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen. Alma Talent. Viitattu 10.9.2024.

Mieli Ry. n.d. Työpaikan kriisit ja muutokset. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2024.

[https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-
vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-
muutokset2/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset/](https://mieli.fi/materiaalit-ja-koulutukset/tietoa-mielenterveyden-vahvistamisesta/tyoelamanmielenterveys/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset2/tyopaikan-kriisit-ja-muutokset/)

Murthy, C. S. V. 2007. Change management. E-kirja. 1. painos. Himalaya Pub. House Pvt. Ltd. Viitattu 7.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=588098>

Onimole, S. O. 2017. Introducing change in organization: implication for human resource development practitioners. *Ife psychologia*, vol. 25 no. 2. Viitattu 11.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

[https://www.proquest.com/docview/2075501892?accountid=14242&parentSessi
onId=w6s2Z0a51Y85p7i9OI2Ta7WwMuy0kq9GGdY8HSXgvYg%3D&pq-
origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals](https://www.proquest.com/docview/2075501892?accountid=14242&parentSessionId=w6s2Z0a51Y85p7i9OI2Ta7WwMuy0kq9GGdY8HSXgvYg%3D&pq-origsite=primo&sourcetype=Scholarly%20Journals)

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja: itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi. Viitattu 11.9.2024.

Pedak, M. H., Pekkola, P. & Aula, P. 2013. Hyvinvointiviestintä: Osallistava sisäinen viestintä kuntaorganisaation työhyvinvointia rakentamassa. Unigrafia Oy. Viitattu 16.10.2024.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Viitattu 11.9.2024.

Rayudu, C. S. 2010. Communication. E-kirja. Rev. ed. Himalaya Pub. House, 15. Viitattu 7.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/reader.action?docID=3011271>

Ruuhilahti, S. & Alanko, M. 2020. FreeStyler suunnitelmia & sattumia: voittava viestintä & markkinointi. Helsinki: BrandLoud Entertainment. Viitattu 6.11.2024.

Saarinen, M. 2024. Yritykset vähentävät nyt väkeä urakalla, ja syy voi löytyä todellisuusharhasta. Artikkelit. Helsingin Sanomat 20.5.2024. Viitattu 2.12.2024.

Vaatii tilauksen.

<https://www.hs.fi/talous/art-2000010424592.html>

Spinks, N. & Wells, B. 1995. "Quality communication: a key to quality leadership". Training for Quality, vol. 03, no. 2. Viitattu 1.10.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

[\[proxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fquality-communication-key-leadership%2Fdocview%2F207538781%2Fse-2%3Faccountid%3D14242\]\(https://lib-proxy.tuni.fi/login?qurl=https%3A%2F%2Fwww.proquest.com%2Fscholarly-journals%2Fquality-communication-key-leadership%2Fdocview%2F207538781%2Fse-2%3Faccountid%3D14242\)](https://lib-</p></div><div data-bbox=)

Stolzenberg, K. & Heberle, K. 2022. Change Management: Successfully Shaping Change Processes - Mobilizing Employees. E-kirja. 1. painos. Springer Berlin / Heidelberg. Viitattu 5.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

[\[com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=3388537&site=ehost-live&scope=site\]\(https://search-ebscohost-com.libproxy.tuni.fi/login.aspx?direct=true&AuthType=cookie,ip,uid&db=nlebk&AN=3388537&site=ehost-live&scope=site\)](https://search-ebscohost-</p></div><div data-bbox=)

Vattulainen, T. 2015. Poissaoleva esimies saa työntekijän vaihtamaan työpaikkaa. Artikkel. Helsingin Sanomat 2.2.2015. Viitattu 8.9.2024. Vaatii tilauksen.

<https://www.hs.fi/ura/art-2000002794547.html>

Viitala, R. L. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 7.9.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 20.11.2024. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789523701236>

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 19.9.2024.

<https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333#Pidm46111191712784>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1(3)

Johtamisviestinnän merkitys organisaation muutostilanteissa

Johtamisviestintä on viestintää, jonka tavoitteena on tukea ja ohjata organisaation toimintaa sekä varmistaa, että kaikki organisaation jäsenet ovat tietoisia strategisista päätöksistä, tavoitteista ja toimintatavoista. Se kattaa monenlaisia viestinnän muotoja, kuten tiedotteet, kokoukset, raportit ja henkilökohtaiset keskustelut. Johtamisviestinnän keskeisiä elementtejä ovat selkeys, avoimuus, ajantasaisuus sekä vuorovaikutteisuus. Tämän viestinnän avulla johto pyrkii luomaan yhtenäisen käsityksen organisaation suunnasta ja tukemaan työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota.

Muutostilanne organisaatiossa tarkoittaa tilannetta, jossa organisaatio käy läpi merkittäviä muutoksia, jotka voivat olla esimerkiksi rakenteellisia, strategisia, teknologisia tai kulttuurisia. Muutostilanteet voivat syntyä monista syistä, kuten markkinoiden muutoksista, yritysostosta, uudesta teknologiasta tai organisaation uudelleenjärjestelyistä. Muutostilanteet ovat usein haastavia ja voivat aiheuttaa epävarmuutta ja vastarintaa työntekijöissä. Tällöin tehokas johtamisviestintä on erityisen tärkeää, jotta muutoksen syyt, tavoitteet ja vaikutukset kommunikoidaan selkeästi ja jotta työntekijät saavat tarvittavaa tukea ja ohjeistusta muutoksen aikana.

