

Työyhteisön viestintä

Case: Isku Interior Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Jari Tikkanen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden ala

TIKKANEN, JARI:

Työyhteisön viestintä
Case: Isku Interior Oy

Liiketalouden opinnäytetyö, 61 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Isku Interior Oy:n sisäisen työyhteisön viestinnän nykytila kokonaisuudessaan. Tutkimuksen tuloksilla pyritään tekemään faktaan perustuvia johtopäätöksiä, sekä antamaan mahdollisimman konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyrityksen käyttöön.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kolmesta kokonaisuudesta: työyhteisön viestinnän käsitteestä, muutosviestinnästä, sekä esimiesviestinnästä. Muita keskeisimpiä käsiteltäviä aiheita ovat päivittäisviestintä, ajantasaisviestintä ja viestintäkanavat.

Tutkimus toteutetaan käyttämällä määrällisiä, eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Tiedonkeruussa käytetään kyselylomaketta, joka on yhdessä Isku Interiorin tuotannon johtoon kuuluvien toimihenkilöiden kanssa tarkkaan suunniteltu tukemaan kohdeyrityksen tarpeita.

Tutkimustulokset osoittavat, että kohdeyrityksen työyhteisön viestinnässä on sekä hyvin toimivia, että kehittämisen tarpeessa olevia osa-alueita. Esimerkiksi esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen ollaan tyytyväisiä, mutta vastaavasti muutosviestintä koetaan osittain puutteelliseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin antaa epäkohtiin käytännöllisiä kehitysehdotuksia, jotka ovat linjassa teoriaosiossa viitattuihin tieteellisiin lähteisiin.

Asiasanat: työyhteisön viestintä, muutosviestintä, päivittäisviestintä, ajantasaisviestintä, esimiesviestintä

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

TIKKANEN, JARI:

Workplace communication
Case: Isku Interior Oy

Bachelor's Thesis in Business Studies 61 pages, 3 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The purpose of this thesis was to evaluate Isku Interiors' current status of workplace communication. The result of this thesis will indicate the conclusions based on facts and it will give concrete suggestions for the case company.

The theoretical framework of the thesis combines three parts: concept of workplace communication, transformational communication and managing communication. Other key concepts are daily communication, real-time communication and different communication channels.

The study is conducted by using quantitative methods. Empirical data gathering utilizes a survey, which is planned together with Isku Interior production team members in order to support the company's requirements.

The study results indicate that the case company's workplace communication works well. However, some areas need improvement. For example, interaction between superior and subordinate is, according to the results, seen as adequate. But, on the other hand, transformational communication is experienced partially insufficient. Furthermore, according to the results and based on the references found in the theoretical part of the study, practical development suggestions can be given for guidance.

Key words: Workplace communication, transformational communication, real time communication, managing communication

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysely	1
1.2	Rakenne	3
2	TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ	5
2.1	Nykypäivän agenda	5
2.2	Viestinnän suunnittelu	6
2.3	Päivittäisviestintä ja ajantasaisviestintä	8
2.4	Viestinnän kanavat	10
3	MUUTOSVIESTINTÄ	15
3.1	Muutosviestintä käsitteenä	15
3.2	Muutosviestinnän käyttö	16
3.3	Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa	17
4	ESIMIESVIESTINTÄ	23
4.1	Hyvän esimiesviestinnän keskeiset tekijät	23
4.2	Esimiehen ja alaisen viestintä	24
4.3	Delegointi ja koordinointi	27
4.4	Esimiesviestintä muutoksessa	29
5	TUTKIMUS	31
5.1	Isku Konserni	31
5.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarve	31
5.2.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysely	32
5.2.2	Tutkimustulokset ja tilastot	35
5.3	Johtopäätökset	45
5.4	Pohdinta	47
6	ARVIOINTI	50
6.1	Kehitysehdotukset	50
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	52
7	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Viimeistään 2010-luvulle siirryttäessä työyhteisön viestinnässä on tapahtunut yhä selkeämmin nähtävissä olevia muutoksia.

Viestintäteknologia kehittyy vuosi vuodelta, mikä näkyy viestintäkanavien laadun ja määrän kasvuna. Vanhojen ja juurtuneiden käsitysten mukaan organisaation sisäinen viestintä on ollut perinteisesti ylhäältä alas kulkevaa tiedotuksellista viestintää.

Nykypäivän agendan mukaisesti yhteisön sisäinen viestintä on luonteeltaan vuorovaikutuksellista kommunikointia, missä jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Avoin ja vastavuoroinen keskustelukulttuuri tarjoaa paremmat mahdollisuudet koko organisaation oppimiselle ja kehitykselle, kuin kymmeniä vuosia vanhat hierarkkiset viestintämallit.

Työyhteisön viestintä on käsitteenä laaja. Se sisältää kaiken työyhteisössä tapahtuvan viestinnän. Opinnäytetyössä keskitytään työyhteisön yleisen käsitteen lisäksi muutosviestintään, päivittäisviestintään, ajantasaisviestintään ja esimiesviestintään. Kyseiset viestinnän alueet ovat keskeinen osa jokaisen organisaation viestintäsuunnitelmaa.

Teoriaosuuden vastapainoksi opinnäytetyössä perehdytään tutkimuskyselyn tuloksiin yksityiskohtaisesti. Tilastojen perusteella pyritään havainnollistamaan kohdeyrityksen viestinnän toteutumista, tekemään johtopäätöksiä, sekä antamaan rakentavia kehitysehdotuksia.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysely

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa Isku Interior Oy:n työyhteisön viestinnän nykytila kokonaisuudessaan. Tutkimuksen avulla analysoidaan päivittäisen viestinnän, esimiesviestinnän ja muutosviestinnän toimivuus. Opinnäytetyössä keskitytään myös Iskun käytössä oleviin viestintäkanaviin, ja niiden riittävyteen henkilöstön vastausten pohjalta.

Tutkimuksen pääteemoina toimivat työyhteisön viestintään sisältyvät

käsitteet muutosviestintä, esimiesviestintä, päivittäisviestintä ja ajantasaisviestintä. Erityisesti muutosviestintään liittyviin kysymyksiin on kiinnitetty verrattain suurta huomiota, Isku Interior Oy:n käynnissä olevan muutosprojektin vuoksi.

Muutoksella tarkoitetaan Isku Interiorin huonekalutehtaaseen kohdistuvia investointeja. Käynnissä on tällä muutosprojekti, jonka on tarkoitus kestää vielä muutamia vuosia. Tuotantolaitos sijaitsee Mikkulankadulla Lahdessa. Muutoksessa tapahtuvia asioita ja toimenpiteitä ovat esimerkiksi osastojen fyysiset muutokset, työpisteiden uusimiset, uusien toimintamallien käyttöönotto, uudet tietojärjestelmät, tehdasinfrastruktuurin kehittäminen, valaistuksien uusiminen, maalipintojen uusimiset, lämmön talteenoton kehittäminen, purunpoiston uusiminen sekä uudet koneet.

Päivittäisviestintä ja ajantasaisviestintä päätettiin ottaa myös keskeisiksi tutkimuskohteiksi. Haluttiin selvittää, mitkä ovat ne päivittäisessä viestinnässä esiintyvät asiat, jotka koskettavat suurinta osaa työyhteisön jäsenistä. Tarkasteluun haluttiin ottaa yksittäisten päivittäisten asioiden käsittelytiheys ja viestintäkanavien riittävyys. Tuotantoprosessien sujuvuuden kannalta näihin asioihin liittyy oleellisena osana ajantasaisuus, joten ajantasaisviestintä haluttiin tutkimukseen mukaan.

Opinnäytetyön tekijä on vuosien 2014-2017 aikana työskennellyt Lahdessa Isku Interior Oy:n tuotantolaitoksella eri tehtävissä, sekä suorittanut opintoihinsa liittyvän viiden kuukauden mittaisen työharjoittelujakson toimistotehtävissä.

