

Sara Penttinen

Sisäisen viestinnän kehittäminen kohdeyrityksessä

Viestinnän opas esimiehelle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Tekijä Otsikko	Sara Penttinen Sisäisen viestinnän kehittäminen kohdeyrityksessä, Viestinnän opas esimiehelle
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite 4.5.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja	Tutkintovastaava Minna Kaihovirta-Rapo
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli sisäisen viestinnän kehittäminen kohdeyrityksessä, jonka palveluksessa olen myös itse työskennellyt. Kohdeyrityksessä oli ongelmia etenkin perehdytyksessä, palautteessa ja tiedonkulussa. Tavoitteena oli tutustua syvällisesti sisäiseen viestintään ja sen pohjalta luoda kohdeyrityksen esimiehelle opas sisäisen viestinnän kehittämiseksi.</p> <p>Työ toteutettiin toiminnallisena opinnäytetyönä, joka käsitti teoreettisen viitekehyksen ja sisäisen viestinnän oppaan esimiehelle. Viitekehys koostui sisäiseen viestintään liittyvästä teoriasta. Teoriaosuudessa tuotiin esille sisäisen viestinnän haasteita ja tavoitteita sekä esiteltiin joukko erilaisia viestintäkanavia. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös perehdytystä, palautetta ja kehityskeskustelua sekä esimiestyössä tarvittavaa lainsäädäntöä. Työssä hyödynnettiin kirjallisuuden lisäksi omia ja kollegoiden kokemuksia, työtyytyväisyyskyselyn tuloksia sekä johdon ja esimiehen näkemyksiä.</p> <p>Toiminnallinen osuus muodostui kohdeyritykselle tehdystä oppaasta esimiehelle, jonka tarkoituksena on kannustaa esimiestä toimimaan. Oppaaseen valikoituivat sisällöiksi perehdytys, palautteen antaminen, kehityskeskustelu ja tiedonkulun parantaminen. Tämän oppaan tarkoituksena on saada esimies huomaamaan missä tilanteessa kohdeyrityksen sisäisessä viestinnässä ollaan ja mitä voidaan tehdä, jotta viestintä toimisi mahdollisimman sujuvasti.</p> <p>Johtopäätöksissä todettiin, että opas vastaa kohdeyrityksen tarpeita. Opas on tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä testikäytössä ja sen käyttöönotosta päätetään myöhemmin.</p>	
Avainsanat	sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, esimiesviestintä

Author Title	Sara Penttinen Developing Internal Communication for a Target Company, Guide for Manager
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendix 4 May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Minna Kaihovirta-Rapo, Head of Degree Programme
<p>The aim of this thesis was to develop the internal communication of a target company, where the author has also worked. The main problems in the company were onboarding, feedback and flow of information. The aim was to get familiar with internal communication theory, and on the basis of that make a guide for the manager to improve internal communication in the company.</p> <p>The thesis was carried out as a project based study, which included the theoretical framework and the internal communication guide for the manager. The theoretical framework focused on internal communication. In the theoretical part, challenges and aims of internal communication are highlighted and a wide range of different communication channels are presented. In the theoretical part, onboarding, feedback, personal development discussion and legislation needed in manager work are dealt with. The author's own and her colleagues' experiences, results of an employee satisfaction survey and views of the management were also utilized in the thesis.</p> <p>The functional part of the thesis consists of the manager's guide, the purpose of which is to encourage managers into action. The guide consists of onboarding, feedback, personal development discussion and flow of information. The purpose of the guide is to get managers to acknowledge the state of internal communication and what can be done to improve communication.</p> <p>In conclusion, it was found out that the guide meets the company needs. The company is still testing the guide and its possible implementation will be decided on later.</p>	
Keywords	internal communication, organisational communication, leadership communication

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn aihe ja lähtökohdat	1
1.2	Kohdeyrityksen esittely	1
1.3	Työn muoto ja tavoitteet	3
1.4	Rajaukset	3
2	Sisäinen viestintä	4
2.1	Mitä sisäinen viestintä on?	4
2.2	Sisäisen viestinnän tehtävät	5
2.3	Sisäisen viestinnän tavoitteet	6
2.4	Sisäisen viestinnän haasteet	7
3	Työyhteisöviestintä	8
3.1	Miksi työyhteisössä viestitään?	8
3.2	Työyhteisöviestinnän periaatteet	9
3.3	Toimiva työyhteisö	10
3.4	Työyhteisön ongelmatilanteita	11
3.5	Viestintäkanavat	12
3.5.1	Kirjalliset kanavat	13
3.5.2	Sähköiset kanavat	13
3.5.3	Suulliset kanavat	14
4	Esimiesviestinnän osa-alueita	15
4.1	Perehdytyksen tavoitteet ja perusperiaatteet	15
4.1.1	Millaista on hyvä perehdytys?	16
4.1.2	Perehdytyksen keinoja	17
4.1.3	Perehdytysmuotoja	17
4.1.4	Perehdytysprosessin vaiheet	18
4.1.5	Perehdytyksen lopetus	20
4.2	Palaute osana esimiestyötä	20
4.2.1	Hyvän palautteen ominaisuuksia	21
4.2.2	Palautteen hyöty	21
4.2.3	Palautteen esteet	22
4.3	Kehityskeskustelu	23
4.3.1	Kehityskeskustelun muistisääntöjä	23

4.3.2	Kehityskeskusteluun valmistautuminen	24
4.3.3	Kehityskeskustelun vaiheet	25
4.3.4	Kehityskeskustelun ongelmat	26
4.3.5	Kehityskeskustelun seuranta	27
4.4	Lainsäädäntö esimiestyön ohjaajana	27
5	Kehittämisehdotuksen laatiminen	28
5.1	Kehittämishankkeen ominaispiirteet	28
5.2	Prosessin kulku ja työvaiheet	29
5.3	Tehdyt valinnat ja rajaukset	30
6	Johtopäätökset	32
6.1	Tavoitteiden toteutuminen	32
6.2	Opas esimiehelle	33
6.3	Oma arviointi	33
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Opas esimiehelle	

1 Johdanto

1.1 Työn aihe ja lähtökohdat

Opinnäytetyöni aiheena on sisäisen viestinnän kehittäminen kohdeyrityksessä. Työssäni tutkin sisäistä viestintää työyhteisö- ja esimiestasolla. Tämän perusteella teen sisäisen viestinnän oppaan entiselle työnantajalleni, jonka palveluksessa työskentelin yli kolmen vuoden ajan. Yrityksen pyynnöstä en mainitse työssäni yrityksen enkä sen työntekijöiden nimiä.

Valitsin tämän opinnäytetyöni aiheeksi, sillä olen itse huomannut yrityksen sisäisen viestinnän ongelmakohtia, joihin haluaisin tarjota neuvoja. Ystäväpiirissäni on myös esiintynyt paljon keskustelua aiheesta ja heidänkin työpaikoillaan on esiintynyt sisäisen viestinnän puutteita, joten aihe on siinäkin mielessä ajankohtainen ja mielenkiintoinen.

Kohdeyrityksen työntekijöille teetettiin tammikuussa 2015 työtyytyväisyyskysely, josta ilmeni tyytymättömyys sisäisen viestinnän tilaan. Suurimmiksi ongelmiksi koettiin tiedonkulku ja puutteet perehdytyksessä ja palautteessa. Tiedossani on siis sisäisen viestinnän suurimmat puutteet ja työn tuotoksena tehtävässä oppaassa aion esitellä näihin ongelmakohtiin neuvoni. (Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedotustilaisuus 2015.)

1.2 Kohdeyrityksen esittely

Kohdeyritys on perheyritys, joka on erikoistunut matkailuun, liike-elämään ja muotiin liittyviin laukkuihin ja asusteisiin. Yritys on perustettu 2001, mutta omistajat ovat toimineet laukkuualalla jo vuosikymmeniä. Yritys työllistää noin 20 työntekijää ja sillä on neljä toimipistettä Suomessa.

Kuten jo edellä mainitsin, ovat sisäisen viestinnän puutteet tiedossa. Suurimmat puutteet ovat työntekijöiden mielestä tiedonkulku, perehdytys ja palaute. Oma kokemukseni tuo myös konkreettista näkökulmaa aiheeseen. (Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedotustilaisuus 2015.)

Yritys käyttää pääsääntöisesti sähköpostia sisäisen viestinnän kanavana, mutta tässä on ilmennyt lukuisia ongelmia. Tieto ei tavoita kaikkia työntekijöitä ja tieto ymmärretään eri tavalla. Omien ja kollegoideni kokemusten mukaan sähköpostien lukemiseen ja tulkitsemiseen menee paljon aikaa. Esimerkiksi kesällä 2014 palattuani kolmen viikon ke-sälomalta minua odotti lähes kolmesataa lukematonta sähköpostiviestiä. Tilanne on huono kaikkien osapuolten kannalta ja vaikuttaa myös yrityksen liiketoimintaan negatiivisesti. (Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedotustilaisuus 2015.)

Uusia työntekijöitä ei myöskään kohdeyrityksessä perehdytetä tarpeeksi tehtäviinsä. Heidän oletetaan hankkivan tietoa itse ja oppivan asiat työn kautta. Omasta kokemuksestani voin sanoa, että uusi työ oli hyvin raskasta oppia tällä tavalla. Olisin itse kaivan-nut edes jonkinlaista perehdytystä, jossa minulle olisi kerrottu yrityksen toimintatavoista, yleisistä käytännöistä ja erityisesti tuotteista, joita työssäni myin. Yrityksen laajan tuote-valikoiman vuoksi olisin kokenut tarpeelliseksi myös tuotekoulutuksen ennen työni aloit-tamista.

Kohdeyrityksen viestinnän keskeiseksi ongelmaksi mainittiin tehdyssä kyselyssä palaute tai oikeastaan sen puute. Työntekijät kokevat, etteivät saa riittävästi palautetta työstään. Palautetta koetaan saavan vain negatiivisessa hengessä eikä positiivisista asioista, ku-ten hyvistä myyntituloksista, saada kiitosta. Tämä vaikuttaa työntekijöiden mukaan ne-gatiivisesti työilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. (Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedo-tustilaisuus 2015.)

Esimiehen näkökannan mukaan sisäinen viestintä toimii nykyisellään tarpeeksi hyvin. Lähimmän esimiehen ja johdon mukaan sähköposti on paras viestintäväline yrityksen pienen koon takia ja kaikkia työntekijöitä on ohjeistettu seuraamaan sähköpostia sää-nöllisesti. Palautteen kohdalla myönnettiin, että sitä voitaisiin antaa enemmän ja erityi-sesti hyviä tuloksia pitäisi muistaa kehua. Perehdytyksen kohdalla esimies ja johto olivat sitä mieltä, että heidän yleinen ohjeoppaansa ja tekemällä oppiminen on toimiva tapa. He kuitenkin myöntävät, että tuotekoulutus aivan työn alkuun olisi hyvä keino oppia si-säistämään yrityksen tuotteet nopeammin. (Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedotusti-laisuus 2015.)

1.3 Työn muoto ja tavoitteet

Opinnäytetyöni muoto on toiminnallinen, jossa teoria ja käytäntö yhdistyvät. Toiminnallisessa opinnäytetyössä on yleensä toimeksiantaja, jolle varsinainen työn lopputuloksena syntyvä tuotos tehdään. Toiminnallisen opinnäytetyön lopullisena tuloksena syntyy esimerkiksi kirja, tietopaketti tai portfolio. Oman opinnäytetyöni tapauksessa lopputuloksena syntyy sisäisen viestinnän opas. (Vilka & Airaksinen 2003, 5-9.)

Toiminnallisen opinnäytetyöni tuloksena syntyy sisäisen viestinnän opas esimiestyön avuksi käytännön viestintätilanteisiin. Toisena vaihtoehtona olisi ollut luoda opas työntekijöiden tueksi, mutta päädyin lopulta tekemään oppaan esimiehen tarpeisiin. Päädyin tähän ratkaisuun, sillä kohdeyrityksen sisäisen viestinnän puutteet liittyivät nimenomaan esimiestyöhön: perehdytykseen, palautteeseen ja tiedonkulkuun.

Työni tavoitteena on perehtyä syvällisesti sisäiseen viestintään siltä osin kuin siitä on kohdeyritykselle hyötyä ja poimia parhaat ideat kohdeyrityksen tarpeisiin. Haluan tehdä kohdeyritykselle toimivan ja selkeän oppaan, jota he voivat halutessaan tulevaisuudessa hyödyntää ja näin ollen parantaa sisäistä viestintäänsä.

Toivon, että tämän oppaan avulla kohdeyritys saa käsityksen siitä, mitä sisäinen viestintä parhaimmillaan on ja mitä viestinnässä täytyy jatkossa ottaa huomioon. Toivon myös, että kohdeyritys päättää hyödyntää opastani ja että heidän sisäinen viestintänsä lähtee kehittymään oppaan avulla parempaan suuntaan.

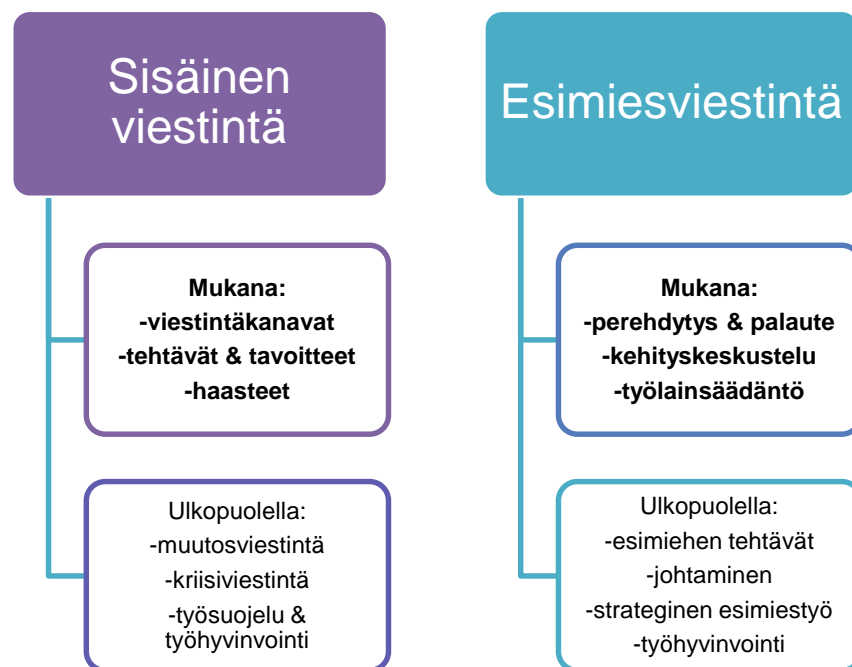
1.4 Rajaukset

Sisäistä viestintää käsittelevässä luvussa kerron yleisesti siitä, mitä sisäinen viestintä on ja mitä mahdollisia ongelmatilanteita siihen liittyy ja millä tavoin sitä voi kehittää. Kerron siis sisäisestä viestinnästä hyvin yleistasolla, jotta lukija saa siitä peruskäsityksen ennen kuin siirryn käsittelemään työyhteisöviestintää ja esimiesviestintää, jotka ovat opinnäytetyöni kannalta oleelliset kappaleet kohdeyrityksen sisäisen viestinnän puutteet huomioiden.