Johto tarkoittaa organisaation vastuhenkilöitä, jotka tekevät keskeisiä päätöksiä ja ohjaavat organisaation toimintaa tavoitteiden mukaisesti. Johto koostuu usein useammista tasoista, kuten ylimmästä johdosta (esimerkiksi toimitusjohtaja ja johtoryhmä), keskijohdosta (kuten yksikönvetäjät) sekä lähiesihenkilöistä, jotka ovat suorassa yhteydessä työntekijöihin ja vastaavat päivittäisen toiminnan ohjaamisesta.

Tässä kyselyssä keskitytään erityisesti lähiesihenkilöihin ja keskijohtoon (yksikönvetäjät) ja heidän rooliinsa organisaation viestinnässä ja muutostilanteiden hallinnassa.

Taustatieto

1. Kuinka kauan olet työskennellyt organisaatiossa? *

- a) Alle 1 vuosi
- b) 1–3 vuotta
- c) 3–5 vuotta
- d) 5–10 vuotta
- e) 10–15 vuotta
- f) Yli 15 vuotta

2. Ikäsi? *

- a) Alle 25 vuotta
- b) 25–34 vuotta
- c) 35–44 vuotta
- d) 45–54 vuotta
- e) 55–64 vuotta
- f) 65 vuotta ja yli

Johtamisviestinnän yleinen arviointi

3. Kuinka tärkeänä pidät johtamisviestintää organisaation muutostilanteissa? (1 = En lainkaan tärkeänä – 5 = Erittäin tärkeänä) *

4. Kuinka hyvin koet, että nykyinen johtamisviestintä tukee muutoksenhallintaa tässä organisaatiossa? (1 = Erittäin huonosti – 5 = Erittäin hyvin) *

5. Kuinka johdonmukaisena koet johdon viestinnän eri kanavien välillä (esim. Intra, sähköposti, tiimipalaverit, tiedotustilaisuudet jne.)? (1 = En lainkaan johdonmukaisena – 5 = Erittäin johdonmukaisena) *

6. Koetko että johto viestii organisaation muutostilanteista riittävästi? (1 = En lainkaan riittävästi – 5 = Erittäin riittävästi) *

7. Kuinka hyvin mielestäsi johto kuuntelee ja ottaa huomioon työntekijöiden ajatuksia muutostilanteissa? (1 = Ei lainkaan kuuntele – 5 = Kuuntelee erittäin paljon) *

Viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys

8. Kuinka selkeästi muutostilanteiden syyt ja tavoitteet viestitään organisaatiossasi? (1 = Ei lainkaan selkeästi – 5 = Erittäin selkeästi) *
9. Saatto mielestäsi tiedon muutostilanteista riittävän ajoissa? (1 = En lainkaan ajoissa – 5 = Erittäin hyvissä ajoissa) *
10. Koetko saavasi riittävästi tietoa muutostilanteiden aikana? (1 = Erittäin riittämättömästi – 5 = Erittäin riittävästi) *
11. Kuinka avoimena ja läpinäkyvänä koet johdon viestinnän muutostilanteissa? (1 = Ei lainkaan avoin ja läpinäkyvä – 5 = Erittäin avoin ja läpinäkyvä) *

Työntekijöiden sitoutuminen ja motivaatio

12. Kuinka hyvin johto viestii organisaation muutoksiin liittyvistä tavoitteista niin, että ymmärrät niiden merkityksen omalle työllesi? (1 = Erittäin huonosti – 5 = Erittäin hyvin) *
13. Kuinka merkittävä vaikutus mielestäsi johtamisviestinnällä on työmotivaatioosi muutostilanteissa? (1 = Ei lainkaan merkitsevää vaikutusta – 5 = Erittäin merkitsevä vaikutus) *
14. Kuinka arvostetuksi tunnet itsesi organisaatiossa johdon viestinnän perusteella? (1 = En tunne itseäni lainkaan arvostetuksi – 5 = Tunnen itseni erittäin arvostetuksi) *
15. Kuinka hyvin koet, että johto jakaa onnistumisia ja positiivista palautetta työntekijöille muutosten aikana? (1 = En lainkaan hyvin – 5 = Erittäin hyvin) *
16. Miten johtamisviestintää voitaisiin kehittää työpaikallasi, jotta se tukisi tehokkaammin henkilöstön sitoutumista ja motivaatiota? (Avoin kysymys)

*pakollinen kysymys

Liite 2. Kyselyn saatekirje

Hei!

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on selvittää johtamisviestinnän merkitystä organisaation muutostilanteissa. Kyselyyn vastauksesi ovat ensiarvoisen tärkeitä tutkimuksen onnistumiselle ja antavat arvokasta tietoa johtamisviestinnän nykytilasta ja kehittymismahdollisuuksista.

Tutkimuksessa ei kerätä henkilötietoja, ja vastaukset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, jolloin yksittäisiä vastauksia ei voida yhdistää tiettyyn henkilöön. Kaikkia vastauksia käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti.

Vastausaikaa on viikko, ja kysely sulkeutuu 24.11.2024 klo 23:59. Kyselyyn vastaaminen kestää arviolta 5–10 minuuttia. Tuloksia ei julkaista erikseen, vaan ne sisällytetään kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön, joka julkaistaan Theseus-verkkosivustolla osoitteessa www.theseus.fi.

Kiitos jos etukäteen vastauksistanne!

Inka Mäkinen