Tavoitteen avulla muodostettiin tutkimuskysymys:

- Työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila tuotantolaitoksella

Täydentävinä kysymyksinä toimivat seuraavat ajatukset:

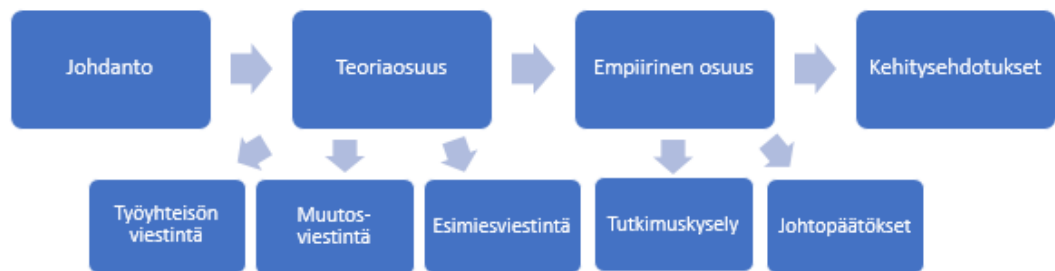
- Päivittäisen viestinnän toteutuminen ja ajankohtaisuus

- Muutosviestinnän toteutuminen

- Viestintäkanavien riittävyys ja toimivuus
- Puutteet ja kehitysehdotukset

1.2 Rakenne

Opinnäytetyö on jaettu viiteen osioon: Johdanto, teoria- ja tutkimusosa, kehitysehdotukset, sekä yhteenveto. Rakennetta havainnollistetaan alla olevassa kuviossa.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön alussa on johdanto, jossa käydään läpi opinnäytetyön pääteemat, tavoitteet ja oleellimmat tutkimuskysymykset. Johdannon jälkeen siirrytään teoriaosuuteen, joka on jaettu kolmeen kokonaisuuteen; työyhteisön viestintä, muutosviestintä ja esimiesviestintä.

Työyhteisön viestinnän osuus käsittelee viestinnän suunnittelun merkitystä, sekä sen organisointia työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Osiossa keskitytään myös päivittäisviestintään ja ajantasaisviestintään käsitteinä, ja avataan niiden merkityksiä organisaation viestinnässä. Kokonaisuuden lopussa käydään läpi erilaisia olemassa olevia viestintäkanavia. Viestintäkanavien käsittelyn valinnassa otetaan huomioon erityisesti Iskun käytössä olevia kanavia.

Toinen teoriaosuuden kokonaisuus on muutosviestintä. Osiossa kerrotaan muutosviestinnän merkityksestä nykypäivänä, sen käytöstä, sekä onnistuneen toteuttamisen vaatimuksista. Lisäksi nostetaan esille mahdollinen muutosvistarinnan ilmeneminen, sekä muut muutosprosessin aikana usein henkilöstössä vallitsevat inhimilliset tuntemukset.

Teoriaosuuden viimeisessä kokonaisuudessa eritellään hyvän esimiehen ominaisuuksia työyhteisön viestinnän näkökulmasta. Tarkasteluun otetaan myös esimiehen ja alaisten väliset viestinnän muodot, kuten erilaiset palaverit, delegoinnit ja kehityskeskustelut. Esille nostetaan myös esimiehen rooli muutosviestinnässä.

Teoriaosuuden jälkeen siirrytään tutkimusosioon. Siinä tarkastellaan tutkimusongelmaa, perustellaan tutkimusmenetelmiä ja luotettavuutta, ja käydään läpi tutkimuskyselyn runko tilastoineen. Lopuksi vastausten pohjalta muodostetaan myös johtopäätöksiä. Empiirisen osuuden jälkeen on opinnäytetyön kaksi viimeistä osiota, joissa annetaan kohdeyritykselle kehitysehdotuksia tutkimuksen perusteella, sekä tehdään yhteenveto koko opinnäytetyöstä.

2 TYÖYHTEISÖN VIESTINTÄ

2.1 Nykypäivän agenda

Työyhteisön viestintä tarkoittaa kaikkea työyhteisön jäsenten suullista ja kirjallista viestintää. Työympäristö voi olla fyysinen tai virtuaalinen. Viesti kulkee työyhteisön sisällä johdolta alaisille, alaisilta johtajille, osastojen, tiimien, ryhmien, yksiköiden tai toimipisteiden välillä. Työyhteisön viestintä on oleellinen osa jokaisen organisaation jäsenen päivittäistä arkea työyhteisössä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015, 60)

Viestintäteknologian kehittyessä ja työyhteisöviestinnän agendan muuttuessa 2010-luvulle, koko työyhteisön viestinnän käsite on kaivannut tarkennusta. Vanhojen ja juurtuneiden sanastojen mukaan työyhteisössä puhuttiin ylhäältä alas tapahtuvasta tiedottamisesta tai tiedotuksesta, ja kohderyhmäksi määriteltynä henkilöstö. Nykyaikaisen agendan mukaan käytetään ennemminkin termiä viestintä, joka ilmentää vastuullisen dialogin ajatusmallia. Työyhteisön viestintä kuvaa työyhteisössä tapahtuvaa viestintää selkeämmin, kuin esimerkiksi sisäinen viestintä tai tiedotus. Nykyään ei puhuta enää kohderyhmistä, vaan mieluummin osapuolista, jotka kaikki toimivat subjekteina työyhteisössä tapahtuvassa kommunikoinnissa. (Juholin, 2013, 175.)

Työyhteisön viestinnän oleellisimpiin asioihin kuuluu, että vuorovaikutus eri työyhteisön jäsenten kesken on luonteeltaan avointa ja vastavuoroista. Eri osapuolten näkemykset ja odotukset otetaan huomioon. Kun jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluun omiin työtehtäviin liittyvistä asioista, koko työyhteisön yhteisöllisyys vahvistuu. Jatkuva vastavuoroinen vuorovaikutus antaa hyvät edellytykset koko organisaation oppimiselle ja kehittymiselle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015. 62)

Asian ollessa tärkeä tai kiinnostava, työyhteisön jäsenet eivät usein tyydy

pelkästään odottamaan. Nykyään tietolähteitä eivät ole pelkästään organisaatiot itsessään, vaan tiedon liikkussa verkon ja verkostojen kautta nopealla tahdilla, jokainen voi etsiä tiedon haluamansa kanavan kautta. Ajantasainen tiedonvaihdanta vaatii työyhteisöltä yhtenäistä kurinalaisuutta, sekä verkon tuomien haasteiden tiedostamista. Tiedon säännöstelyn ja ajoituksen kanssa on oltava nykyään entistä tarkempi, mikäli mieli välittää haluamansa sisällön kohdennettuna eri sidosryhmille. Tämä pätee erityisesti johdon viestimiseen alaisille (Juholin 2008, 67.)