Työyhteisöviestintää käsittelevässä luvussa pureudun syvemmin työpaikan sisäiseen viestintään. Käsittelem eri viestintäkanavia, joita pitkin tieto kulkee ja esittelen tyypillisiä työyhteisöviestinnän ongelmakohtia. Ulkopuolelle jätän kaikenlaisen muun viestinnän,

esimerkiksi muutosviestinnän. Tavoitteenani on nimenomaan esitellä miten ja millaisia kanavia käyttäen tietoa voi jakaa. Ulkopuolelle jätän näin ollen myös työhyvinvoinnin, sillä se yksinään olisi jo laajuudeltaan opinnäytetyön aihe.

Esimiesviestintää käsittelevässä luvussa keskityn perehdytykseen, palautteeseen ja kehityskeskusteluihin. Käsittelen myös yleisesti muutamia tärkeitä lakeja, jotka esimiestyössä on otettava huomioon. Muun esimiesviestinnän jätän työstäni pois. Valitut osa-alueet keskittyvät nimenomaan juuri kohdeyrityksen ongelmakohtiin ja ovat siten heille oleellisimpia.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rajaukset.

2 Sisäinen viestintä

2.1 Mitä sisäinen viestintä on?

Sisäisellä viestinnällä on merkitystä koko organisaation kannalta ja sen onnistuminen näkyy yrityksen tuloksessa. Sisäinen viestintä vaikuttaa organisaation tiedonkulkuun,

vuorovaikuttamiseen ja yhteisöllisyyteen. Se siis vaikuttaa yrityksen johtoon, esimiehiin ja jokaiseen työntekijään. (Isohookana 2007, 221–222.)

Sisäiseen viestintään kuuluu kaikki viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus organisaation ja sen työntekijöiden välillä. Tehokas sisäinen viestintä on yhtenäistä ja viestintä tapahtuu johdon ja työntekijöiden välillä. Johdon tulee olla aidosti kiinnostunut viestinnästä ja varmistaa, että henkilöstöllä on kaikki tarvittava tieto. Kun viestintä on hoidettu hyvin, se kannustaa, motivoi ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 83–84.)

Sisäinen viestintä on työyhteisölle elinehto ja se on pääosin henkilöstöviestintää. Sen merkitys kasvaa työelämässä jatkuvasti. Sisäisen viestinnän merkitys näkyy myös yrityksen tuloksessa. (Siukosaari 2002, 65.)

Näiden määritelmien mukaan sisäinen viestintä siis vaikuttaa yrityksen kaikkeen toimintaan. Sisäinen viestintä koskettaa jokaista yrityksen työntekijää ja mitä paremmin viestintä on hoidettu, sitä parempi tuloskin on. Sisäiseen viestintään kannattaa siis tosissaan panostaa ja siihen kannattaa käyttää aikaa. Sisäisen viestinnän merkitystä yritykselle ei voi tarpeeksi korostaa.

2.2 Sisäisen viestinnän tehtävät

Sisäisen viestinnän avulla on tarkoitus kehittää yrityksen identiteettiä, parantaa sisäisiä suhteita ja vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Isohookanan mukaan sisäisen viestinnän tehtävänä on sitouttaa toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon sekä sitouttaa ja motivoida tavoitteisiin. Sisäisen viestinnän avulla tiedotetaan asioista, tehostetaan resursien käyttöä ja ehkäistään konflikteja. Sisäisellä viestinnällä on suuri merkitys jokapäiväisen työn onnistumiseen ja sen avulla voidaankin luoda positiivinen työilmapiiri. Sisäisellä viestinnällä voidaan myös vaikuttaa brändiin ja yrityskuvaan sekä tukea markkinointia ja markkinointiviestintää. (Isohookana 2007, 221–223.)

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen painottavat myös sisäisen viestinnän merkitystä työntekijöiden sitouttamiseen. Tavoitteeseen pyritään kertomalla yrityksen tavoitteista, tuloksista, tulevaisuudensuunnitelmista ja muutoksista. Työntekijöille täytyy myös antaa mahdollisuus sisäistää yrityksen arvot. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106–107.)

Kauhanen tuo esiin hyvän näkökannan, jonka mukaan sisäisellä viestinnällä on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Toimivalla sisäisellä viestinnällä voidaan edistää työilmapiiriä ja parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Työhyvinvoinnin kautta voidaan siis sitouttaa työntekijöitä paremmin tehtäviinsä. (Kauhanen 2010, 174–176.)

2.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Sisäisen viestinnän päätavoitteita on kolme: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen. Tiedonkulun tarkoituksena on se, että kaikki tietävät omat tehtävänsä ja saavat niitä varten tarvittavat tiedot. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)



Kuvio 2. Sisäisen viestinnän tavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107.)

Vuorovaikutuksen luominen ja ylläpito edistävät yhteishenkeä ja kannustavat ihmisiä tekemään työnsä. Se myös mahdollistaa avoimen ilmapiirin ja sen, että viestit kulkevat mahdollisimman esteettömästi johdolta alaisille sekä alaisilta johdolle. Vuorovaikutusta tapahtuu kokouksissa, sähköpostiviesteissä, tiedotustilaisuuksissa, tapahtumissa, juhliissa ja kahvipöytäkeskusteluissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106–107.)

Österbergin mukaan jokaisella työntekijällä tulisi olla halua kehittää vuorovaikutusta avoimempaan suuntaan. Jokaisen tulee myös kantaa oma vastuunsa viestinnän sujuvuudesta ja uskallettava tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia. (Österberg 2015, 195.)

Kolmantena viestinnän tavoitteena voidaan nähdä sitouttaminen, joka on myös yksi sisäisen viestinnän keskeisimmistä tehtävistä. Tähän tavoitteeseen voidaan pyrkiä tehos-

tamalla yhteistyötä ja vahvistamalla työmotivaatiota. Täytyy myös muistaa, että mitä parempi työilmapiiri ja tiedonkulku työpaikalla on, sitä sitoutuneimpia työntekijät yleensä ovat. (Siukosaari 2002, 65.)

2.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Åbergin mukaan sisäisellä viestinnällä on neljä suurta haastetta. Ensimmäinen haaste on se, että tieto ei tavoita kaikkia. Toinen haaste on se, että osa tiedoista ei ole kaikkien saatavilla. Kolmantena haasteena on esimiesten välinpitämättömyys viestintää kohtaan. Viimeiseksi haasteeksi Åberg esittää satunnaisviestinnän eli sen, että viestintä ei ole jatkuvaa. (Åberg 2006, 111–112.)

Iso haaste viestinnässä on oman viestintäroolinsa ymmärtämättömyys. Viestinnän roolit ja vastuut tulisi aina määritellä, mutta useimmiten näin ei ole. Tällöin kukaan ei ole vastuussa viestinnästä, vaikka todellisuudessa viestinnän tulisi olla jokaisen työntekijän vastuulla. Kun kenelläkään ei ole vastuuta, johtaa se pahimmillaan päällekkäiseen tekemiseen ja suunnitelmallisuuden puutteeseen. (Korhonen & Rajala 2011, 38.)

Haasteita viestintään tuo myös johdon antama esimerkki. Mikäli johto ei ole aidosti sitoutunut viestintään, ei sitä voida olettaa muilta työntekijöiltäkään. Kun johto ei ole sitoutunut viestintään, puuttuu viestinnästä strateginen suunta. Tämä taas vaikuttaa siihen, että viestintä ei tue liiketoimintaa ja saattaa jopa vaikuttaa yrityksen tulokseen negatiivisesti. Korhosen ja Rajalan mukaan yrityksen menestyksen ja viestinnän välillä on suora yhteys ja olen heidän kanssaan samaa mieltä. Mitä parempaa viestintä on, sitä todennäköisemmin yritys menestyy. (Korhonen & Rajala 2011, 41–42.)

Laadultaan vaihteleva viestintä heikentää viestinnän tehoa. Yrityksen pitäisi pyrkiä siihen, että kaikki viestintä olisi yhtenäistä ja viestintäkäytännöt olisi sovittu yhteisesti. Mikäli viestintä ei ole yhtenäistä, johtaa se vaihteleviin lopputuloksiin ja tehottomaan viestintään. Tämä johtaa turhiin resurssien käyttöihin ja mahdollisiin tulkintavirheisiin. (Korhonen & Rajala 2011, 43.)

Puutteellinen tiedonhallinta on myös yleinen haaste. Henkilöstön vaihtuessa osaaminen saattaa kadota, ellei sitä ole kirjattu mihinkään ylös. Hiljainen tieto on organisaatiolle kullanarvoista ja olisi suotavaa, että se saatettaisiin dokumentoituun muotoon kaikkien käytettäväksi. (Korhonen & Rajala 2011, 43–44.)

Sisäisen viestinnän ongelmana voidaan nähdä myös tiedonkulku tai oikeastaan sen puuttuminen, joka on myös omasta mielestäni hyvin yleinen ongelma. Hyvin monen yrityksen ongelmana on se, että tieto ei kulje toivotulla tavalla eivätkä työntekijät saa oleellista informaatiota heidän työntekonsa kannalta. Österberg tuokin esille, että tämän seurauksena luottamus tiedonkulkuun katoaa ja työyhteisön toimivuus ja töiden sujuvuus kärsivät. (Österberg 2015, 194.)

3 Työyhteisöviestintä

3.1 Miksi työyhteisössä viestitään?

Työyhteisöviestinnän lähtökohtana on ajatus kaikkien osallisuudesta ja yhteisöllisyydestä. Päävastuu viestinnästä on johdolla ja esimiehillä, mutta jokaisella työntekijällä on vastuu ottaa asioista selvää, kysyä, osallistua ja kertoa ajatuksistaan. Tämä tuottaa kuitenkin ongelmia, sillä työyhteisössä vallitsee osin perusteettomia oletuksia yksilöiden oma-aloitteisuudesta. Yksilöiden edellytetään osaavan arvioida heille tulevaa tietoa, välittää tietoa eteenpäin ja ottaa vastuuta tietojen päivittämisestä. (Juholin 2013, 188–189.)

Työyhteisöviestinnällä on myös merkitystä yrityksen maineen kannalta. Ilman oikeanlaista viestintää tuotteita tai palveluita ei voi tuottaa eikä tarjota asiakkaille onnistuneesti. Asiakkaathan ovat yrityksen menestyksen mittari, joten työyhteisöviestintään täytyy panostaa. (Åberg 2000, 99–100.)

Manka tuo esille myös työhyvinvoinnin merkityksen, joka onkin mielestäni yksi tärkeä syy siihen, miksi työyhteisössä viestitään. Manka korostaa, että jos työpaikalla vallitsee avoin, luottamuksellinen ilmapiiri ja kaikki kunnioittavat toisiaan, on myös töissä mukavampaa ja tietoa jaetaan mielellään kollegoille töiden onnistumisen takaamiseksi. Hyvä työilmapiiri onkin jokaisen menestyvän yrityksen lähtökohta. (Manka 2012.)

3.2 Työyhteisöviestinnän periaatteet

Juholinin mukaan työyhteisöviestinnän pääperiaatteita on kuusi. Työyhteisöviestinnän avulla tulisi varmistaa ajantasaisen tiedon saatavuus ja vaihtaminen sekä asioiden käsittely vuorovaikutteisesti. Työyhteisöviestintä myös mahdollistaa rennon tunnelman, yhdessä oppimisen ja vaikuttamisen työyhteisössä. Ennen kaikkea työyhteisöviestinnällä huolehditaan työnantajamaineesta. (Juholin 2009, 144.)

Ajantasaisen tiedon saaminen ja vaihtaminen on työyhteisössä elintärkeää. Juholin toteaa osuvasti, että jokaisen työyhteisön jäsenen tulee itse aktiivisesti etsiä tietoa ja välittää sitä muille eteenpäin. Tämä koskee myös yrityksen johtoa, jonka tulisi pyrkiä kohti avointa ja aktiivista viestintää. (Juholin 2009, 146.)

Työyhteisön asioista tulee käydä vuorovaikutteista keskustelua, sillä ne vaikuttavat koko työyhteisöön ja sen hyvinvointiin. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulisi olla mahdollisuus päästä keskusteluun mukaan ja vaikuttaa asioihin. Työntekijöillä saattaa olla kullannarvoisia kehittämissideoita ja ratkaisuja ongelmiin, joita kukaan muu ei ole tullut ajatelleeksi. Tämän vuoksi on tärkeää luoda avoin, keskusteleva ilmapiiri, jossa jokaista kuunnellaan ja arvostetaan. (Juholin 2009, 147–148.)

Työpaikan ilmapiirillä on merkittävä vaikutus ihmisten jaksamiseen ja työn lopputulokseen. Työilmapiirin tulisi olla rento ja kannustava ja töiden tulisi olla kiinnostavia. Hyvä työilmapiiri kannustaa myös tiimityöskentelyyn ja sen kautta yhdessä oppimiseen ja tiedon jakamiseen. Jokainen voi vaikuttaa omalla käytöksellään työilmapiirin kohentamiseen. Mitä parempi työilmapiiri on, sitä parempia ovat myös yleensä työn tulokset. Painostavassa työilmapiirissä taas ei usein synny hyviä lopputuloksia. (Juholin 2009, 149.)

Työnantajamaineesta huolehtiminen kuuluu jokaiselle työntekijälle, sillä organisaation maine heijastuu jokaiseen yksilöön. Jokaisen tulee omalla käytöksellään ja työllään vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen. Kannattaa miettiä, onko yrityksestä enemmän positiivista vai negatiivista sanottavaa. Tämän kautta jokainen voi pohtia, miten yrityksen mainetta voisi parantaa. (Juholin 2009, 150.)

3.3 Toimiva työyhteisö

Toimivalle työyhteisölle voidaan antaa sellaisia kriteerejä kuin selkeät tavoitteet, vaikutusmahdollisuudet työhön ja joustavat työmääritelmät. Työtehtäviä ja -rooleja ei tulisi siis määritellä liian tarkasti, jotta työntekijät tuntevat, että voivat oikeasti vaikuttaa omiin työtehtäviinsä. Tavoitteet tulee kuitenkin olla selkeästi esillä, mutta työntekijöillä pitäisi olla valtaa päättää, millä tavoin tavoitteisiin päästään. Liian tiukat säännöt syövät luovuutta ja onnistumisia. (Ristikangas & Grünbaum 2014.)

Jotta työyhteisö ja työnteko sujuisivat mahdollisimman tuottavasti, tulee jokaisen tietää omat vastuunsa ja pelisäännöt sekä pystyä kommunikoimaan muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Ongelmia syntyy yleensä siitä, etteivät kaikki tiedä tehtäviään, ei uskalleta ottaa vastuuta, ei tunneta muiden työtehtäviä ja ei kyetä joustamaan. Ongelmat voi ehkäistä tutustumalla työyhteisön muihin jäseniin ja heidän töihinsä, pohtimalla omaa roolia ja ottamalla vastuuta sekä omasta että muiden työstä. (Järvinen 2008, 85–88.)