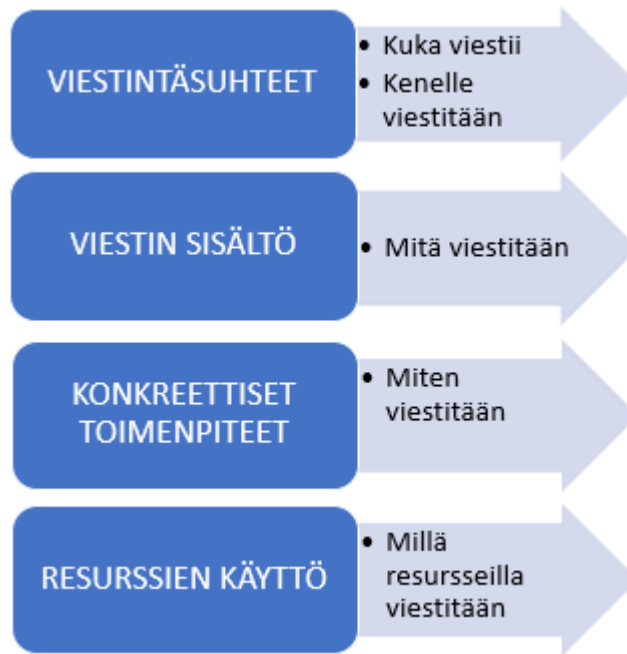
Työyhteisöön syntyy usein luonnostaan sisäisiä verkostoja spontaanisti tai tavoitteellisesti yhteen saattamalla. Olennaista on joku yhteinen intressi, tavoite, tai yhdessä työskentely. Työyhteisöön voi myös muodostua, tai voidaan muodostaa, sisäpiiri joka elää itsenäisesti työyhteisön sisällä. Sisäpiiri vaihtaa keskenään tietoa työn ohessa, sekä sen ulkopuolella. Usein työyhteisön ja alan asiat ovat tiedossa piirin sisällä. Aiemmin sisäpiireissä kiertävällä viestillä on ollut negatiivinen mielikuva työyhteisön keskuudessa, mutta nykyään siitä käytettävä termi sisäinen verkostoituminen on neutraalimpi käsite. Sisäpiiriviestinnällä voi olla negatiivisia vaikutuksia työyhteisöön, mikäli sisäpiiri salata tietoa, ja käyttämään sitä vain omaksi edukseen. (Juholin 2008, 75.)

2.2 Viestinnän suunnittelu

Viestinnän suunnittelussa on syytä tutkia ja analysoida yrityksen viestinnän nykytila, sekä tavoitetila. Viestinnän on oltava linjassa tulevaisuutta koskevien strategisten linjausten kanssa. Kohderyhmän optimaalinen tavoitettavuus, viestintähenkilöiden vastuualueet, sekä viestinnän ajoittaminen on suunniteltava ennakkoon. Hyvin suunniteltu viestintä, sekä sisäinen, että ulkoinen, tukee ja edesauttaa yrityksen liiketoiminnan kehittymistä. (Aula, 2008)

Kortetjärvi-Nurmen (2008) mukaan työyhteisön viestintä on optimaalisessa tilanteessa tavoitteellista ja organisoitua. Viestinnän toteutumisessa

henkilöstön panos ja viestintäkanavien käyttö ovat oleellisessa asemassa. Viestinnän suunnittelun rakenteellisuus voidaan jakaa neljään osaan. Ensiksi määritellään viestijöiden keskinäiset suhteet. Seuraavaksi vasta mietitään viestin varsinainen sanoma, ja päätetään viestinnän välineet. Lopuksi tehdään päätös käytettävistä resursseista.



KUVIO 2. Viestinnän suunnittelun rakenne

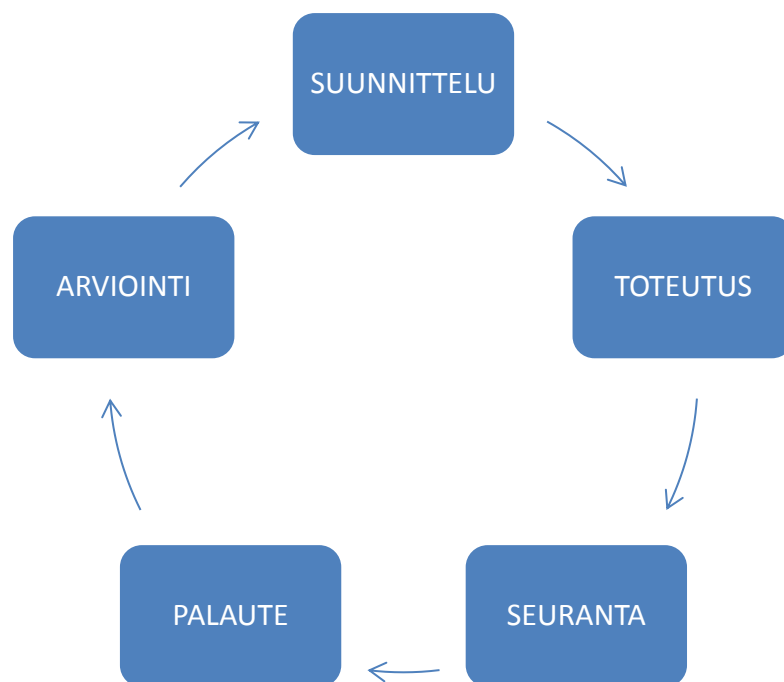
Strategisen- ja operatiivisen viestinnän suunnittelu

Aulan (2008. 41.) mukaan strateginen viestintä mukailee koko organisaation strategiaa. Åberg (1997. 83.) kertoo, että strategisen viestinnän suunnittelussa käytetään yleisesti apuna SWOT-analyysia. Se perustuu käsiteltävän asian vahvuuksien, heikkouksien, uhkien ja mahdollisuuksien analysointiin.

Operatiivinen suunnittelu keskittyy strategisen suunnitelman toteuttamiseen käytännön tasolla. Näkyvin operatiivisen viestinnän suunnittelun kohde on päivittäisviestintä, sillä se koskee koko organisaation henkilöstöä. Päivittäisviestinnän suunnittelussa on mietittävä keskeisimmät viestittävät asiat ja tapahtumat, viestinnän kohde, viestinnän kanavat ja keinot, sekä viestinnän ajoitukset. Yksilön rooli tiedonvaihdannassa on myös hyvä nostaa esille.

Selkeät linjaukset edellä mainittujen asioiden osalta luovat organisaation sisällä jatkuvuuden tunnetta. Ennakointi ja suunnitelmallisuus myös säästävät resursseja ja henkilöstön voimavaroja. (Juholin, 2013. 143-148)

Viestinnän toteutumista ja vaikutusta on pyrittävä seuraamaan, mittaamaan ja analysoimaan. Analyysien pohjalta asetetaan uusia tavoitteita ja kehityskohteita viestinnän suunnittelussa. Suunnitteluprosessi on siis jatkuvaa suunnittelua, toimeenpanemista, seuranta ja palautteellista arviointia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008. 9-10)



KUVIO 3. Viestinnän suunnitteluprosessi

2.3 Päivittäisviestintä ja ajantasaisviestintä

Päivittäisviestintä on elintärkeä osa työyhteisön viestintää. Siinä jokaisella yhteisön jäsenellä on oma roolinsa, ja sen laiminlyönnit näkyvät välittömästi organisaation sisällä. Päivittäisviestintä mielletään usein niin tavanomaiseksi viestinnän muodoksi, ettei sen edes ajatella olevan osa laajempaa viestintäkokonaisuutta. Päivittäisviestintä on ajantasaista ja jatkuvaa, ja siihen sisältyvät esimerkiksi kaikenlainen jatkuva tiedon, havaintojen ja kokemusten vaihdanta työyhteisön sisällä. Työyhteisön

päivittäisviestintä on silloin toimivaa, kun kukaan ei väitä tiedon kulussa olevan puutteita, vaan työ sujuu ilman viestinnällisiä epäkohtia. (Juholin, 2013)

Vaikka päivittäisviestinnän voidaan sanoa olevan hektistä kommunikointia työyhteisön sisällä, siihen on silti muodostettava strategiset linjaukset. On oleellista, että päivittäisviestinnällä on valmiudet käsitellä eteen tulevia asioita reaaliaikaisesti. Esimiehillä on vastuu siitä, että oleellinen tieto käsitellään välittömästi jokapäiväisessä päivittäisviestinnässä. (Juholin, 2013. 145)

Optimaalisesti toimivan työyhteisön päivittäisviestinnän kautta on tärkeää sopia seuraavista yksityiskohdista:

- Mitkä ovat keskeisimmät päivittäisviestinnän asiat, jotka koskettavat suurinta osaa työyhteisön jäsenistä?
- Millä syklillä eri asioita käsitellään?
- Mitä kanavia tai foorumeita on käytössä?
- Mikä on yksilön vastuu tiedonvaihdon prosessissa (etsiminen ja jakaminen)

Päivittäisviestinnän sisällön osalta ei ole olemassa yleistä määritelmää, vaan se on sovittava paikallisesti. Esimerkiksi oleelliset muutokset organisaation toiminnassa voi vaikuttaa osaltaan päivittäisviestinnän sisältöön. Epäoleellisen tiedon levittämistä on syytä välttää. Päivittäiset, yksittäiset asiat voivat tuntua ulkopuolisen silmin pieniltä, mutta voivat olla merkittäviä työyhteisön viestinnän toimivuuden kannalta. (Juholin, 2013. 146)

On tärkeää tunnistaa asiat, jotka eivät varsinaisesti sisälly päivittäisviestintään. Esimerkiksi kaikenlaiset laajemmat organisaatiota koskevat muutokset vaativat niin paljon aikaa ja järjestelyjä, ettei niitä pystytä päivittäisviestinnän kautta käsittelemään. Näissä tapauksissa on laadittava erilliset suunnitelmat tai ajankohdat niiden käsittelyyn.