Toimivan työyhteisön kannalta on tärkeää avoin vuorovaikutus kaikkien välillä. Avoimuuden tulee ennen kaikkea koskea työtä ja siihen liittyviä asioita. Jokaisen tulisi saada omaan työhönsä liittyvää tietoa eikä kenenkään tulisi sitä pantata. Kun tietoa jaetaan, kannattaa varmistaa, että tieto on myös ymmärretty oikein. Yleinen ongelma tiedon jakamisen suhteen on ihmisten välinpitämättömyys, passiivisuus sekä vääristynyt ajatusmalli, jonka mukaan tiedonvälitys ei ole omalla vastuulla. (Järvinen 2008, 94–99.)

Ennen kaikkea siis toimiva tiedonkulku on pääroolissa toimivassa työyhteisössä. Tieto on työn edellytys, kilpailukeino ja menestyksen tae. Tietoa tulee päivittäin enemmän kuin tarpeeksi eikä mitään täysin varmoja järjestelmiä ole suuren tietomäärän hallintaan. Tämän vuoksi jokaisen työyhteisön jäsenen tulee ottaa vastuuta tiedonkulusta. Jokaisen tulee välittää tärkeä tieto eteenpäin oikeille ihmisille ja jokaisella on vastuu ottaa asioista selvää. (Juholin 2009, 85.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että esimiehellä on aina suurin vastuu tiedonkulusta ja sen vaihdannasta. Esimiehen tulisi myös ymmärtää hiljaisen tiedon merkitys ja jakaa sitä avoimesti muille työntekijöille heidän työnsä tueksi. Esimiehellä on erityisesti vastuu tiedonkulusta silloin kun hänellä on tietoa mitä muilla ei ole, mitä muut eivät osaa kysyä ja jota on hankala saada. (Juholin 2009, 92–93.)

3.4 Työyhteisön ongelmatilanteita

Työyhteisössä syntyy helposti ongelmia, jos työntekoa haittaavista ongelmista ei voida puhua avoimesti. Tämän seurauksena työntekijöiden motivaatio laskee ja työssä viihtyminen kärsii. Tilanne voi johtaa siihen, että syytä aletaan etsiä esimiehestä tai muista työntekijöistä ja heihin kohdistetaan negatiivisia tunteita. Tämä vaikuttaa koko työpaikan ilmapiiriin negatiivisesti. Pahimmillaan tilanne voi mennä niin pahaksi, että riidat eivät enää pysy organisaation sisällä vaan leviävät ulkopuolisille. On siis sanomattakin selvää, että mahdolliset ongelmat tulisi käsitellä heti, tuntuivatpa ne kuinka pieniltä tahansa. Pienestäkin asiasta saattaa loppupeleissä tulla valtavan suuri taakka yritykselle. (Järvinen 2008, 117–121.)

Työpaikoilla voi myös esiintyä yksilöistä johtuvia ongelmia. Tällaisia ongelmia voivat esimerkiksi olla henkilön huolimattomuus, väsymys, ajattelemattomuus tai osaamattomuus. Myös muut henkilökohtaiset ongelmat kuten alkoholi- ja päihdeongelmat, elämänkriisit, puutteellinen työsuoritus, väärinkäytökset, sääntörikkomukset ja epäasiallinen käyttäytyminen ovat yleisiä ongelmia. Tällaisiin ongelmiin tulisi puuttua heti niiden ilmaantuessa. Mikäli niihin ei ajoissa puututa, ongelmat kasvavat entisestään. (Järvinen 2008, 123–130.)

Työyhteisöissä esiintyy usein erimielisyyksiä työtavoista ja työtehtävistä. Näitä ongelmia voidaan lähteä ratkaisemaan ammatillisella tarkastelutavalla. Huomio tulee ennen kaikkea kiinnittää henkilön työsuoritukseen ja käyttäytymiseen työpaikalla. Ongelmat tulisi käsitellä myös asianosaisten kesken ilman muiden läsnäoloa. Asioista pitäisi myös puhua hyvissä ajoin ja etsiä niihin konkreettisia ratkaisuja. (Järvinen 2008, 130–136.)

Muunlainen työyhteisön ongelma saattaa olla tiedon panttaaminen, joka on omankin kokemuksen mukaan varsin yleinen ja merkittävä ongelma. Vaikka työyhteisössä kehoitetaan työntekijöitä jakamaan osaamistaan ja tietoa, kaikki eivät halua sitä tehdä. Juholin toteaaakin, että oma osaaminen ja hiljainen tieto katsotaan eduksi, jolla erotutaan joukosta ja jolla on hyötyä. (Juholin 2009, 179.)

Myös motivaation puuttuminen on merkittävä ongelma työyhteisöissä. Ilman motivaatiota ei synny tuloksia ja poissaolot voivat kasvaa. Vaikka motivaation sanotaan lähtevän ihmisestä, voi esimies omalta osaltaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Motivaation puute kannattaa siis aina ottaa työntekijän kanssa puheeksi ja etsiä taustalla piilevä syy.

Voihan olla, että motivaation puuttumisen taustalla piilee esimerkiksi halu saada uusia haasteita. (Rötkin 2015.)

3.5 Viestintäkanavat

Viestintäkanavien käytössä kannattaa ottaa huomioon se, kenelle viesti lähetetään. Jo-kaista sähköpostia ei tarvitse lähettää kaikille, ainoastaan niille, joita asia koskettaa. On myös tärkeää muistaa, että eri asiat vaativat eri viestintäkanavan. Viestintäkanavan va-linnassa kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen, saavatko ihmiset viestin sopivaan aikaan, säilyykö viesti muuttumattomana, edistääkö vuorovaikutus viestin perillemeno-a ja voidaanko viestissä hyödyntää esimerkiksi ääntä, tekstiä ja kuvaa. (Lohtaja & Kaiho-virta-Rapo 2007, 50–51.)



Kuvio 3. Viestintäkanavia. (Juholin 2009; Horsmanheimo & Steiner 2008; Isohookana 2007; Korteso, Patjas & Seppänen 2014; Juholin 2013; Siukosaari 2002; Hokkanen, Mäkelä & Taatila 2008.)

Viestinnässä merkityksellisiä asioita ovat vuorovaikutus ja kaikkien osapuolien aktiivi-suus. Vuorovaikutus voi olla virallista, puolivirallista ja epävirallista. Viestintä voi tapahtua kirjallisesti, sähköisesti tai kasvokkain. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää suositaan, mutta teknologian avulla virtuaalisesti tapahtuva viestintä voi olla yhtä tehokasta. (Juho-lin 2013, 212.)

On syytä myös muistaa, että erilaiset työntekijät haluavat tietoa eri tavoilla. Sen vuoksi työyhteisössä tulisi olla käytössä mahdollisimman monipuoliset viestintäkanavat. Esimie-hen tehtävänä onkin viestiä mahdollisimman paljon eri tavoilla ja luoda hyvä tiedonkulku kaikkien välillä. (Pirinen 2015.)

3.5.1 Kirjalliset kanavat

Ilmoitustauluja käytetään edelleen työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole esimerkiksi mahdollisuutta päästä verkkoon. Ilmoitustaulun rakenne tulee suunnitella huolellisesti, jotta siitä ei tule liian sekava. Toimivaksi rakenteeksi on ehdotettu ilmoitustaulun jakamista pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin. Jotta ilmoitustaulu olisi ajankohtainen, kannattaa sopia kuinka pitkään yhtä tiedotetta pidetään taululla. (Juholin 2009, 178.)

Tiedotetta käytetään paljon ja sen vahvuutena on nopeus. Tiedotteen perusvaatimus on informatiivisuus eli sen tulee kertoa asia selkeästi, ymmärrettävästi ja tiiviisti. Yhdessä tiedotteessa tulisi käsitellä vain yhtä asiaa. Ilmaisultaan tiedotteen tulee olla neutraali ja sen tulee sisältää vain tosiasiallisia seikkoja. Tiedotteen laatimisessa kannattaa valita sisältö lukijan näkökulmasta, kiinnittää huomiota otsikkoon, laittaa asiat tärkeysjärjestykseen ja suosia selkeää kieltä. Sisäisen tiedotteen voi jakaa ilmoitustaululla, pöytäjakeulla tai sähköpostilla. Kiireellisessä tilanteessa voidaan hyödyntää tekstiviestiä. (Juholin 2009, 180.)

Henkilöstöraportteja julkaisevat lähinnä vain suuret yritykset. Henkilöstöraportin tarkoituksena on kertoa henkilöstön toiminnasta ja henkilöstöä koskevista muutoksista ja muista toimenpiteistä. (Horsmanheimo & Steiner 2008.)

Sisäisessä viestinnässä voidaan hyödyntää henkilöstölehteä. Se voidaan julkaista joko painettuna tai verkossa. Lehden tavoitteena on asioiden täydentäminen ja sitoutuneen työilmapiirin luominen. Lehdessä voidaan kertoa tietoa asiakkaista, tuotteista, palveluista ja kilpailijoista. (Isohookana 2007, 241.)

3.5.2 Sähköiset kanavat

Sähköpostia käytetään johdon viestimiseen, sisäiseen informointiin ja muun työyhteisön yhteydenpitoon. Sähköpostin teho on heikentynyt sen liiallisen käytön ja roskapostin lisääntyneen määrän takia. Sähköpostiviestejä saattaa tulla jopa satoja päivässä, jolloin viestin teho laskee ja tiedon saatavuus kärsii. Sähköpostiin kohdistetaan myös liikaa epärealistisia odotuksia. (Juholin 2009, 177–178.)

Videoneuvotteluja voidaan järjestää, kun ihmisillä ei ole mahdollisuutta päästä samaan paikkaan samaan aikaan. Videoneuvottelut ovat usein perinteisiä kokouksia lyhyempiä

ja tehokkaampia. Kuitenkaan perinteisiä kokouksia ei kannata täysin korvata videoneuvotteluilla, sillä ne saattavat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja erimielisyydet on helppompaa selvittää kasvokkain. Myös mahdolliset tekniset ongelmat saattavat häiritä neuvotteluita. (Kortesuo ym. 2014, 172.)

Intranet toimii pysyvän tiedon tallennuspaikkana. Siellä säilyy hyvin kaikenlaiset dokumentit ja muut tiedostot, joita käytetään säännöllisesti. Intranetiin liittyy kuitenkin paljon ongelmia, sillä siitä ei osata ottaa oikeanlaista hyötyä irti. Intranetin suurimmat ongelmat ovat vanhentunut tieto ja huono, sekalainen valikoima, josta tieto ei löydy helposti. Perinteisen intranetin rinnalle onkin suositeltu sosiaalista intranetiä, joka on kuin yrityksen oma Facebook. Sosiaalinen intranet mahdollistaa yhteisten dokumenttien luomisen ja kommentoimisen, tilapäivitykset ja reaaliaikaiset keskustelut. (Kortesuo ym. 2014, 184–185.)

Sisäisessä viestinnässä voidaan hyödyntää myös blogia. Blogi voi oikein käytettynä parantaa sisäisen viestinnän tehokkuutta, avoimuutta ja yhteisöllisyyttä. Blogin avulla jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ottaa osaa keskusteluun ja vaikuttaa asioihin. Blogin avulla sekä johto että työntekijät voivat lähestyä toisiaan helpommin ja avoimemmin. (Isohookana 2007, 284.)

Sosiaalinen media toimii myös osaltaan sisäisen viestinnän ja työyhteisöviestinnän välineenä. Työntekijä ei kuitenkaan voi velvoittaa työntekijöitään luomaan tiliä mihinkään palveluun, joissa käytetään aitoja, henkilökohtaisia tietoja. Tämän vuoksi sosiaalisessa mediassa jaettu tieto ei välttämättä tavoita kaikkia. On myös syytä muistaa, että mitään arkaluonteisia tietoja ei kannata sosiaalisen median palvelimissa jakaa. (Kortesuo ym. 2014, 183–184.)

3.5.3 Suulliset kanavat

Suullisessa viestinnässä tietoa jaetaan työpaikalla kasvotusten. Avoimessa työtilassa kommunikointi tapahtuu luonnostaan ja tieto kulkee ajantasaisesti ilman rajoituksia. Fyysisen työtilan etuna onkin se, että asiat hoituvat suoraan ja siten sähköpostien ja palaverien tarve vähenee. Koska ihmiset ovat koko ajan tietovirtojen äärellä, voi tällainen olla uuvuttavaa ja heikentää keskittymistä. Täytyykin siis muistaa, että kaikkien ei täydy olla koko ajan tietoisia kaikista asioista. (Juholin 2013, 214–215.)

Tietoa voi vaihtaa myös esimerkiksi kahvittelun yhteydessä, joka on suomalaisessa työ-
kulttuurissa yleistä. Henkilöt voivat samassa paikassa vaihtaa kuulumisia ja tietoa ja pu-
hua huolenaiheistaan. Kahvittelun yhteydessä vaihdettu tieto on luontevaa, joten kes-
kustelu on yleensä vapaampaa ja avoimempaa. (Juholin 2009, 175.)

Työtovereilta saatu tieto on kullanarvoista. Pääosin tiedot liittyvät työtehtäviin, mutta
saattavat joskus koskea myös itse organisaatiota. Tämä kanava on todettu hyväksi ja
nopeaksi tavaksi välittää tietoa. Tosin tämän kanavan riskinä on juorujen ja huhujen le-
viäminen. (Siukosaari 2002, 100.)

Virallinen suullisen tiedon lähde on muun muassa kokoukset. Kokouksissa on etukäteen
laadittu muistilista, jäsenet on kutsuttu kokoukseen ja paikan päällä tehdään muistiinpa-
noja sekä laaditaan pöytäkirja. Ennen kokousta on hyvä laatia esityslista, hankkia mah-
dolliset materiaalit ja miettiä jokaisen roolia kokouksessa. Kokouksen jälkeen pöytäkirja
kirjoitetaan puhtaaksi ja se lähetetään jokaiselle jäsenelle. (Hokkanen ym. 2008, 27–29.)

4 Esimiesviestinnän osa-alueita

4.1 Perehdytyksen tavoitteet ja peruseriaatteet

Perehdytyksen tarkoituksena on kertoa uudelle työntekijälle yrityksen käytännöistä. Pe-
rehdytyksessä käydään yleensä läpi yrityksen yleiset käytännöt, sopimukset ja määräyk-
set, tiedot yrityksen tuotteista ja palveluista, työsäännöt, henkilöstöpalvelut, työsuhde-
edut sekä työturvallisuusasiat. (Åberg 2000, 203–204.)

Perehdytyksen tarkoituksena on siis ennen kaikkea tehdä uudesta työntekijästä mahdol-
lisimman tuottava työyhteisön jäsen mahdollisimman pian. Tärkeää on myös se, että
uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja tuntee kuuluvansa joukkoon. Mitä nopeam-
min tämä toteutuu, sitä paremmat edellytykset uudella työntekijällä on suoriutua tehtä-
vistään. (Hokkanen ym. 2008, 62–63.)

Perehdytyksessä tulisi myös kertoa perustietoja yrityksestä ja sen arvoista, missiosta ja
visiosta. Tämän kautta yrityksestä voidaan antaa positiivinen kuva ja sen avulla halutaan

auttaa työntekijää luomaan myönteisiä kuvia organisaatiosta ja työtehtävistään. Mielestäni myös sellaiset työntekijät, jotka tuntevat toimialansa, ovat sitoutuneita työhönsä. (Kauhanen 2010, 151–152.)

Perehdytykseen voi osallistua esimies, johto ja kollegat. Yleensä lähin esimies vastaa perehdytyksestä ja kollegat lähinnä tukevat perehdytystä kertomalla omia kokemuksiaan ja neuvojaan. Kollegoilta voi saada myös kullannarvoista hiljaista tietoa, mitä ei ole dokumentoitu mihinkään. (Siukosaari 2002, 96.)

4.1.1 Millaista on hyvä perehdytys?

Hyvä perehdytys vastaa uuden työntekijän yksilöllisiä tarpeita, on vuorovaikutteista ja palautteen anto on jatkuvaa. Tärkeintä on, että uusi työntekijä todella oppii asioita ja saa kattavan kokonaiskuvan omasta työstään ja organisaatiosta. Tavoitteena onkin, että uusi työntekijä tietää mistä saa jatkossa tarvittavaa tietoa ja pystyy itsenäisesti hoitamaan työtehtäviään. (Kupias & Peltola 2009, 112.)

Hyvälle perehdytykselle voidaan antaa viisi tärkeää kriteeriä. Ensinnäkin perehdytyksen tulee olla prosessimainen eli asioita käydään läpi useiden kuukausien ajan, jolloin asiat ehtii sisäistää rauhassa ja kunnolla. Toiseksi perehdytyksen tulee olla vuorovaikutteista eli kysymysten esittäminen on tehtävä mahdolliseksi ja siihen tulisi myös kannustaa. Kolmanneksi perehdytyksen tulee olla aina yksilöllistä. Neljänneksi johdon tulisi osoittaa mielenkiintoa uutta työntekijää kohtaan. Viimeiseksi perehdytyksessä tulisi hyödyntää monia eri foorumeita. (Juholin 2009, 236–237.)

Hyvä perehdytys ottaa myös huomioon erilaiset perehdytystarpeet. Esimerkiksi nuori työntekijä tarvitsee aivan erilaisen perehdytyksen kuin jo kokeneempi työntekijä, joka on tehnyt vastaavanlaisia tehtäviä jo ennen. Hyvä perehdytys on siis yksilöllistä, jossa otetaan huomioon aikaisempi työkokemus, tuleva rooli, ammatillinen osaaminen ja ikä. (Österberg 2015, 116-117.)

4.1.2 Perehdytyksen keinoja

Ennen perehdytyksen aloitusta tulee laatia perehdytysuunnitelma, josta käy ilmi mitä asioita uudelle työntekijälle tulee opettaa. Ennen suunnitelman laatimista kannattaa varmistaa mistä asioista uudella työntekijällä on jo osaamista ja missä asioissa hänen tulee vielä kehittyä. Tämän pohjalta voidaan laatia henkilökohtainen perehdytysuunnitelma uudelle työntekijälle. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdytyksen keinoja ovat esimerkiksi työpaikkailmoitus, työhaastattelu, koulutus, ensimmäinen työpäivä, tervetuloa taloon opas ja työyhteisön muut jäsenet. Työpaikkailoituksessa annetaan ensivaikutelma yrityksestä. Työhaastattelussa haastattelijalla kertoo enemmän yrityksestä ja sen työyhteisöstä. Haastattelu tapahtuu yleensä työpaikan tiloissa, jolloin yhteisöilmeen merkitys korostuu. Ensimmäisenä työpäivänä uudelle työntekijälle esitellään työtilat ja kollegat ja kerrotaan paljon uutta tietoa. Ensimmäisen päivän tulisi olla positiivinen kokemus, jotta uusi työntekijä on halukas sitoutumaan yritykseen. Tervetuloa taloon opas on tarkoitettu tukimateriaaliksi perehdyttämisen ohella. Nykyään kuitenkin intranet on lähes kokonaan korvannut kyseiset oppaat, etenkin suurissa yrityksissä. Työyhteisön muut jäsenet kertovat uudelle työntekijälle epäviralliset normit ja käytännöt, joita ei ole kirjattu mihinkään ylös. (Åberg 2000, 204–206.)

Perehdytyksen tueksi voi myös koota uudelle työntekijälle eräänlaisen tietopakettin, josta löytyy vuosikertomus, työohjeet, toimenkuvat ja henkilöstön yhteystiedot. Myös perehdytysohjelma olisi hyvä antaa työntekijälle, jotta hän tietää mitä odottaa. Perehdytyksen tukena voidaan myös käyttää yrityksen kotisivuja, tietojärjestelmiä ja intranetiä, joihin työntekijää tulisi kannustaa tutustumaan. (Österberg 2015, 122-123.)

4.1.3 Perehdytysmuotoja

Kupias ja Peltola esittelevät kirjassaan viisi erilaista perehdytysmuotoa: vierihoidoperehdytyksen, malliperehdytyksen, laatuperehdytyksen, räätälöidyn perehdytyksen ja dialogisen perehdytyksen. Vierihoidoperehdytyksen tarkoituksena on oppia kokeneemman työntekijän ohjauksessa. Perehdytys tapahtuu työnteon yhteydessä. Tämän mallin etuna on yksilöllinen perehdytys, mutta toisaalta näkemys saattaa jäädä liian suppeaksi ja oppiminen on vain yhden henkilön vastuulla. Jos perehdyttäjä ei ole kiinnostunut tehtävästään, jää oppiminen uuden työntekijän omalle vastuulle. (Kupias & Peltola 2009, 36–41.)

Malliperehdytyksessä perehdytysvastuu on jaettu henkilöstöosaston ja työyksikön kesken. Henkilöstöosasto hoitaa työsuhteeseen ja organisaatioon perehdytyksen ja työyksikkö hoitaa muun perehdytyksen. Apuna käytetään perehdytysohjelmia, muistilistoja, tulokasoppaita ja muuta materiaalia. Tämän mallin etuna on tasainen perehdytys, mutta uhkana saattaa olla se, että huomio kiinnittyy liikaa organisaatiotasoiseen eikä käytännön perehdytykseen. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

Laatuperehdytyksessä vastuun perehdytyksestä ottavat työyksiköt ja tiimit. Tässä mallissa on erityisen tärkeää, että valitulla henkilöllä on aikaa ja selkeä visio siitä, miten perehdytys tapahtuu. Jos perehdytysvastuu on tiimillä, vaarana on se, että kukaan ei ota vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

Räätälöidyssä perehdytyksessä perehdytys rakennetaan jokaisen henkilön tarpeita vastaaviksi. Mallissa otetaan huomioon työntekijän taidot ja mahdolliset kehittymistarpeet. Tämä malli vaatii perehdyttäjältä erityisosaamista ja sitoutumista perehdytysohjelmaan. (Kupias & Peltola 2009, 40–41.)

Viimeisenä perehdytysmuotona Kupias ja Peltola esittelevät dialogisen perehdytyksen. Tällöin uuden työntekijän perehdytys suunnitellaan jo tarkasti etukäteen ennen perehdytyksen alkua. Saattaa myös olla, että uusi työntekijä tulee asiantuntijatehtäviin, jolloin perehdytysprosessi voidaan suunnitella yhdessä työntekijän kanssa ja uusi tulokas voi vaikuttaa perehdytysprosessiin. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

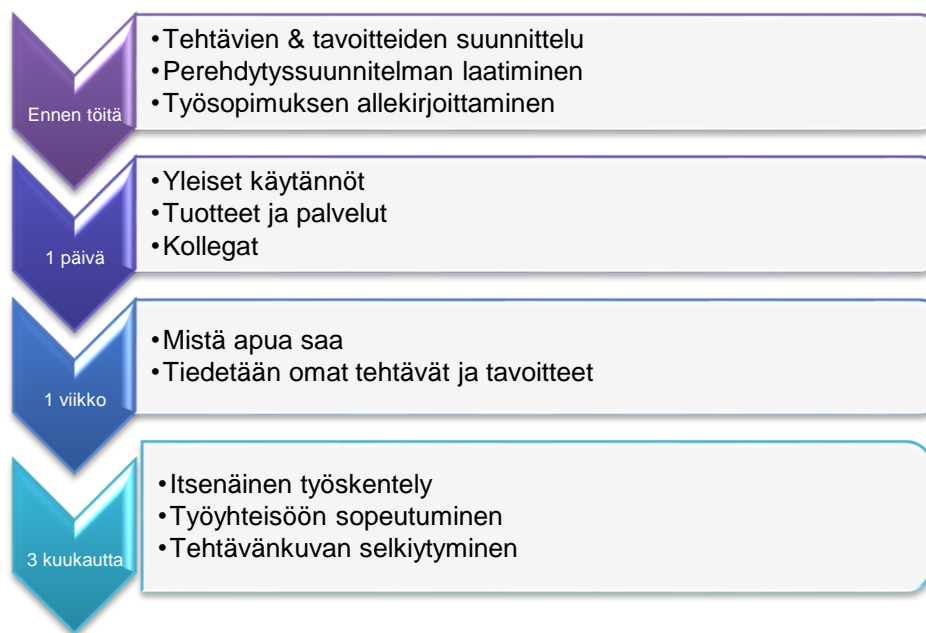
4.1.4 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessi voidaan jakaa neljään vaiheeseen. Ensimmäinen vaihe alkaa jo ennen töiden aloittamista eli työsopimuksen allekirjoittamisesta. Ennen kuin uusi työntekijä aloittaa, tulee huolehtia työsopimuksesta, palkanmaksun järjestämisestä sekä tehtävien ja tavoitteiden suunnittelusta. (Hokkanen ym. 2008, 64.)

Toinen perehdytysprosessin vaihe on ensimmäinen työpäivä. Ensimmäisenä uudelle työntekijälle kerrotaan tehtävänsä ja tavoitteensa. Tämän jälkeen päivä yleensä menee tutustumalla yritykseen, yleisiin käytäntöihin, kollegoihin ja uuteen toimintaympäristöön. Päivän päättyessä työntekijän tulisi tietää seuraavan päivän ohjelma ja miten hän pääsee töihin. (Hokkanen ym. 2008, 65.)

Perehdytysprosessin kolmas vaihe on ensimmäinen työviikko. Tämän viikon aikana työntekijän pitäisi jo päästä kiinni työhönsä. Työn kautta uusi työntekijä saa tehtävistään ja yrityksestä konkreettisemmän kuvan ja saa mahdollisuuden oppia asioita työn kautta. (Kupias & Peltola 2009, 105.)

Perehdytysprosessin viimeinen vaihe on kolme kuukautta. Näiden kuukausien aikana työntekijä koetaan vielä uudeksi, mutta hänen tulisi osata tehdä jo tuottavaa tulosta. Näiden kolmen kuukauden aikana työntekijän tulisi oma-aloitteisesti hankittava tietoa ja kyseltävä mahdollisimman paljon. (Hokkanen ym. 2008, 67.)



Kuvio 4. Perehdytysprosessin vaiheet. (Mukaiillen Hokkanen ym. 2008; Kupias & Peltola 2009.)

Koko perehdytysprosessin ajan kannattaa pitää mielessä, että uusien tapojen ja asioiden oppiminen voi olla hyvinkin raskasta uudelle työntekijälle. Tämän vuoksi esimiehen tulisi olla koko perehdytysprosessin ajan läsnä ja osoittaa, että häneltä saa tukea ja apua. Esimiehen tulee myös muistaa, että uuden oppiminen voi viedä aikaa eikä uutta tulokasta saisi painostaa liikaa. Avoin, tukeva ja keskustelevalta ilmapiiri onkin oltava läsnä koko perehdytysprosessin ajan. (Rötkin 2015.)

4.1.5 Perehdytyksen lopetus

Esimiehen ja työntekijän tulisi järjestää tapaaminen, kun perehdytyskausi alkaa olla loppuillaan. Heidän tulisi keskustella perehdytyksen etenemisestä, kysymyksistä, uusista ideoista ja kehitystarpeista. Perehdytys olisi hyvä myös lopettaa jonkinlaiseen tilaisuuteen, esimerkiksi ravintolaillalliseen. (Hokkanen ym. 2008, 69.)

Perehdytyksen loputtua on myös hyvä arvioida sen onnistumista eli miten hyvin perehdytyksessä loppujen lopuksi onnistuttiin. Arvioinnissa voidaan pohtia, miten työntekijän vastaanotto toteutettiin, saiko uusi työntekijä tarpeeksi tietoa, helpottiko perehdytys pääsyä osaksi työyhteisöä ja oliko käytetty materiaali hyödyllistä. Arviointia tehdessä kannattaa ottaa huomioon sekä työntekijän että kollegoiden ja perehdyttäjän näkemykset. (Kupias & Peltola 2015.)

Perehdytyksen loputtua kannattaa muistaa, että työtaitoja tulisi jatkuvasti kehittää eikä oppiminen lopu ikinä. Tämän vuoksi työntekijöille tulisi säännöllisesti järjestää koulutuksia ja organisaation tulisi tukea jatkuvaa kehittymistä. Myös työntekijät voivat kehittää osaamistaan esimerkiksi kirjallisuuden avulla. (Kupias, Peltola & Pirinen 2014.)

4.2 Palaute osana esimiestyötä

Meistä jokainen tarvitsee ja haluaa saada palautetta. Silti sitä ei osata antaa tarpeeksi ja positiivista palautetta ei saa juuri lainkaan. Esimiestyöhön kuuluu palautteen antaminen ja myöskin sen vastaanottaminen. Oikeanlainen ja oikeaan aikaan annettu palaute motivoi ihmisiä ja vaikuttaa näin ollen myös yrityksen tulokseen. (Kupias, Peltola & Saloranta 2016.)

Palaute on tärkeä osa työyhteisöä ja hyvä motivoinnin ja kasvun väline. Ilman palautetta ei pysty kehittymään, sillä ei tiedä missä on onnistunut ja mikä vaatii opettelua. Palautetta tulee antaa sekä työntekijöille että esimiehille. (Juholin 2009, 243.)

Tarpeeksi ei voi korostaa, että myös esimies kaipaa palautetta. Työntekijät eivät tunnu uskaltavan antaa lähimmälle esimiehelle palautetta, vaikka se voisi kohentaa työilmapiiriä. Esimies saa yleensä palautetta vain omilta esimiehiltään, mutta myös alaisilta pitäisi saada palautetta kokonaiskuvan hahmottamiseksi. (Järvinen 2008.)