Päivittäisviestinnän toimivuus käytännössä lähtee työyhteisön yleisestä

ilmapiiristä. Avoin ja luottamuksellinen viestinnän kulttuuri kannustavat työyhteisön jäseniä esittämään kysymyksiä, kyseenalaistamaan, sekä antamaan välitöntä ja tarkoituksenmukaista palautetta. (Juholin, 2013. 147)

Jokapäiväistä viestintää ja vuorovaikutusta työyhteisön sisällä tapahtuu monella tavalla. Välittömiin vuorovaikutuksen osa-alueisiin lukeutuvat erilaiset epäviralliset tauko- ja käytäväkeskustelut, palaverit ja muut satunnaisissa yhteyksissä tapahtuvat vuorovaikutustilanteet. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009)

Organisaation sisäisessä viestinnässä usein yksi suurimpia haasteita on viestintäroolien epäselvyys, mikä vaikuttaa viestin kohdentamiseen ja ajantasaisuuteen heikentävästi. Organisaation työntekijät voivat ajatella, että viestinnän vastuu on pelkästään esimiehillä. Esimiesviestinnänkin ontuessa viestintä voi olla heikkoa esimerkiksi eri osastojen välillä. Viestinnän suunnittelulla voidaan edesauttaa viestin tavoitettavuuden ja selkeyden parantamista, jolloin viestintä on myös ajantasaisempaa. (Erwin 2014, Misteil 2002.)

Viestinnän tehokkuutta ja ajantasaisuutta heikentää myös viestinnän päällekkäisyys organisaation sisällä. Mikäli esimerkiksi kaksi eri työntekijää viestii tietämättään samanaikaisesti samasta asiasta, kuluu yrityksellä turhaan resursseja. Optimoidakseen oikean ja ajantasaisen tiedonkulun, on syytä panostaa tehokkuuden maksimoimiseen ja viestintäroolien selkeyttämiseen. (Korhonen & Rajala, 2011)

2.4 Viestinnän kanavat

Työyhteisön viestinnässä on nykyisin käytössä perinteisten kanavien lisäksi paljon myös uusia kanavia. Fyysisten kohtaamisen vastapainoksi on olemassa erilaisia konkreettisia kanavia, kuten intranet. Esimerkkinä juuri intranet on muuttumassa passiivisesta tiedotuskanavasta aktiiviseksi vuoropuhelun välineeksi.

Työyhteisön sisäisessä viestinnässä käytettävät kanavat voidaan jakaa kahteen kategoriaan; suullisiin ja kirjallisiin. Suullisia kanavia ovat erilaiset neuvottelut, kokoukset, palaverit, henkilökohtaiset keskustelut ja tiedotustilaisuudet. Kirjallisia kanavia ovat esimerkiksi ilmoitustaulu, intranet, sähköposti, henkilöstölehti, jakelukirjeet ja tiedotteet. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2013). Erilaisten kanavien tarve organisaatiossa riippuu yrityksen koosta ja työtehtävien luonteesta. Esimerkiksi pienen paikkakunnan pk-yritys vaatii keskimäärin erilaisia viestinnän kanavia työyhteisössä, kuin kansainvälinen suuryritys. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015. 67)

Suulliset	Kirjalliset
Palaverit	Mobiiliviestintä
Neuvottelut	Sähköposti
Kokoukset	Intranet
Tiedotustilaisuudet	Sosiaalinen media
Henkilökohtaiset keskustelut	Tiedotteet
Kahvi-, lounas- ja käytäväkeskustelut	Pikaviestimet
Kehityskeskustelut	Verkkokokoukset- ja palaverit
Ryhmäkeskustelut	Webinaarit
Aamukahvitilaisuudet	Video- ja verkkoneuvottelut
<u>Kick off</u> –tilaisuudet	Ilmoitustaulu
Suunnittelupäivät	Henkilöstölehti
Koulutustilaisuudet	<u>Webcastit</u>
Virkistystapahtumat	Osavuosisikatsaukset
Juhlat	Vuosikertomukset

TAULUKKO 4: Erilaisia työyhteisön viestinnässä käytettäviä kanavia. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015. 68)

Työntekijää koskeva henkilökohtainen viestintä

Työntekijän ja esimiehen välinen viestintä liittyy esimerkiksi työntekijän perehdyttämiseen, tavoitteiden määrittelyyn ja seuraamiseen, koulutukseen, urasuunnitteluun tai muihin työhön liittyviin asioihin. On

tärkeää, että molemmat osapuolet antavat ja vastaanottavat palautetta toisiltaan aina, kun tarvetta ilmenee. Palautteenvaihtoa varten voidaan järjestää myös erillisiä kahdenkeskisiä kehityskeskusteluja.

Palaverit ja kokoukset

Palaverit ovat pikaisia neuvottelutilanteita, jotka ovat varsinaisia neuvotteluita intensiivisempiä. Tehokkuuden varmistamiseksi on tärkeää, että palaverit ovat hyvin etukäteen suunniteltuja. Tavoitteen saavuttamiseksi kaikilta vaaditaan aktiivista otetta ja yhteistyökykyä.

Palaverin vetäjä kutsuu osallistujat koolle käyttämällä välineenä esimerkiksi sähköpostia. Viestiin on kirjattava selkeästi ajankohta, arvioitu kesto, asianomaiset henkilöt, sekä sisältö. Näin ollen osallistujat voivat valmistautua palaveriin etukäteen, eikä itse palaverin aikana mene turhaan aikaa asioiden selvittelyyn.

Kokoukset ovat palavereita virallisempia tapahtumia, joiden säännökset perustuvat lakiin ja kirjoitettuihin sääntöihin. Kokouksista tehdään aina asianmukaiset asiakirjat, ja se etenee sovittujen kaavojen mukaisesti. Kokouksen perusajatus on, että asioista päätetään yhdessä. Mikäli yksimielisyyttä ei saavuteta keskustelemalla, käytetään äänestystä, jossa jokaisella on tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa lopputulokseen. Tärkeää on tuntea kokouksen toimintatavat ja säännöt. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2013)

Erilaiset tiedotustilaisuudet, viikko-, kuukausi- ja kvartaali-infot ovat virallisia foorumeita työyhteisössä. Ne ovat oleellinen osa työyhteisön viestintää, sillä niissä käsiteltävät asiat ovat aina virallista ja tarkoin mietittyä. Niiden sisältö on keskittynyt seuraaviin osa-alueisiin: mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Tieto pyritään mahdollisuuksien rajoissa välittämään samanaikaisesti kaikille samassa muodossa (Juholin, 2008. 79)

Muut kanavat

Ilmoitustaulut

Ilmoitustaulujen merkitys on vähentynyt viime vuosina viestinnän digitalisoituessa. Nykyään käytössä on useammin sähköisiä, jatkuvasti päivittyviä foorumeita. Fyysisten, perinteisten ilmoitustaulujen käyttö on kuitenkin edelleen vakaassa asemassa työyhteisöissä, joissa ei kaikilla ole mahdollista käyttää sähköisiä palvelimia.