4.2.1 Hyvän palautteen ominaisuuksia

Hyvä palaute on rehellistä, henkilökohtaista ja luontevaa. Tärkeää on, että palautetta annetaan toiminnasta eikä se saa kohdistua itse persoonaan. Palaute tulee myös antaa oikealla tavalla eli sen annossa tulee huomioida palautteensaajan persoonallisuus. Hyvä palaute myös johtaa konkreettisiin toimenpiteisiin eikä jää vain leijumaan ilmaan. (Kupias ym. 2016.)

Palautteen antamisessa tulisi ottaa huomioon annetaanko se kahden kesken vai muiden läsnä ollessa. Huomiota tulisi kiinnittää myös siihen, annetaanko palautetta työprosessin aikana vai sen jälkeen. Juholin esittääkin muutamia hyviä pointteja, jotka palautteen antamisessa kannattaa ottaa huomioon. (Juholin 2009, 165.)

Ensimmäisenä kannattaa muistaa, että positiivista palautetta kannattaa antaa aina enemmän kuin negatiivista. Myös sillä on merkitystä miten positiivisen palautteen antaa. Kun kielteistä palautetta antaa, on se annettava rakentavasti, johdonmukaisesti ja oikeudenmukaisesti. Kielteinen palaute täytyy muistaa antaa aina henkilökohtaisesti. Palaute pitäisi antaa myös mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Palautetta kannattaa myös pyytää itselleen ja kiittää saadusta palautteesta, sillä siitä on aina hyötyä. (Juholin 2009, 165.)

Palautteen antamisessa tulisi myös kiinnittää huomiota puheen sävyyn, kehon kieleen ja palautteen ydinviestiin. Palautteen antajan tulisi pohtia onko asia merkityksellistä ottaa esille, missä tilanteessa palaute annetaan, mikä on paras hetki palautteelle ja miten palautteen perustelee. Palautteen antajan tulisi osoittaa olevansa tosissaan, kiinnostunut aiheesta, sitoutunut, perehtynyt ja pyrkivänsä oikeudenmukaiseen. Tällä tavoin varmistetaan, että palautteesta on oikeasti hyötyä ja se ymmärretään oikein. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2014, 79–80.)

4.2.2 Palautteen hyöty

Palautteen antaminen ja saaminen ovat työn kannalta tärkeitä. Palaute vaikuttaa työtyytyväisyyteen, ihmisten hyvinvointiin ja työilmapiiriin. Palaute tulisi ennen kaikkea nähdä keinona kehittää työyhteisöä. (Juholin 2009, 164–165.)

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan palautteella on useita hyötyjä. Se on paras tapa kasvattaa itsetuntemusta, kätevin tapa näyttää tunteet ja nopein tapa osoittaa työn merkitys. Palaute on myös varmin keino lisätä onnistumisia ja yksinkertaisin keino pitää ihmiset vastuullisina. Palautteen avulla ongelmiin voidaan puuttua ajoissa ja se voidaan nähdä laajimpana johtamisen tukena. Palaute on tehokkain tapa käynnistää muutos ja helpoin tapa lisätä vuoropuhelua. Palautetta voidaan pitää myös halvimpana henkilöstötutkimuksena. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 38.)

Kupias, Peltola ja Saloranta tuovatkin osuvasti esille, että palautteella voidaan parhaassa tapauksessa motivoida työntekijöitä ja auttaa heitä hahmottamaan työnsä merkitys paremmin. Kun henkilöstö on motivoitunutta, vaikuttaa se yrityksen tulokseen positiivisesti. Yritysten täytyy myös jatkuvasti kehittyä ja olla edelläkävijöitä trendeissä. Yritys ei voi menestyä, ellei se kehity. Ja mikä auttaisikaan yritystä kehittymään, ellei motivoituneet ja tehokkaat työntekijät? (Kupias ym. 2016.)

4.2.3 Palautteen esteet

Ahosen ja Lohtaja-Ahosen mukaan palautteen esteitä ovat hämärät palautekäytännöt, epäselvät tavoitteet ja pelisäännöt, seurausten pelko, virheitä peittelevä toimintakulttuuri ja jäykät suoritusten arviointijärjestelmät. Palautetta jää myös antamatta kiireen ja välinpitämättömyyden takia. Esimies saattaa myös olettaa, että palautetta on turha antaa ja työntekijät kyllä tietävät itsekkin, jos ovat tehneet hyvää tai huonoa tulosta. Palautetta saatetaan myös vierastaa, sillä ei uskalleta näyttää omia tunteitaan. Kun palautteen esteet ensin tiedostaa, on helpompaa jatkossa antaa palautetta ja kehittyä palautteenantajana. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 40–59.)

Järvinen toteaa, että palautteen anto voidaan myös kokea usein hankalaksi, sillä se ei ole suomalainen käytäntö. Palautetta ei osata antaa eikä sitä myöskään osata ottaa vastaan. Usein myös positiivinen palaute koetaan turhaksi ja kiusalliseksi. Palautteen merkitystä vähätellään usein eikä sitä haluta ottaa vastaan. Itse kuitenkin olen Järvisen kanssa osittain eri mieltä. On totta, että osa suomalaisista ei osaa ottaa palautetta vastaan ja esimerkiksi positiiviseen palautteeseen suhtaudutaan vähättelevästi. Toisaalta kuitenkin uskon, että kaikki haluavat saada palautetta työstään ja positiivinen palaute koetaan tärkeäksi, vaikkei siihen aina osattaisi reagoida. Ainakin omalla ja entisten kollegoideni kohdalla juuri positiivinen palaute auttoi jaksamaan töissä. Meillä olikin tapana kehua toistemme työsuorituksia säännöllisesti. (Järvinen 2012, 112.)

Juholin tuo kirjassaan esille hyvin merkittävän palautteen esteen, joka koskee esimiehiä. Esimiehet saavat aivan liian vähän palautetta, vaikka palautteen avulla esimiehet voisivat kehittää omia toimintatapojaan. Juholin toteaaakin, että esimiehien kannattaisi itse pyytää palautetta avoimien kysymyksen muodossa, esimerkiksi kysymällä mitä mieltä työntekijät ovat jostain asiasta. (Juholin 2009, 251–252.)

4.3 Kehityskeskustelu

Yksi kehityskeskustelun hyvistä puolista on työntekijän mahdollisuus vaikuttaa työtehtäviinsä. Työntekijälle kehityskeskustelu on myös mahdollisuus saada palautetta, määrittellä tavoitteita ja varmistaa kehittyminen. Esimiehelle kehityskeskustelu antaa mahdollisuuden kuunnella työntekijää, varmistaa yhteiset tavoitteet ja saada palautetta myös omasta työstään. (Juholin 2009, 165–166.)

Kehityskeskustelun tavoitteena on arvioida saavutettuja tuloksia ja kehitystarpeita. Sen pohjalta tehdään henkilökohtainen suunnitelma. Kehityskeskustelun tavoitteena on myös kehittää esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä ja työskentelyoloja sekä työilmapiiriä. Kehityskeskustelussa sovitaan myös uudet tavoitteet seuraavalle kaudelle. (Åberg 2006, 145.)

Kehityskeskustelu voidaan nähdä kahdenlaisena: joko se on loistava johtamisen väline tai täydellistä ajanhukkaa. Onnistuessaan kehityskeskustelu parantaa työsuoritusta, lisää motivaatiota ja kasvattaa työhyvinvointia. Epäonnistuessaan se taas vie aikaa ja työyhteisön negatiiviset asiat korostuvat entisestään. Kehityskeskusteluja ihannoidaankin kirjallisuudessa paljon, mutta tosiasiaa kovinkaan moni yritys ei valitettavasti hyödynnä kehityskeskustelujen tarjoamia mahdollisuuksia. (Aarnikoivu 2011, 11.)

4.3.1 Kehityskeskustelun muistisääntöjä

Kehityskeskustelussa asenne ratkaisee. Jos esimies suhtautuu kehityskeskusteluun pakollisena pahana, vaikuttaa se myös työntekijän suhtautumiseen ja aktiivisuuteen keskustelussa. Jos taas esimiehen asenne on kohdillaan, voidaan keskustelusta saada vaikka minkälaisia hyötyjä irti, minkä olen itsekkin huomannut. Onnistuneessa kehityskeskustelussa huomasimme yhdessä esimieheni kanssa erään piilevän kykyni, jonka ansiosta pääsin haastavimpiin työtehtäviin. (Aarnikoivu 2011, 84–85.)

Asenteen lisäksi kehityskeskustelussa pääosassa on luottamus. Jotta kehityskeskustelussa vallitsee avoin vuorovaikutus, on esimiehen käytävä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa muutoinkin eikä vain kehityskeskustelussa. Luottamuksen ja avoimen vuoropuhelun tulee olla jatkuvaa ja sen tulee myös jatkua kehityskeskustelun jälkeen. (Aarnikoivu 2011, 17–18.)

Tärkeää edellytys onnistuneelle keskustelulle on myös molemminpuolinen kunnioitus. Tämä tarkoittaa sitä, että molempien osapuolien on varattava kehityskeskusteluun tarpeeksi aikaa ja ajankohta tulee olla riittävän aikaisin selvillä. Keskustelu tulisi myös pitää puolueettomalla maaperällä, ei esimerkiksi esimiehen toimistossa. (Åberg 2006, 149–150.)

Näiden asioiden lisäksi Sydänmaanlakka nostaa esille vielä yhteisymmärryksen. Kehityskeskustelussa olisi tarkoitus pyrkiä luomaan yhteinen ymmärrys työntekijän työn sisällöstä, tavoitteista ja painopisteistä. Yhteisymmärrys täytyy olla myös siitä, miten hyvin edelliset tavoitteet on saavutettu. (Sydänmaanlakka 2012, 92–93.)

4.3.2 Kehityskeskusteluun valmistautuminen

Sekä esimiehen että alaisen tulee valmistautua kehityskeskusteluun hyvissä ajoin. Esimiehen tulee sopia ajasta vähintään viikkoa ennen, antaa työntekijälle valmistautumishjeet, varata rauhallinen paikka ja varata keskusteluun riittävästi aikaa. Keskusteluun kannattaa valmistautua pohtimalla menneen ajan toimintaa, uusia tavoitteita, tulevaisuuden odotuksia ja työyhteisön hyvinvointia. Ennen kehityskeskustelua olisi hyvä myös pohtia onko toimenkuvan tarkastaminen tarpeen ja millä tavoin kehityskeskustelusta saadaan oikeasti hyödyllinen. (Sydänmaanlakka 2012, 94–96.)

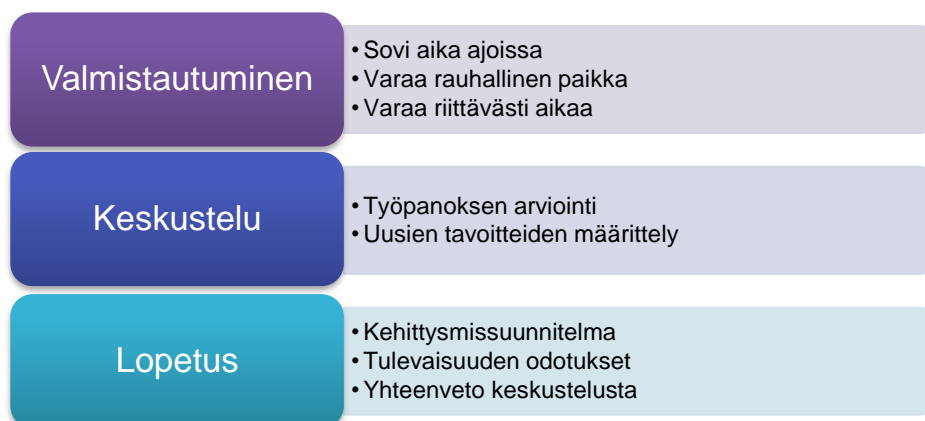
Esimiehen kannattaa pohtia ennen kehityskeskustelua tavoitteita ja mihin asioihin on olennaista keskittyä. Tärkeää on myös miettiä ajanhallintaa ja miten työntekijän saisi rentoutumaan keskustelutilanteessa. Esimiehen kannattaa myös valmistautua kuulemaan kritiikkiä ja olemaan myös itse avoin, reilu ja objektiivinen. (Lindholm & Salminen 2014, 141–142.)

Työntekijän kannattaa pohtia ennen kehityskeskustelua omia tehtäviään ja tavoitteitaan ja miten niistä on selvinnyt. Myös omaa osaamistaan, ongelmia ja tulevaisuuden odotuksia on syytä miettiä tarkkaan. Työntekijän kannattaa myös miettiä, millä tavoin tuo oman asiansa selkeästi ja riidattomasti esille. (Meretniemi 2012, 71.)

4.3.3 Kehityskeskustelun vaiheet

Åberg esittää kehityskeskustelun etenemiseen kolme vaihetta. Ensimmäisenä keskusteluun valmistaudutaan. Tässä vaiheessa arvioidaan työn tuloksellisuutta, kuormittavuutta ja yleisiä asioita. Seuraavaksi tulee itse keskustelun vuoro. Lopuksi keskustelun jälkeen sovitaan jälkitoimista eli kirjataan ylös mitä on sovittu, mitä kehitetään tai miten työnkuva muuttuu. (Åberg 2006, 150.)

Sydänmaanlakan mukaan kehityskeskustelun vaiheet ovat valmistautuminen, avaus, arviointi, tavoitteiden määrittely, kehityskeskustelu ja lopetus. Kuten edellä on mainittu, valmistautuminen keskusteluun on tärkeää. Keskustelun kannattaa aloittaa molemmalle mielenkiintoisesta aiheesta. Alussa on tärkeää myös selvittää, että molemmat ymmärtävät keskustelun merkityksen. Tämän jälkeen siirrytään arviointivaiheeseen. Työntekijän kannattaa antaa ensin itse kertoa oma näkemyksensä, jota esimies voi tarvittaessa täydentää. Arviointivaiheen jälkeen siirrytään tavoitteiden määrittelemiseen. Tässä esimies ja työntekijä sopivat työntekijälle tavoitteita ensi kaudelle ja keskustelevat siitä, miten tavoitteisiin päästään. Kehityskeskustelun loppuvaiheessa työntekijälle tehdään kehityssuunnitelma ja pohditaan tulevaisuuden odotuksia ja näkemyksiä. Lopuksi käydään yhteenveto koko keskustelusta ja varmistetaan, että asiat on ymmärretty samalla tavalla. (Sydänmaanlakka 2012, 98–100)



Kuvio 5. Kehityskeskustelun vaiheet. (Sydänmaanlakka 2012, 94-100.)

Arviointivaiheessa sekä työntekijä ja että esimies arvioivat työntekijän työpanosta ja saavutettuja tavoitteita. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, on syytä pohtia miksi näin kävi ja oliko tavoitteet asetettu aikaisemmin riittävän selkeästi. Tässä vaiheessa voidaan myös keskustella siitä, onko työntekijä saanut tehtäviinsä riittävästi tukea esimieheltään. (Järvinen 2012, 45.)