Suuri ongelmakohta ilmoitustaulujen käytössä on niiden sekavuudessa. Usein ilmoitustaulut ovat täynnä erilaisia lappuja, milloin työntekijöiden on hankalaa seurata niiden tarjontaa ajankohtaisesti. Tämän epäkohdan voi ratkaista jakamalla ilmoitukset esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin. Ne voidaan jaotella myös vaikkapa otsikoiden mukaisesti konsernitiedotteisiin, henkilöstötiedotteisiin, loma-asioihin, ruokailuasioihin, vapaa-ajan asioihin ja henkilöstöetuasioihin. Tärkeintä on säilyttää ilmoitustaulun ajankohtaisuus kokonaisuutena. Sen mahdollistamiseksi on syytä sopia, kuinka kauan yksittäistä tiedotetta säilytetään taululla. (Juholin, 2013. 223)

Intranet

Intranet on organisaation yksityisessä käytössä oleva sisäinen verkko. Sen käyttö on yleistynyt 2000-luvulla, ja on monen työyhteisön tärkein viestintäkanava. Intranetin yleistymisen vuoksi etenkin sähköpostiviestintä sisäisessä viestinnässä on viime vuosina vähentynyt.

Alun perin intranet oli yksisuuntainen tiedotuskanava, josta monen mielestä oli turhauttavaa etsiä hakemaansa tietoa. Verkkainen päivitystahti vei omalta osaltaan mielenkiintoa.

Nykypäivänä ollaan kuitenkin siirtymässä vuorovaikutteisempaan intranetiin. Se mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin ajasta ja paikasta riippumatta. Intranetin käytöstä keskustelufoorumina on kuitenkin sovittava erikseen työyhteisön kesken. (Juholin, 2013. 216)

Henkilöstölehdet

Erialaisten henkilöstölehtien asema ajantasaistiedon jakamisen välineenä ei ole merkittävä. Ne ovat tarkoitettu ennemminkin päivittäisen tiedon syventäviksi välineiksi. Niillä on kuitenkin edelleen oma paikkansa työyhteisön viestinnässä. Henkilöstölehti koetaan usein viihdyttävänä, kotiin jaettavana mediana. Ulkoasu onkin tärkeä osa niiden olemusta.

Henkilöstölehtien sisältö saa yleensä työntekijöiltä paljon positiivista palautetta. Tyytyväisyyden syynä on se, että niissä taustoitetaan yksityiskohtaisesti oman organisaation ilmiöitä ja ihmisiä. Henkilöstölehdien käyttöön ottoa suunniteltaessa on mietittävä tarkkaan lehden toimituspolitiikka kokonaisuudessaan. (Juholin, 2013. 226)

Sähköposti

Työyhteisön viestinnässä käytettävät sähköpostiviestit voidaan jaotella kolmeen luokkaan: ilmoitustaulutyyliset viestit, postinkantajaviestit eli vanhat tiedot tai liitetiedostot tiedoksi tai toimenpiteitä varten, sekä dialogimaiset keskusteluviestit. Dialogimaiset viestiketjut ovat usein vapaamuotoisempia verrattuna muihin muotoihin.

Sähköpostin nopea lisääntynyt käyttö roskaposteineen viestintävälineenä on johtanut siihen, että työntekijät eivät usein pysty lukemaan päivittäin saapuneita kymmeniä, tai jopa satoja viestejä optimaalisesti. Näin ollen viestinnän teho saattaa laskea. Dialogimaisiin sähköpostikeskusteluihin asetetaan usein myös epärealistisia odotuksia, kun yritetään keskustella isoissa ryhmissä yhteisön ongelmia ratkoen (Juholin 2008, 77.).

3 MUUTOSVIESTINTÄ

3.1 Muutosviestintä käsitteenä

Muutoksen aikana erityisesti yrityksen johdolta ja esimiehiltä vaaditaan monipuolisia viestinnän taitoja. Sekä kuunteleminen ja kysymyksiin vastaaminen ovat yhtä tärkeitä muutosprosessin aikana. Esimiehen on tiedettävä prosessin faktat; osattava viestiä alaisille, mitä muutos koskee, mikä on muutoksen aikataulu, miksi muutos toteutetaan ja mitkä ovat seuraukset työntekijälle henkilökohtaisella tasolla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2015. 67)

Muutosviestintä voidaan tiivistää lyhyesti ajatukseen, että organisaatiossa tapahtuvat muutokset edellyttävät perusviestinnän, kommunikoinnin, vuorovaikutuksen sekä henkilöstön tehokasta osallistamista. Sen tavoitteena on auttaa henkilöstöä sisäistämään muutoksen välttämättömyys, kertomaan mistä on kyse, ja hahmottamaan mikä on tavoite. Tärkeää on myös saada asiantunteva henkilöstö osallistumaan muutoksen käytännön toteuttamiseen ja suunnitteluun. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 19)

Usein muutosviestinnästä puhutaan erillisenä viestinnän osa-alueena, vaikka nykyään se on oleellinen osa viestintästrategiaa. Muutosviestintä liitetään usein muutoksen hallintaan, jolla tarkoitetaan tapahtumien suunnitelmallista työstämistä kohti haluttua lopputulosta. Muutoksen hallinnassa on ennen ollut vankkumaton usko yhdensuuntaisen tiedottamisen ehdottamaan toimivuuteen.

Perusajatus oli, että jatkuva ja säännöllinen tiedotus saa henkilöstön lähes poikkeuksetta toimimaan toivotulla tavalla. Nykyään pelkät tiedotteet ja Powerpoint-esitykset eivät riitä myymään muutosta henkilöstölle, sillä ihmiset ovat entistä valmiimpia kyseenalaistamaan kaikenlaiset muutokset omassa organisaatiossaan. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 19)

3.2 Muutosviestinnän käyttö

Muutosviestinnän onnistuminen edellyttää, että viestinnän perusprosessit ovat kunnossa. Muutoksen viestintä on oleellinen osa organisaation viestintästrategiaa, eikä sille välttämättä ole määritelty selkeää alkua ja loppua. Kyse on ennemminkin jatkuvasta prosessista, jossa koko organisaatio johtoa ja henkilöstöä myöten vastaavat lopulta omalla panoksellaan muutosviestinnän onnistumisesta työyhteisössä. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 21)

Muutostilanteissa johdolle ja esimiehille tulee vääjäämättä vastaan monenlaisia haasteita. Yksi keskeisimpiä haasteita on ylläpitää organisaation luottamus. Sen vuoksi on tärkeää informoida jatkuvasti muutoksen tavoitteista. Vastapainoksi on oltava valmis ottamaan vastaan kyseenalaistavia kysymyksiä yhteisön jäseniltä. Muutoksen optimaalinen toteutuminen on mahdollista vasta, kun sen tavoitteet ja toimintatapojen muutokset ovat organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä ja sisäistettyjä. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 21)

Viestinnän tehtäviä muutoksessa:

- Tukee suunnittelua ja toteutusta
- Selventää muutoksen tarkoitusta
- Informoi muutoksen tavoitteista
- Sitouttaa henkilöstöä muutosprosessiin
- Mahdollistaa vuorovaikutuksen ja yhteisen oppimisen

(Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 22)

Muutosviestinnän tulisi olla jatkuvaa. Vaikka muutosprosessi on menossa vaihe, jossa ei ole uutta tiedotettavaa, on tiedottamista pidettävä silti yllä. Mikäli yhteisössä ei tiedetä mitä on tapahtunut, tai mitä tapahtuu seuraavaksi, huhut yleensä lisääntyvät. On hyvä myös mainita, mitkä asiat ovat sellaisia, joista ei voi juuri nyt kertoa, ja miksi ei voida kertoa. (Åberg, 2006. 132)

Muutoksen jälkeen viestinnällä ja suunnittelulla on edelleen tärkeä rooli muutoksen myötä tapahtuneen edistyksen ylläpitämisessä. Huolellisella suunnittelulla ja jatkuvalla viestinnällä edesautetaan tilanteen vakauttamista. (Jacquemont & Company, 2015)

Åbergin (2006) mukaan muutosprosessille olisi syytä tehdä esimerkiksi omat verkkosivut, jonne päivitetään kaikki muutokseen liittyvät oleelliset asiat asiakirjoihin. Tällaisia asioita ovat aikataulu, prosessin nykytila ja tavoitteet.

3.3 Muutosvastarinta ja tunteet muutoksessa

Nykyään työelämässä tapahtuvat nopeat muutostilanteet johtavat siihen, että työntekijä ei sopeudu niihin positiivisella tavalla. Suhtautumisen ja käyttäytymisen muutos ei kulje muutostilanteen kanssa rinta rintaan, vaan tilanteen hyväksyminen jää usein vajavaiseksi. Onkin ensiarvoisen tärkeää, että yksilö hyväksyy muutoksen tunnetasolla. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 4). Muutoksen tavoitteiden epäselvyys saa aikaan henkilöstössä turvattomuuden tunnetta, vaikka muutoksen ajoitus olisikin sopiva. (Jabe, 2006)

Työyhteisössä organisaation jäsenet suhtautuvat tyyppillisesti muutokseen eri tavalla. 10-20% lukeutuu aktiivisiksi kehittyjiksi, olosuhderiippuvaisiksi kehittyjiksi 60-70%, ja kehityksestä kieltäytyjiksi 10-20%. (Aarnikoivu, 2008. 175)

Jabe (2006) mainitsee kirjassaan hollantilaisen Kilian Bennebroekin tutkimuksen, jonka mukaan on olemassa seitsemän erilaista organisaatiotyyppiä. Niissä muutosprosessin läpivieminen on luonteeltaan hyvin erilaista:

1. Innovatiivinen organisaatio

Innovatiivisessa organisaatiossa suurikin muutos on helppo toteuttaa, kun henkilöstö on tottunut muutoksiin, ja aina valmis aktiivisesti edesauttamaan prosessin etenemistä omalla panoksellaan. Organisaation

rakenne on epämuodollinen ja joustava, joten henkilöstön jäsenet ylintä johtoa myöten kommunikoivat keskenään saumattomasti muutoksen aikana. Tietoa tulee paljon, ja se kulkee koko organisaatorakenteen läpi mutkattomasti. Avoimen ilmapiirin luoma tyytyväisyys työyhteisön sisällä saa aikaan yhteen hiileen puhaltamisen tunnetta myös muutoksessa.

2. Asiantuntijaorganisaatio

Organisaatio muistuttaa paljon innovatiivista organisaatiota, mutta asiantuntijaorganisaatiossa korostuu enemmän ammattiosaaminen. Kokonaistila on hyvä, mutta tavoitteet ovat epäselvempiä, ja eri ammattikunnan jäsenien välillä on usein jännitteitä. Organisaatio on uusiutumiskykyinen, ja etenkin tekniseen muutokseen suhtaudutaan positiivisesti. Vastaavasti rakenteellisten muutosprosessien läpivieminen voi aiheuttaa usein hankaluuksia.

3. Organisaatio, jossa haikaillaan parempia aikoja

Organisaatiossa ollaan tyytymättömiä nykytilaan, mutta uskotaan parempaan tulevaisuuteen. Organisaatiossa on hyvät edellytykset muutokselle, mutta sisäiset ristiriidat hidastavat uusiutumisen etenemistä.

4. Eturistiriitainen organisaatio

Organisaation tavoitteet ja strategia ovat epäselvät, koska johto ei ole viestinyt niistä tarpeeksi henkilöstölle. Tietoa annetaan liian vähän, jonka vuoksi juoruilulle annetaan tilaa. Työntekijät ajavat pääasiassa omia etujaan, kun muutoksen syitä ei tiedetä tai ymmärretä. Henkilöstö kuitenkin tiedostaa, että uusiutuminen on tarpeellista.

5. Teknologiaa pelkäävä organisaatio

Organisaatiossa näyttää, että olosuhteet muutokselle ovat kunnossa, henkilöstön ymmärtäessä muutoksen tavoitteet. Yrityksen johdossa panostetaan voimakkaasti koneiden ja laitteiden uusimiseen ja kehittämiseen. Uusiutumisprosessin aikana ilmenee kuitenkin voimakasta muutosvastarintaa, ja stressaantuneen henkilöstön vuoksi muutos voi olla

hankalaa viedä läpi. Siksi olisikin tärkeää, että kaikki työntekijät otetaan mukaan prosessien suunnitteluun.

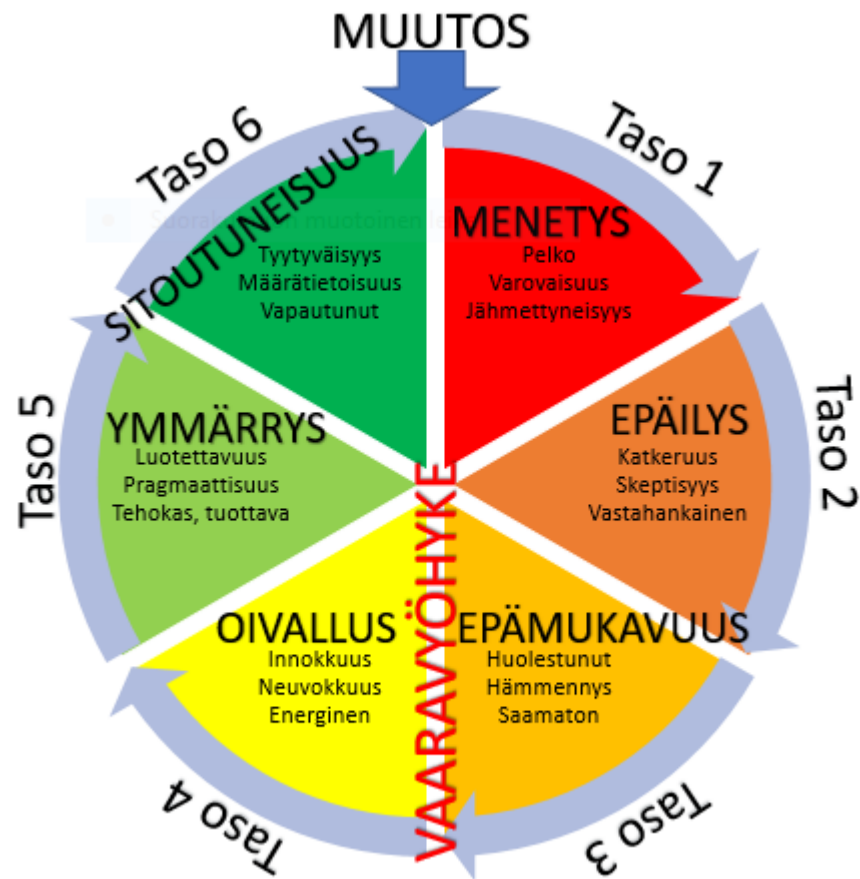
6. Huonosti johdettu organisaatio

Tavoitteet ja strategia ovat epäselviä tai puuttuvat jopa kokonaan, tiedottaminen on olematonta. Sen vuoksi yrityskulttuuri on heikko ja yhteisössä vallitsee turvattomuuden tunnetta. Esimiehet eivät ota vastuuta, vaan eritäytyvät. Kun ihmiset eivät pysy perässä muutoksessa, syntyy voimakasta muutosvastarintaa.