4.3.4 Kehityskeskustelun ongelmat

Kehityskeskustelu ei aina mene odotusten mukaisesti eikä siitä saada tavoiteltua hyötyä. Sen vuoksi on hyvä tietää mahdolliset ongelmat. Yleisin ongelma kehityskeskustelussa on puutteellinen valmistautuminen. Muita yleisiä ongelmia ovat palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen, kielteinen suhtautuminen, tavoitteiden määrittelyn vaikeus ja huonot vuorovaikutustaidot. Kun omat ongelmakohdat ovat tiedossa, voi niitä harjoittaa. Tällä tavoin varmistetaan se, että kehityskeskustelusta saadaan tarvittava hyöty irti. (Sydänmaanlakka 2012, 101–102.)

Näiden lisäksi rajallinen aikamäärä ja toisen osapuolen kuuntelematta jättäminen voivat aiheuttaa ongelmia. Ongelmia tuottavat myös erilaiset näkemykset siitä, miksi ja mistä keskustellaan. Kehityskeskustelu epäonnistuu varmasti, jos se käydään vain velvollisuuden vuoksi ja eikä osapuolet osaa keskustella hankalista asioista tai ottaa palautetta vastaan. (Helsilä 2002, 65.)

Aarnikoivu tuo esille neljä tärkeää seikkaa, joiden vuoksi kehityskeskustelu voi epäonnistua. Ensimmäinen merkittävä virhe on rajata kehityskeskustelu koskemaan vain työn tavoitteita ja tuloksia. Tällä rajauksella jätetään pois henkilön kehittyminen ja kehittymistarpeet. Toinen virhe on mieltää kehityskeskustelu työhyvinvointikeskusteluksi, jolloin muut tärkeät asiat jäävät käsittelemättä. Kolmas virhe koskee aikaa ja paikkaa. Kehityskeskustelu epäonnistuu hyvin helposti, ellei sille ole ennalta sovittu aikaa ja paikkaa. Monet esimiehet saattavat myös jättää varsinaisen kehityskeskustelun käymättä, sillä heidän mielestään asiat tulevat muutoinkin työpaikan arjessa esille. Viimeinen ongelma liittyy siihen, että kehityskeskustelu nähdään usein muodollisena tilaisuutena. Keskustelu nähdään ennalta määriteltynä tilaisuutena, jolloin kaikki merkittävät asiat eivät välttämättä tule esille. (Aarnikoivu 2011, 14–16.)

4.3.5 Kehityskeskustelun seuranta

Kehityskeskustelu kannattaa jatkoa ajatellen dokumentoida. Kun keskustelu on dokumentoitu, voidaan siitä tarkistaa mahdolliset myöhemmin tulevat erimielisyydet. Keskustelulla on arvoa myös johdolle ja he voivat hyödyntää keskustelussa ilmi tulleita asioita johtamistehtävissä. (Aarnikoivu 2011, 114–115.)

Kehityskeskustelun dokumentoimisen jälkeen voidaan pohtia itse keskustelun hyödyllisyyttä. Erityisesti kannattaa miettiä, tulivatko tavoitteet selviksi, oliko keskustelu rehellistä, täsmentyivätkö kehittymistarpeet ja tuntuiko keskustelu aidolta. Mikäli nämä tavoitteet täyttyivät, voidaan kehityskeskustelua pitää hyödyllisenä. Tällainen arviointi voi tuntua turhalta, mutta on johdolle ja esimiehille tärkeä, sillä näin kehityskeskusteluja voidaan viedä parempaan suuntaan ja näin voidaan varmistaa, että kehityskeskustelusta saadaan tavoiteltava hyöty irti. Eihän kukaan meistä halua osallistua vain muodon vuoksi käytäviin kehityskeskusteluihin, joista ei oikeasti ole hyötyä. (Valpola 2014.)

Seurannan tarkoituksena on siis ennen kaikkea varmistaa tavoitteiden toteutuminen. Seurantakeskustelujen ei tarvitse eikä niiden kuulukaan olla pitkiä. Keskusteluissa käydään läpi olennaiset asiat ja tarkistetaan tavoitteiden tila. Mikäli tavoitteita ei ole saavutettu, sovitaan oikaisutoimenpiteistä. Näistä keskusteluista kannattaa myös tehdä muistiinpanot mahdollisten ristiriitatilanteiden selvittämiseksi. (Meretniemi 2012, 99–101.)

4.4 Lainsäädäntö esimiestyön ohjaajana

Esimiestyössä on kolme oleellista lakia: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Nämä lait esimiehen täytyy ottaa huomioon työssään ja kaikessa toiminnassaan. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Työsopimuslaki velvoittaa sekä työnantajaa että työntekijää. Työsopimusten mukaan työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä tietää tehtävänsä ja että hänellä on myös mahdollisuus suoriutua niistä. Työntekijä taas on velvollinen tekemään työnantajan määräämiä tehtäviä. (Järvinen 2008.)

Työturvallisuuslain mukaan työolosuhteiden tulee olla turvalliset työntekijöille. Työnantajalla on velvollisuus huolehtia turvallisesta ympäristöstä ja siitä, että työntekijöiden ter-

veys ei ole vaarassa. Työturvallisuutta suunniteltaessa on otettava huomioon työ, työolosuhteet, mahdolliset taudinaiheuttajat ja muut terveydelle mahdollisesti haitalliset tekijät. (Kairinen, Koskinen, Nieminen, Ullakonoja & Valkonen 2013.)

Yhteistoimintalain mukaan asioista tulee yhdessä neuvotella, kun yrityksessä tapahtuu muutoksia, hankintoja tai järjestelyitä, jotka koskettavat henkilön asemaa yrityksessä. Tämän lain tavoitteena on edistää yleistä viestintää yrityksissä ja parantaa työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25.)

5 Kehittämisehdotuksen laatiminen

5.1 Kehittämishankkeen ominaispiirteet

Opinnäytetyön lopputuloksena syntyy jonkinlainen tuote, jolla on merkitystä käytännön työelämässä. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voi hyödyntää määrällistä tai laadullista tutkimusmenetelmää, joskaan se ei ole välttämätöntä. Enemmänkin merkitystä on sillä, että löytää aiheeseen sopivan teoriapohjan. (Vilka & Airaksinen 2003, 9-10.)

Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja, jolle työ tehdään. Tämän avulla opinnäytetyön tekijä voi osoittaa toimeksiantajalle oman osaamisensa ja luoda hyödyllisiä verkostoja tulevaisuutta ajatellen. Toimeksiantajalta saatu opinnäytetyön aihe myös auttaa näkemään, missä vaiheessa oma osaaminen on ja mitä taitoja vielä tulisi kehittää. Parhaimmassa tapauksessa hyvin tehty opinnäytetyö mahdollistaa työllistymisen esimerkiksi toimeksiantajan palvelukseen. Toiminnallisen opinnäytetyön kohdalla kannattaa kuitenkin muistaa, että työ saattaa kasvaa paljon suuremmaksi kuin alun perin on suunniteltu. Tämän vuoksi toimeksiantajan kanssa kannattaa rajata aihe hyvin tiukasti. (Vilka & Airaksinen 2003, 16-18.)

Ennen opinnäytetyöni aloittamista ja ennen kuin minulla oli edes aiheita tiedossa, olin päättänyt, että työni muoto tulee olemaan toiminnallinen. Toiminnallinen opinnäytetyö kiinnosti minua erityisesti siksi, että sen pohjalta syntyisi jonkinlainen tuote, tässä tapauksessa opas. Ajattelin, että toiminnallisen opinnäytetyön kautta pääsisin osoittamaan kykyni konkreettisella tavalla. Täytyy myös myöntää, että valitsin toiminnallisen muodon myös siitä syystä, että laajojen haastattelujen tekeminen ei innostanut minua. Onneksi

sainkin opinnäytetyöni aiheen entiseltä työnantajaltani, sillä sain heiltä työtyytyväisyyskyselyjen tulokset käyttööni ja johdon ja esimiesten kommentit aiheesta. Myös omat kokemukseni ja kollegoideni näkemykset auttoivat työn tekemisessä.

5.2 Prosessin kulku ja työvaiheet

Toiminnallista opinnäytetyötä voidaan työstää kolmella eri tavalla. Yksi tapa on tehdä ensin tuotos ja sen jälkeen kirjoittaa raportti. Toinen tapa on työstää raporttia ja teosta samaan aikaan. Kolmantena tapana on ensin kirjoittaa teoriaosa, jonka jälkeen siirrytään tuotoksen tekemisen pariin. (Vilka & Airaksinen 2003, 67-68.)

Tämä tapa tuntui itselleni kaikista luontevimmilta, sillä aihe ei ollut minulla kovin tuttu, joten halusin tutustua lähdeaineistoon kunnolla ennen oppaan työstämistä. Halusin saada aiheesta kunnan ja kattavan kuvan, jotta tietäisin mitä oppaaseen ylipäättänsä kannattaa ottaa mukaan. Työstinkin oppaani opinnäytetyössäni käytetyn lähdeaineiston pohjalta.

Teoriaosan valmistuttua siirryin oppaan työstämiseen. Tietämykseni aiheesta oli kasvanut huomattavasti ja sainkin lähdekirjallisuudesta paljon ideoita oppaan tekoon. Aloitin hahmottelemalla oppaaseen pääkappaleet eli perehdytyksen, palautteen, kehityskeskustelun ja tiedonkulun. Tämän jälkeen luin kirjoittamani teoriaosan läpi ja listasin jokaisen otsikon alle aiheeseen liittyvää tietoa. Tämän kautta olikin helppo päättää, mitä asioita ottaa oppaaseen mukaan ja mitä ei.

Kun oppaan sisältö oli valmis, keskityin oppaan visuaaliseen ilmeeseen. Hyödynsin yrityksen käyttämiä päävärejä ja valitsin sellaisen fontin, joka näytti hyvältä. Tiesin myös yrityksen käyttävän tätä fonttia muissa asiakirjoissaan, joten päädyin senkin vuoksi tähän fonttivalintaan. Halusin oppaaseen myös mukaan kuvioita, jotka selventäisivät asioita. Kuvioiden avulla opas ei myöskään tunnu raskaalta luettavalta.

Toimeksiantaja ei antanut minulle varsinaista aikataulua oppaan tekemiseen, sillä idea tästä kehittämishankkeesta tuli alun perin minulta. Sovimme toimeksiantajan kanssa kuitenkin yhdessä, että toimitan heille viimeistään maaliskuussa tekemäni oppaan, vaikka se ei olisikaan vielä täysin valmis.

Toimitin toimeksiantajalle ensimmäisen version oppaastani maaliskuun 2016 alussa, sillä he halusivat päästä testaamaan sitä käytännössä mahdollisimman pian. Oppaan sisältö oli tähän mennessä muotoutunut melko lailla valmiiksi, joten testaaminen oli mahdollista. Sovimme, että lähetän täysin valmiin oppaan heille heti opinnäytetyöni valmistuttua. Lupasin myös, että voin tarvittaessa muokata tämänkin jälkeen opasta heitä varten, mikäli he haluavat vielä siihen jonkinlaisia muutoksia.

Viimeisenä vaiheena oli oppaan arviointi. Vilkka ja Airaksinen korostavat, että olisi hyvä, jos tuotteesta voisi saada palautetta toimeksiantajalta, jolle tuotteen on tehnyt. (Vilka & Airaksinen 2003, 154-159.)

Itse ehdin saada palautetta toimeksiantajalta vain tuotteen ulkoasusta, mutta en niinkään sisällöstä. Opas oli toimeksiantajan mukaan tiivis, helppoa luettavaa, selkeä ja visuaalisesti miellyttävä. Sisällöstä ehdin valitettavasti saada palautetta vasta opinnäytetyöni valmistuttua, sillä opasta halutaan testata rauhassa ennen palautteen antamista.

5.3 Tehdyt valinnat ja rajaukset

Kohdeyrityksessä oli kolme suurta ongelmaa, joihin halusin tarjota apua. Perehdytyksen osalta totesinkin jo alussa, että ongelmana oli perehdytyksen puute ja asiat täytyi oppia työn kautta. Neuvoni tähän oli tuoda esille perehdytysprosessin eri vaiheet sekä eri vaiheiden sisällöt. Tällä tavoin varmistetaan se, että jokainen saa tarvitsemansa tiedon ja että perehdytys on prosessimainen, joka kestää enemmän kuin yhden päivän.

Palautteen kohdalla ongelmana oli se, ettei palautetta annettu. Uskon, että tämän taustalla syynä oli se, ettei palautetta yksinkertaisesti osattu antaa. Sen vuoksi oppaaseen valikoitui mukaan kuvio, josta voi tarkistaa hyvän palautteen ominaisuuksia ennen palautteen antamista. Kuviossa olevat asiat saattavat tuntua itsestään selviltä, mutta olen huomannut ettei kovin moni näitä asioita todellisuudessa noudata.

Viimeisenä ongelmana oli tiedonkulku eli se, että tieto ei kulkenut toivotulla tavalla eikä tavoittanut kaikkia työntekijöitä. Ongelmana oli myös sähköpostin kuormittavuus. Tähän neuvoni oli esitellä sähköpostin ohelle myös muita viestintäkanavia, joista kohdeyritys voisi valita omaan tarpeeseensa sopivimmat. Viestintäkanavien esittelyn tarkoituksena

oli tuoda esille myös se, että erilaiset viestit vaativat erilaisen viestintäkanavan. Tiedonkulkua osiossa esittelen myös kuvion, josta voi tarkistaa hyvän tiedonkulun tunnusmerkkejä.

Näiden kohtien lisäksi oppaaseen valikoitui mukaan kehityskeskustelua käsittelevä osio. Tarkoituksena oli tuoda esille se, että kehityskeskustelu on yksi tapa antaa ja saada palautetta sekä hyvä tapa varmistaa, että tieto kulkee ja kaikki ymmärtävät asiat samalla tavalla. Oppaassa esitellään kehityskeskustelun eri vaiheet sekä kerrotaan, mitkä asiat eri vaiheissa tulee huomioida.

Opas muotoutui eräänlaiseksi tarkistuslistaksi. Päädyin tähän valintaan sen vuoksi, että ajattelin sen tuovan asiat selkeästi ja nopeasti esille. Näin esimies pystyy näkemään pääasiat nopealla vilkaisulla ilman, että aikaa tarvitsee käyttää tekstin lukemiseen. Lista toivottavasti myös motivoi esimiestä käyttämään tätä listaa hyödyksi ja merkitsemään kohtia, jotka ovat jo toteutuneet. Toisaalta oppaan runsas listamaisuus voi olla puuduttava.

Koska halusin oppaan olevan tiivis, ei oppaassa ole paljoa selostavaa tekstiä. En usko, että opas motivoisi esimiestä toimimaan, jos siinä olisi tätä enemmän tekstiä. Oppaassa on kuitenkin johdanto, joka kertoo kenelle opas on suunnattu ja mitä asioita oppaassa on mukana ja miksi. Myös jokaisen aihealueen alussa selostetaan lyhyesti miksi aihe on tärkeä ja miksi asiaan kannattaa kiinnittää huomiota. Tämän lisäksi oppaan lopussa on viite opinnäytetyöhöni, jos lukija haluaa etsiä aiheesta lisää tietoa.