7. Muutosta pelkäävä organisaatio

Organisaatiossa suhtaudutaan kriittisesti muutokseen, vaikka nykytilakin koetaan huonona. Uudet ideat torjutaan lähes poikkeuksetta, ja muutosjohtajat saavat eniten kritiikkiä. Muutokseen suhtautuminen johtuu ongelmallisesta lähtötilanteesta. Esimiehet puhuvat näennäisesti uusiutumisen puolesta, mutta usein käytännön toimeenpanot jäävät vajavaisiksi jo valmiiksi muutoshaluttomassa ilmapiirissä.

Ann Salerno ja Lillie Brock ovat kehittäneet muutospyörän, joka auttaa hahmottamaan henkilökohtaisen muutoksen kokemisen kuuden peräkkäisen vaiheen kautta.



KUVIO 5: Muutospyörä (Heiskanen & Lehikoinen, 2010)

Muutospyörä on eräänlainen kartta, jonka avulla voidaan paremmin tulkita ja ymmärtää yksilön tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä muutoksen aikana. Muutospyörä erittelee vaihe vaiheelta ihmisen inhimilliset tuntemukset, jotka yleensä esiintyvät juuri tässä järjestyksessä suurimmalla osalla ihmisistä. Yksilöstä riippuen tunnetilojen ja kokemusten kesto, voimakkuus ja syvyys ovat yksilöllisiä.

Ympyrä on jaettu mustaan, harmaaseen ja valkoiseen osaan. Musta osa varoittaa riskistä, joka kehottaa pysähtymään ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Harmaa tarkoittaa varovaisuutta ja tarkkaa harkintaa ennen seuraavaa siirtoa. Valkoisella alueella ollessa voit toimia vapautuneesti. Minkään ympyrän osan ei voida sanoa olevan varsinaisesti toista parempi tai huonompi, mutta on syytä muistaa, että jokainen yksilö

vaatii oman aikansa käydäkseen läpi kaikki vaiheet. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 52)

Muutosvastarintaan valmistautuminen ja vastaanottaminen ovat muutosviestinnän kriittisimpiä osa-alueita. Usein suurin osa vastarinnasta kumpuaa yleensä alimman tason henkilöstöstä. Keskeisin syy siihen lienee, että he ovat lähes aina vähiten vaikuttavassa muutosprosessin kulkuun ja valmisteluun.

Johtoryhmä käy suunnitteluvaiheen aikana moneen kertaan mielessään läpi muutosprosessin eri vaiheet: tiedostaminen, kiinnostus, kokeilu ja toteuttaminen. Lopullisen toteuttamispäätöksen jälkeen suunnitteluryhmä onkin kerennyt sisäistää tulevan muutoskokonaisuuden. Vastaavasti alimman tason henkilöstö kuulee usein muutoksesta vasta siinä vaiheessa. Tämän vuoksi johtoryhmältä vaaditaan malttia ja kärsivällisyyttä, jotta alin henkilöstö pääsee mukautumaan tilanteeseen. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 57)

Sellaiset yritykset onnistuvat yleensä parhaiten muutosprosessin läpiviennissä, jotka käyttävät verrattain paljon aikaa vuorovaikutukseen niiden työntekijöiden kanssa, joita muutos eniten koskettaa. On tärkeä huolehtia, ettei työntekijän tärkein yksittäinen motivaatiotekijä – onnistumisen tunne – katoa.

Onnistunut muutos vaatii johdolta jatkuvia tukitoimia koskien prosessin tavoitteita. Mutta tavoitteiden seuraamisen pohjautuessa liikaa taloudellisiin mittareihin, inhimilliset muutoksen kohteena olevat asiat jäävät taka-alalle. Mielipidekyselyiden tulokset ja kipupisteiden tunnistaminen ovat keskeisiä asioita organisaation yhteistä kehittymistä kohti haluttua muutosta. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 57)

Useat epäonnistuneet muutosprosessit ja hankkeet aiheuttavat kielteisyyttä ja kyynisyyttä. Avoimen, sekä muutoksen konkreettisista tuloksista kertovan viestinnän avulla voidaan saavuttaa muutosmyönteinen ja positiivinen ilmapiiri. Muutosvalmiuden ja -tahdon juurruttaminen organisaatiokulttuuriin vie aikaa, mutta jatkuvasti muuttuvassa maailmassa se voi olla ratkaisevan tärkeä voimavara. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010. 60)

4 ESIMIESViestintä

4.1 Hyvän esimiesviestinnän keskeiset tekijät

Hyvin viestivä esimies kykenee tunnistamaan viestinnän vaatimukset tilanteen mukaan. Esimies osaa myös valita sopivan viestintäkanavan, tai soveltamaan muilta osin tietojansa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Åberg, 2006. 204)

Esimieheltä vaaditaan työyhteisössä hyviä keskustelutaitoja, - esiintymistaitoja, sekä osaamista luoda kirjallista materiaalia. Alaisten kanssa kommunikointi on oltava sujuvaa, sekä päivittäisessä arkisessa viestimisessä, että erilaisissa palavereissa ja keskusteluissa.

On myös esimiehen uskottavuuden kannalta tärkeää, että viestintä kokonaisuudessaan on johdonmukaista. Mikäli esimerkiksi suullisen ja kirjallisen viestinnän välillä on ristiriitaisuuksia, viestin uskottavuus voi olla heikko. Ristiriitaisista viestintää on myös sanojen ja tekojen ristiriidat suhteessa toisiinsa. (Piili, 2006. 71-72)

Åbergin (2006, 207) mukaan esimiesviestinnän merkittävimmistä seikoista voidaan muodostaa luettelo, joka sisältää kymmenen kohtaa:

1. Esimiesviestintä ei ole pelkkää tietojen siirtoa. Se sisältää myös tietojen merkityksien avaamista, jakamista ja tulkintakykyä. Sen avulla voidaan vahvistaa organisaatiokulttuurin ja yhteishengen tilaa.
2. Esimiesviestintä on molemminpuolista vuorovaikutusta.
3. Pyri viestimään mahdollisimman selkeästi ja innostavasti.
4. Opettele hallitsemaan erilaisia vaikuttamisen muotoja.
5. Vision, mission ja strategian viestiminen on tärkeää.
6. Kiinnitä huomiota delegoinnin onnistumiseen.
7. Koordinoinnin merkitys.
8. Pyri luomaan viestinnän avulla motivoiva ja sitoutunut ilmapiiri
9. Käytä hyväksesi ryhmän innovatiivisuus ja synergia.
10. Muutosprosessi vaatii jatkuvaa muutosviestintää.

4.2 Esimiehen ja alaisen viestintä

Organisaation sisälle mahtuu erilaisia persoonallisuuksia. Hyvä johtaja tiedostaa, että erilaiset yksilöt odottavat esimiehen johtamiselta eri asioita. Yksilöiden erilaisuuden vuoksi esimies voi saada alaisiltaan hyvinkin erilaista palautetta ja arvioita toiminnastaan. Olennaista on, että esimies käy alaisten kanssa keskustelua molemminpuolisista odotuksista. Näin alaiset ymmärtävät paremmin esimiehen toimintaa, ja vastaavasti esimies alaisten odotuksia. (Aarnikoivu, 2013. 142-143)

Organisaatiossa tapahtuva palautteen antaminen esimieheltä alaiselle voidaan jakaa kolmeen ryhmään:

- Päivittäisviestintä arjessa
- Yksittäisen asian esille nostaminen
- Erilliset työhyvinvointikeskustelut ja havainnot