Jotta opas ei olisi liian raskas ja listamainen, on joukossa asioita selventäviä kuvioita. Kuvioiden tarkoituksena on tasapainottaa ja elävöittää tekstiä sekä selventää asioita kuvan voimin. Kaikissa kuvioissa käytettiin samaa väriä, jotta kuvat olisivat keskenään yhtenäisiä. Väriksi valikoitui pastellin eri sävyt, jotta kokonaisuus näyttäisi mahdollisimman asialliselta.

Kansilehden jätin hyvin neutraaliksi. Kansilehdessä ei ole ollenkaan kuvia, ainoastaan musta tausta ja tekstiä. Kansilehti ei siis oikeastaan houkuttele esimiestä lukemaan opasta, mutta päädyin tähän valintaan sillä halusin, että kansilehti näyttäisi ammattimaiselta ja asialliselta.

Fontiksi valikoitui Tahoma, joka on myös kohdeyrityksen suosima fontti. Fonttikoon valinnassa perusteluna on se, etten halunnut tekstin olevan liian pientä enkä liian isoa. Tämä koko oli mielestäni juuri sopiva. Fontin väriksi valikoitui musta, joka on yleisin fonttiväri. Tekstiin tuli myös mukaan osittain sinistä fonttia. Tähän valintaan päädyin sen vuoksi, että hieman erivärinen teksti väliloitsikoissa elävöitti tekstiä. Sininen ja musta ovat myös kohdeyrityksen suosimat fonttivärit, joten päätös oli senkin vuoksi looginen.

Oppaan kooksi tuli A4, sillä kohdeyritys suosii tätä kokoa kaikissa asiakirjoissaan. Toimitin oppaan kohdeyritykselle sähköisesti, sillä he halusivat itse päättää testaavatko opasta sähköisessä vai painetussa muodossa. Uskon kuitenkin, että opas toimii paremmin painetussa muodossa, sillä silloin opas on heti saatavilla ilman tietokoneen käynnistystä ja tiedoston lataamista.

6 Johtopäätökset

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Työni yksi tavoite oli perehtyä syvällisesti sisäiseen viestintään ja poimia sitä kautta oppaaseen parhaat ideat kohdeyrityksen tarpeisiin. Tämän tavoitteen voin sanoa onnistuneen, sillä opinnäytetyötä tehdessäni perehdyin laajaan lähdeaineistoon ja tietämykseni aiheesta kasvoi. Lähteistä sainkin paljon hyödyllistä tietoa, jota pystyin oppaassa hyödyntämään.

Toinen tavoitteeni oli tehdä kohdeyritykselle toimiva ja selkeä opas, jota pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään. Tein mielestäni selkeän oppaan ja itse näkisin sen toimivana. Toimitin kohdeyritykselle oppaan sähköisesti, jota he aikovat käytännössä testata. Nähtäväksi jää, tuleeko testivaiheen jälkeen oppaasta osa esimiehen arkea.

Viimeisenä tavoitteenani oli se, että kohdeyritys saa oppaan avulla käsityksen siitä, mitä sisäinen viestintä parhaimmillaan on ja mitä viestinnässä täytyy jatkossa ottaa huomioon. Oppaasta saa mielestäni pintapuolisen käsityksen hyvästä sisäisestä viestinnästä. Syvällisemmän käsityksen kohdeyritys saa sisäisestä viestinnästä lukemalla myös tämän opinnäytetyön, jonka toimitan heille luettavaksi. Viittaan myös oppaan lopussa opinnäytetyöhöni, jos aiheesta halutaan lisää tietoa.

6.2 Opas esimiehelle

Oppaan tekeminen oli minulle melko haastava prosessi. Pohdin pitkään millaisen oppaan teen ja mitä siinä olisi hyvä olla mukana. En halunnut tehdä taas yhtä merkityksentöntä opasta, jota kukaan ei tulisi käyttämään. Halusin, että opas kannustaisi esimiestä toimimaan sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Olen hyvin tyytyväinen itse oppaaseen. Opas sisältää jonkin verran kuvioita, joka elävöittää ja tasapainottaa tekstiä hyvin. Oppaan ulkonäkö on kaikin puolin omaan silmääni miellyttävä. Siinä on tarpeeksi kuvioita, sopiva määrä tekstiä, miellyttävä ja sopivankokoinen fontti ja tekstissä on käytetty kahta eri väriä. Kokonaisuus on toimiva.

Oppaan sisältö vastaa kohdeyrityksen tarpeisiin sekä jokaiseen ongelmaan on esitetty neuvoja. Oppaassa on hyvä johdanto, joka selvittää kenelle opas on tarkoitettu ja mitä se sisältää. Sen lisäksi oppaassa on jokaisen aihealueen kohdalla avattu aihetta hieman ja selvennetty miksi nämä aiheet ovat niin tärkeitä ja miksi niihin kannattaa kiinnittää huomiota. Tästä huolimatta opas ei ole kuitenkaan liian pitkä, vaan se esittää asiat hyvin tiiviisti. Uskon siis, että opas on kohdeyrityksen esimiehelle hyödyllinen ja hän voi käyttää sitä päivittäisen työnsä tukena.

Toimitin oppaan heti sen valmistuttua toimeksiantajalle. Oppaan visuaaliseen ilmeeseen ja selkeyteen oltiin tyytyväisiä ja mielissään oltiin myös oppaan tiivyydestä. Sisällöstä toimeksiantaja ei vielä osannut sanoa, sillä kohdeyrityksessä haluttiin ensin testata opasta käytännössä ennen palautteen antamista. Toimeksiantaja on kuitenkin luvannut antaa minulle palautetta oppaasta heti, kun sitä on testattu käytännössä jonkin aikaa. Valitettavasti en ehdi saada palautetta ennen opinnäytetyöni julkistamista, sillä sain oppaan tehtyä vasta niin myöhäisessä vaiheessa. Olen kuitenkin luvannut muokata opasta, mikäli toimeksiantaja haluaa siihen jonkinlaisia muutoksia.

6.3 Oma arviointi

Toin tarkoituksella opinnäytetyöhöni omaa ääntäni kuuluviin ja halusin tuoda esille myös omia kokemuksiani, sillä aihe on minulle hyvin tärkeä. Ajattelin myös, että omat kokemukseni toisivat hieman konkreettista näkemystä itse tekstiin ja selventäisi asioita esimerkin voimin. Myönnän, että objektiivisuuteeni on voinut vaikuttaa se, että olen ollut

töissä yrityksessä, jolle tämän opinnäytetyöni tein. Pysin kuitenkin olemaan mahdollisimman objektiivinen ja mielestäni objektiivisuuttani puoltaa se, että kollegoillani on aiheesta hyvin samanlaisia näkemyksiä kuin minulla. Toin myös johdannossa esille johdon ja esimiehen näkemyksen aiheesta ja hekin myönsivät, että sisäisessä viestinnässä on kehittämisen varaa.

Jouduin rajaamaan opinnäytetyötäni hyvin tiukasti ja jouduin jättämään pois paljon mielenkiintoisia aiheita, kuten kriisiviestinnän ja muutosviestinnän. Viestinnästä kiinnostuneella lukijalla suosittelisin opinnäytetyötä, jossa tehtäisiin valitulle yritykselle esimerkiksi kattava viestinnän apuopas, jossa neuvottaisiin mitä erilaisissa viestinnän tilanteissa täytyy ottaa huomioon ja miten niissä tulisi toimia. Opas voisi keskittyä sisäiseen tai ulkoiseen viestintään tai olla näiden kahden yhdistelmä. Kattava sisäisen viestinnän opas voisi olla mielenkiintoista luettavaa ja myös hyvin ajankohtainen aihe.

Loppujen lopuksi voisin sanoa, että opinnäytetyöni onnistui melko hyvin. Sain tuotua teoriaosaan tärkeimmät osa-alueet ja löysin paljon aihealueen kirjallisuutta. Kuten niin moneen muunkin, myös minun ongelmakseni koitui rajallinen aika. Näin jälkikäteen ajateltuna minun olisi pitänyt suunnitella ajankäyttöni vieläkin paremmin, jotta olisin voinut tutustua lähteisiin vielä monipuolisemmin.

Lähteet

- Aarnikoivu, Henrietta 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Kauppakamari, Hämeenlinna.
- Ahonen, Risto & Lohtaja-Ahonen, Sirke 2014. Palaute kuuluu kaikille. 4. painos. Human Interest.
- Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tammi, Tampere.
- Hokkanen, Simo & Mäkelä, Tapio & Taatila, Vesa 2008. Alan johtajaksi. WSOY, Helsinki.
- Horsmanheimo, Pasi & Steiner, MajLis 2008. Tilintarkastus. Asiakkaan opas. 2. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IABBXXBTAF-BCG?_ga=1.178058918.229673823.1444918479#kohta:1. Luettu 14.3.2016.
- Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro, Helsinki.
- Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos.
- Juholin, Elisa 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy.
- Juholin, Elisa 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki.
- Järvinen, Pekka T & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2012. Onnistu esimiehenä. 10. painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.
- Järvinen, Pekka 2008a. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: <http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BABBBXXTBFAFH#kohta:MENESTYV%28%28c4%29N%28%2820%29TY%28%28d6%29YHTEIS%28%28d6%29N%28%2820%29PELIS%28%28c4%29%28%28c4%29NN%28%28d6%29T%28%2820%29>. Luettu 11.3.2016.
- Järvinen, Pekka 2008b. Työyhteisön pelisäännöt. WSOYpro, Helsinki.
- Kairinen, Martti & Koskinen, Seppo & Nieminen, Kimmo & Ullakonoja, Vesa & Valkonen, Mika 2013. Työoikeus, juridiikka. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: <http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAIBCXJTBF#kohta:AJANKOHTAISTA%28%2820%29>. Luettu 14.3.2013.

Kauhanen, Juhani 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Korhonen, Nina & Rajala, Reetta 2011. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle. Talentum, Helsinki.

Kortesuo, Katleena & Patjas, Liisa-Maria & Seppänen, Leea 2014. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen Yrittäjien Sypoint Oy, Jaarli.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy, Helsinki.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Palmenia, Tampere.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija 2015. Perehdytys. Viimeisin päivitys 19.2.2015. Talentum Media, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAX-BBXATEFJF?_ga=1.172292640.229673823.1444918479#kohta:PEREHDY-TYS%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAX-BBXATEFJF?_ga=1.172292640.229673823.1444918479#kohta:PEREHDY-TYS%28%2820%29). Luettu 25.2.2016.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Pirinen, Jorma 2014. Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF?_ga=1.106233088.229673823.1444918479#kohta:ESIMIES%28%2820%29OSAAMISEN%28%2820%29KE-HITT%28%28c4%29J%28%28c4%29N%28%28c4%29%28%2820%29](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/IACBFXJTFF?_ga=1.106233088.229673823.1444918479#kohta:ESIMIES%28%2820%29OSAAMISEN%28%2820%29KE-HITT%28%28c4%29J%28%28c4%29N%28%28c4%29%28%2820%29). Luettu 14.3.2016.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija & Saloranta, Paula 2016. Onnistu palautteessa. Viimeisin päivitys 18.1.2016. Talentum Media, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBBXXTBFAFH?_ga=1.105330944.229673823.1444918479#kohta:ONNISTU%28%2820%29PALAUTTEESSA%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DABBBXXTBFAFH?_ga=1.105330944.229673823.1444918479#kohta:ONNISTU%28%2820%29PALAUTTEESSA%28%2820%29). Luettu 25.2.2016.

Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2014. Keskustele ja kehity 2.0. Kehityskeskusteluista vuoden paras työpäivä. J-Impact, Helsinki.

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYpro, Helsinki.

Manka, Marja-Liisa 2012. Työnilo. 3. painos. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY%28%28d6%29NILO%28%2820%29](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAF-BEXGTFF#kohta:TY%28%28d6%29NILO%28%2820%29). Luettu 9.3.2016.

Meretniemi, Irma 2012. Esimiehen opas kehityskeskusteluihin. Talentum, Helsinki.

Pirinen, Helka 2015. Esimies muutoksen johtajana. Viimeisin päivitys 23.11.2015. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Ta-

lentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES%28%2820%29MUUTOK-SEN%28%2820%29JOHTAJANA%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES%28%2820%29MUUTOK-SEN%28%2820%29JOHTAJANA%28%2820%29). Luettu 14.3.2016.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Grünbaum, Leni 2014. Valmentava esimies. Viimeisin päivitys 5.11.2014. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBDXJTFF#kohta:VALMEN-TAVA%28%2820%29ESIMIES%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAJBDXJTFF#kohta:VALMEN-TAVA%28%2820%29ESIMIES%28%2820%29). Luettu 14.3.2016.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Talentum Media Oy, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUIGGG#kohta:TER-VEISI%28%28c4%29%28%2820%29POMOLLE%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAXBBAUIGGG#kohta:TER-VEISI%28%28c4%29%28%2820%29POMOLLE%28%2820%29). Luettu 14.3.2016.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanomaa Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs organisaatio. 8. painos. Talentum.

Työtyytyväisyyskyselyn tulosten tiedotustilaisuus 16.2.2015.

Valpola, Anneli 2014. Onnistu kehityskeskustelussa. Viimeisin päivitys 10.9.2014. Talentum Media, Helsinki. Saatavissa sähköisenä versiona Talentum Fokus-palvelusta, osoitteessa: [Http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CABBBXXTBFAFH?_ga=1.109049089.229673823.1444918479#kohta:ONNISTU%28%2820%29KEHITYSKESKUSTELUSSA%28%2820%29](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CABBBXXTBFAFH?_ga=1.109049089.229673823.1444918479#kohta:ONNISTU%28%2820%29KEHITYSKESKUSTELUSSA%28%2820%29). Luettu 25.2.2016.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Åberg, Leif 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy, Jyväskylä.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Österberg, Maritta 2015. Henkilöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Opas esimiehelle



SISÄLLYSLUETTELO

Sisällys

Johdanto _____	1
Onnistunut perehdytys sitouttaa _____	2
Palautetta tarvitaan aina _____	6
Tukea kehityskeskusteluun _____	7
Kohti parempaa tiedonkulkua _____	10

JOHDANTO

Johdanto

Tämä opas on suunnattu esimiehelle sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Oppaaseen on valikoitunut mukaan perehdytys, palaute, kehityskeskustelu ja tiedonkulkua, jotka ovat sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta tärkeitä aiheita. Opas on koottu tarkistuslistaksi, jonka avulla esimies voi tarkistaa missä vaiheessa sisäinen viestintä ja mitä siinä mahdollisesti tulisi vielä ottaa huomioon.

Toimivasta perehdytyksestä hyöttyy koko yritys. Mitä nopeammin uusi tulokas oppii asiat, sitä nopeammin hän aikaa tehdä tuottavaa tulosta. Hyvä perehdytys myös sitouttaa ja motivoi uutta tulokasta sekä antaa hänelle mahdollisimman kattavan kuvan koko organisaatiosta. Tässä oppaassa esitellään perehdytysprosessin eri vaiheet sekä mitä eri vaiheissa tulee ottaa huomioon, jotta perehdytys olisi mahdollisimman kattava.

Palautetta tulisi antaa säännöllisesti eikä positiivisen palautteen voimaa kannata unohtaa. Se nimittäin motivoi ja sitouttaa parhaiten sekä osoittaa nopeasti työn merkityksen. Palautteen antaminen onkin yksinkertainen tapa pitää henkilökunta tyytyväisenä ja lisää onnistumisia. Oppaassa esitellään kuvio, josta voi ennen palautteen antamista tarkistaa millaista hyvä palaute on ja mitä palautteen antamisessa kannattaa ottaa huomioon, jotta siitä saadaan oikeanklaiset hyödyt irti.

Kehityskeskustelu on yksi tapa antaa ja saada palautetta. Kehityskeskustelu on myös hyvä keino varmistaa, että työasioista ollaan samoilla linjoilla. Mitä enemmän kehityskeskusteluun sitoudutaan, sitä suuremmat hyödyt siitä saadaan irti. Tässä oppaassa esitellään onnistuneen kehityskeskustelun vaiheet sekä eri vaiheissa huomioon otettavat asiat, jotta keskustelusta saataisiin tavoiteltava hyöty irti.

Tiedonkulkua vaikuttaa jokaisen työhön. Sen vuoksi on varmistettava, että tieto kulkee kaikkien välillä ja on jokaisen saatavilla. Oppaassa oleva tiedonkulkua kappale on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa esitellään joukko erilaisia viestintäkanavia. Tämän kanavalistan avulla esimies voi pohtia, missä kanavassa mikäkin viesti kannattaa julkaista. Riittääkö pelkkä tiedote ilmoitustaululla vai olisiko sittenkin syytä pitää palaveri? Toisessa osiossa esitellään kuvio, josta voi tarkistaa toimivan tiedonkulun tunnusmerkkejä.

ONNISTUNUT PEREHDYTYS SITOUTTAA

Onnistunut perehdytys sitouttaa

Perehdytyksen tarkoituksena on kertoa uudelle työntekijälle yrityksen käytännöistä ja tehdä hänestä mahdollisimman tuottava jäsen mahdollisimman pian. Tärkeää perehdytyksessä on myös se, että uusi työntekijä pääsee osaksi työyhteisöä ja tuntee kuuluvansa joukkoon. Mitä nopeammin tämä tapahtuu, sitä paremmat edellytykset uudella työntekijällä on suoriutua tehtävistään. Onnistunut perehdytysprosessi myös sitouttaa ja motivoi uutta tulokasta.

Perehdytysprosessiin tulee siis käyttää aikaa ja perehdytyksen tulee olla prosessimainen. Alla olevan kuvion tarkoituksena on antaa nopea yleiskäsitys perehdytysprosessin eri vaiheista sekä eri vaiheiden sisällöstä. Kuvion jälkeen tekstissä selostetaan eri vaiheet vielä tarkemmin läpi.



ONNISTUNUT PEREHDYTYKSEN SITOUTTAA

ENNEN PEREHDYTYSTÄ

Perehdytysprosessi on aikaa vievää ja uusia asioita tulee jatkuvasti esille. Sen vuoksi on tärkeää hoitaa perusasiat kuntoon, ennen kuin itse perehdytys aloitetaan. Huolehdi siis, että seuraavat asiat ovat kunnossa ennen perehdytyksen aloitusta:

- Työsopimus on allekirjoitettu
- Palkanmaksu on järjestetty
- Henkilökohtainen perehdytysuunnitelma on laadittu
- Tehtävät on suunniteltu
- Tavoitteet on suunniteltu

ENSIMMÄINEN TYÖPÄIVÄ

Perehdytysprosessi alkaa ensimmäisestä työpäivästä, josta olisi hyvä jäädä positiivinen mieli sekä perehtyjälle että perehdyttäjälle. Huolehdi, että ensimmäisenä päivänä käydään läpi seuraavat asiat:

- Työtehtävät & tavoitteet
- Yleiset käytännöt (tauoit, avaimet, koodit yms.)
- Työturvallisuus
- Tuotteet
- Henkilöstöpalvelut
- Työsuhde-edut
- Kollegoihin tutustuttaminen
- Seuraavan päivän ohjelma
- Mistä tietoa saa lisää

ONNISTUNUT PEREHDYTYS SITOUTTAA

ENSIMMÄINEN TYÖVIIKKO

Ensimmäisen työviikon aikana on tarkoitus, että uusi työntekijä pääsee työhön kiinni. Jotta tämä olisi mahdollista, varmista että työntekijä tietää:

- Työtehtävänsä
- Tavoitteensa
- Keneltä tai mistä saa tarvittaessa apua

KOLME ENSIMMÄISTÄ KUUKAUTTA

Kolmen kuukauden aikana työntekijän tulisi alkaa tehdä tuottavaa tulosta. Tämän toteuttamiseksi varmista, että seuraavat kohdat pitävät paikkansa työntekijän kohdalla:

- Tehtävien itsenäinen hoitaminen
- Tehtävänkuvan selkiytyminen
- Työn omaksuminen
- Oma-aloitteisuus
- Kokonaisuuden hahmottaminen
- Työyhteisöön sopeutuminen

ONNISTUNUT PEREHDYTYKSEN SITOUTTAA

LOPETUS

Perehdytysprosessin lopuksi on hyvä pyytää perehtyjää täyttämään palautelomake koskien perehdytystä ja perehdyttäjää.

Tämän jälkeen esimies ja työntekijä keskustelevat perehdytysprosessista ja sen sujuvuudesta hyödyntäen palautelomakelta. Keskustelussa kannattaa käydä läpi:

- Perehdytysprosessin sujuminen
- Heränneet kysymykset
- Kehitysehdotukset
- Kehitystarpeet
- Tiedon riittävyys
- Perehdytysmateriaalin hyödyllisyys perehtyjälle

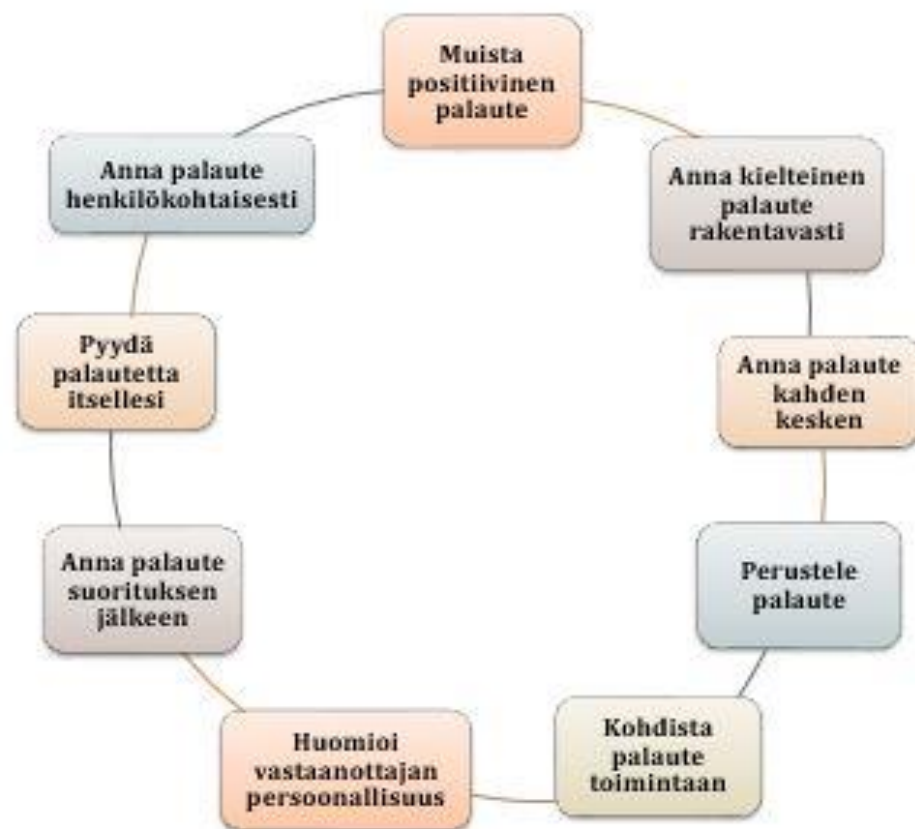
Perehdytyksen loputtua on tärkeä muistaa, että työntekijöiden tulisi jatkuvasti kehittää omia taitojaan ja tietojaan. Tämän vuoksi työntekijöille kannattaa järjestää säännöllisesti koulutuksia, jotta tiedot pysyvät ajan tasalla. Työntekijöitä kannattaa myös tukea ja kannustaa kehittämään myös itse omia taitojaan, esimerkiksi kirjallisuuden avulla.

PALAUTETTA TARVITAAN AINA

Palautetta tarvitaan aina

Meistä jokainen tarvitsee ja haluaa palautetta. Parhaimmillaan palaute sitouttaa ja motivoi työntekijöitä entistä parempiin tuloksiin ja parantaa työilmapiiriä. Muista siis hyödyntää säännöllisesti tätä erinomaista motivoinnin keinoa.

Alla olevasta kuvioista voit tarkistaa hyvän palautteen tunnusmerkkejä ennen palautteen antamista.



TUKEA KEHITYSKESKUSTELUUN

Tukea kehityskeskusteluun

Kehityskeskustelu on yksi tapa saada ja antaa palautetta sekä huolehtia siitä, että kaikilla on työnsä hoitamisen kannalta tarvittavat tiedot. Kehityskeskustelun avulla voidaan myös varmistaa, että kaikilla on sama käsitys työnsisällöstä ja työtavoitteista.

Parhaimmillaan onnistunut kehityskeskustelu parantaa työsuoritusta, lisää motivaatiota ja kasvattaa työhyvinvointia.

Alla oleva kuvio antaa nopean yleiskäsityksen kehityskeskustelun vaiheista sekä eri vaiheiden sisällöstä. Tekstissä esitellään kuvion jälkeen vielä nämä vaiheet tarkemmin läpi.



TUKEA KEHITYSKESKUSTELUUN

VALMISTAUTUMINEN

Ennen keskustelua molempien osapuolien tulee valmistautua keskusteluun huolellisesti. Huolehdi, että seuraavat asiat ovat kunnossa ennen keskustelua:

- Aika on sovittu vähintään viikkoa ennen keskustelua
- Työntekijöille on annettu valmistautumishjeet
- Rauhallinen paikka on varattu
- Aikaa on varattu riittävästi keskusteluun
- Kehityskeskustelussa käsiteltävät asiat on päätetty etukäteen

KESKUSTELU

Ennen keskustelun aloitusta on hyvä varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät keskustelun tavoitteet samalla tavalla. Tämän jälkeen voidaan siirtyä itse keskusteluun, jossa käsitellään seuraavia asioita:

- Oman työpanoksen arviointi
- Palaute työstä
- Uusien tavoitteiden määrittely
- Miten tavoitteisiin päästään
- Kehitystarpeet

Esitetty järjestys ei ole ehdoton, mutta se on keskustelun kannalta kaikista loogisin. Ensin on hyvä pohtia omaa työpanostaan ja sitä, miten edelliset asetetut tavoitteet on saavutettu. Tämän pohjalta on helppo asettaa uusia tavoitteita ja pohtia kehitystarpeita.

TUKEA KEHITYSKESKUSTELUUN

LOPETUS

Kehityskeskustelun lopuksi työntekijälle laaditaan kehityssuunnitelma. Tämän jälkeen käydään yhteenveto keskustelussa puhutuista asioista. Yhteenvedossa kannattaa käydä läpi:

- Tulivatko tavoitteet selviksi
- Oliko keskustelu rehellinen
- Täsmentyivätkö kehittymistarpeet
- Tulevaisuuden odotukset

Kehityskeskustelu kannattaa myös jatkoa ajatellen dokumentoida. Näin siitä voidaan jälkikäteen tarkistaa mahdolliset erimielisyydet.

KOHTI PAREMPAA TIEDONKULKUA

Kohti parempaa tiedonkulkua

Iman ajankohtaista tietoa työntekijät eivät pysty hoitamaan tehtäviään kunnolla. Jos yritys haluaa hyviä tuloksia, on tiedonkulun toimittava. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisella tulee olla työnsä kannalta tarvittava tieto ja tiedon täytyy olla kaikkien saatavilla.

Seuraavaksi esitellään joukko erilaisia viestintäkanavia, joista yritys voi valita omaan tarpeeseensa sopivimmat. Tämän jälkeen esitellään vielä toimivan tiedonkulun tunnusmerkkejä kuvion avulla.

VIESTINTÄKANAVAT

Tiedon määrä ei koskaan lopu ja viestintäkanavia tulee jatkuvasti lisää. Tämän takia on osattava valita oikeat, yrityksen kannalta merkittävimmät viestintäkanavat. Viestintäkanavia ei kannata olla liikaa, mutta vain yksi käytössä oleva viestintäkanava on riittämätön. Viestintäkanavien käyttöönotossa kannattaa pohtia yrityksen kokoa ja sitä, mitä viestintäkanavaa työntekijät mielellään käyttäisivät. Kannattaa myös muistaa, että eri asiat vaativat eri viestintäkanavan. Isoista asioista kannattaa aina kertoa esimerkiksi palaverin muodossa. Pienemmistä asioista, kuten kuka on kuukauden paras myyjä, riittää sähköpostiviesti.

Alla olevassa kuviossa on esitelty muutamia kirjallisia, sähköisiä ja suullisia viestintäkanavia, joista kannattaa valita omaan käyttöönsä parhaimmat.

Kirjalliset kanavat	Sähköiset kanavat	Suulliset kanavat
<ul style="list-style-type: none">• Ilmoitustaulu• Tiedote• Henkilöstöraportti• Henkilöstölehti	<ul style="list-style-type: none">• Sosiaalinen media• Sähköposti• Videoneuvottelu• Intranet• Blogi	<ul style="list-style-type: none">• Fyysinen työtila• Palaveri• Tyky-päivä• Kehityskeskustelu

KOHTI PAREMPAA TIEDONKULKUA

TOIMIVA SISÄINEN VIESTINTÄ

Toimiva sisäinen viestintä takaa mahdollisimman sujuvan työnteon ja vaikuttaa työilmapiiriin ja yrityksen tulokseen positiivisesti. Jotta sisäinen viestintä olisi mahdollisimman sujuvaa, tarkista alla olevasta kuviosta pitävätkö seuraavat kohdat paikkansa työntekijöiden kohdalla.



Mikäli haluat tutustua sisäiseen viestintään ja sen kehittämiseen enemmän, voit lukea Sara Perkkisen opinnäytetyön: Sisäisen viestinnän kehittäminen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyön löydät liikelatouden Theseus-tietokannasta, osoitteesta: <http://theseus.fi/handle/10024/228>.