Päivittäiseen viestintään esimiehen ja alaisen välille lukeutuu kaikki jatkuva keskustelu siitä, missä onnistutaan, ja missä on parantamisen varaa. Optimaalisessa tilanteessa arkinen palautteenanto lisää keskinäistä oppimista. Mikäli päivittäisen viestinnän avulla ei päästä työntekijän työnteon kannalta haluttuun lopputulemaan, on syytä ottaa asia kunnolla puheeksi. Jos asia ei korjaudu vielä edellisenkään toimenpiteen jälkeen, on siirryttävä erilliseen keskustelutilaisuuteen esimiehen ja alaisen välillä. Tällöin kyseessä ei ole yleensä enää mitätön ongelmakohta, vaan ennakoitu riski on jo ehtinyt tapahtua. (Kupias ym. 2011. 38-39)

Palautteen antaminen työyhteisössä auttaa kehittämään organisaation jäseniä työntekijänä. Palaute voi olla joko kirjallista tai suullista. Välitön palaute annetaan yleensä suullisesti, mutta jälkikäteen palaute annetaan vastaavasti kirjallisesti. Käyttääkseen palautteen kehittävästi hyödyksi, on hyvä saada palautetta mahdollisimman monelta taholta. Näin jostain asiasta saadaan todenmukaisempi käsitys. On kuitenkin otettava

huomioon palautteen vaihtajien keskinäinen suhde. On yleensä vaikeampi saada objektiivista palautetta, kun asianomaiset ovat esimerkiksi läheisiä keskenään. (Lohtaja-Alonen ym. 2012. 158-159)

Pelkkä palautteen antaminen ei ole mikään itseisarvo, vaan palautteen on oltava myös täsmällistä ja tarkoituksenmukaista. Palautteen vastaanottajakin on vastuu pyytää selvennystä esimieheltä, mikäli saatu palaute on epämääräistä.

Seuraavassa taulukossa on listattuna yleisimpiä virheitä palautteen antamisessa:

1. Palautteen sisältäessä neuvoja tai ohjeita, on syytä olla varovainen. Vastaanottaja saattaa ärsyntyä, mikäli saa tarkkoja ohjeita, vaikka ei koe niitä tarvitsevänsä. Parempi tapa onkin antaa vastaanottajalle mahdollisuus prosessoida ensin palautetta oman aikansa, jonka jälkeen vastaanottaja voi pyytää tarkempia toimintaohjeita.
2. Rakentava palaute naamioidaan kehujen taakse. Vastaanottaja ei välttämättä välitä myönteisistä kommenteista, mikäli palautteen antajasta huomaa, että kehuvat kommentit on tarkoitettu vain rauhoittamaan tilannetta.
3. Palautetta ei anneta havaintojen pohjalta, vaan perustuu pelkkään oletukseen.
4. Palaute on liian hyökkäävää, tai menee vastaanottajan henkilökohtaisuuksiin. Vastaanottaja voi provosoitua.
5. Palaute ei ole täsmällistä. Vastaanottaja voi ymmärtää, mikä on onnistunut tai epäonnistunut, mutta ei tiedä tarkkaan, miten.
6. Palaute kuulostaa epäuskottavalta, mikäli palautteen antaja käyttää yleistäviä ilmaisuja vastaanottajan toimintatapoihin liittyen. Jos esimerkiksi antaja sanoo jonkun asian toistuvan aina, ja vastaanottaja on eri mieltä, palautteen uskottavuus on matala vastaanottajan näkökulmasta.
7. Palautteen antaja määrittelee vastaanottajan toimintatapojen motiivit, ilman että kysyy vastaanottajan omaa mielipidettä asiasta.

8. Palautteen sisältäessä kyseenalaista huumoria tai sarkasmia, vastaanottaja ei välttämättä ymmärrä palautteen antajan todellista mielipidettä.
9. Palautteen vastaanottaja voi suhtautua palautteeseen välinpitämättömästi, jos palaute muotoillaan retoriseksi kysymykseksi.
10. Palautteen antaja leimaa palautteen heti alusta alkaen positiiviseksi tai negatiiviseksi. Tämän jälkeen vastaanottajan on enää vaikea muuttaa omaa asennoitumistaan asiaan.
(Lohtaja-Alonen ym. 2012. 160-161)

Muodollisten kokousten ja palaverien vastapainoksi myös päivittäisellä epävirallisella keskustelulla esimiehen ja alaisen välillä on merkitystä. Epävirallisilla keskusteluilla luodaan pohjaa luottamuksen kasvattamiselle, opitun johtamiselle, viestin välittämiseksi ja organisaatiokulttuurin luomiselle. (Ekman, 2004. 119)

Yksi esimiehen ja alaisen välisen viestinnän keskeisimmistä välineistä on kehityskeskustelut. Hyvin toteutetut kehityskeskustelut auttavat alaista sisäistämään asioiden kokonaiskuvan. Aarnikoivun (2013, 171) mukaan on kuitenkin olemassa seikkoja, joiden vuoksi kehityskeskusteluissa ei päästä haluttuun lopputulokseen:

- Mikäli toisen osapuolen asenne keskusteluun on jo lähtökohtaisesti negatiivinen, eli toinen kokee keskustelun hyödyttömäksi.
- Keskustelun sisältöä tai tavoitteita ei sisäistetä
- Esimiehellä ei ole valtuuksia toimia
- Keskinäinen luottamuspula
- Vajavaisuutta vuorovaikutustaidoissa
- Esimies ei osoita minkäänlaisia tunteita keskustelun aikana
- Toinen osapuoli ei sopeudu asemaansa

Osastokohtainen viestintä

Viestinnän onnistuminen osastojen välillä on todella tärkeää koko yrityksen toiminnan kannalta. Osastokohtaiseen viestintään kuuluu esimerkiksi

tiedottaminen ja keskusteleminen tulostavoitteista, organisaatiomuutoksista, työtilanteesta ja työtehtävistä.

Esimiehellä on merkittävä rooli viestinnän toteutumisessa niin osastojen sisäisesti, kuin muiden osastojen ja toimihenkilöiden välillä. Osastojen sisäisen viestinnän tehtävä on varmistaa, että työntekijät tietävät kaikki oleelliset omaan työhön liittyvät asiat, kaikissa tilanteissa. Myös jokaisella yksittäisellä työntekijällä on oma roolinsa viestinnän kokonaisuuden, ja sitä kautta töiden, onnistumisesta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2013)

4.3 Delegointi ja koordinaointi

Eräs haastavimmista esimiehen ja alaisen välisistä viestintätilanteista on delegointi, joka on myös esimiestyön yksi tärkeimmistä, ellei tärkein työkalu. (Åberg, 2006. 142)

Delegoivaan viestintään liittyy useita haasteita:

1. Kun tehtäviä ei ole täsmennetty tarpeeksi selkeästi delegoitavalle henkilölle, seuraa väärinymmärryksiä, milloin myös työteho kärsii. Esimies ei saa olettaa, että alainen ymmärtää asian vähäisellä täsmentämisellä.
2. Mikäli esimies ei anna alaiselle tarpeeksi toimivaltaa ja resursseja, työtehtävien läpivieminen voi olla hankalaa.
3. Delegointi voi epäonnistua, jos esimies valvoo alaisiaan liikaa, tai vastaavasti liian vähän. Tällöin esimies ei halua antaa näkemyksensä mukaisesti liikaa valtuuksia alaiselle. Syitä tähän voivat olla esimerkiksi luottamuspuula, keskinäinen kilpailuasetelma tai jopa se, ettei vain näe omassa delegoinnissaan puutteita.
4. Jos alainen ei jostain syystä ilmaise selkeästi hyväksyvänsä tehtävän toimeksiantoa, voi tehtävä jäädä suorittamatta loppuun saakka. Mikäli esimies kokee, että hyväksynnässä on epätietoisuutta, on esimiehen pyrittävä varmistamaan hyväksyminen. Paras keino on jo

delegointivaiheessa pyytää alaista toistamaan sovitut asiat. Tämän avulla nähdään, onko alainen tulkinnut delegoinnin oikein.

5. Ongelmia voi tulla, mikäli alainen delegoi annetun tehtävän eteenpäin omille alaisilleen ilman oikeuksia. Esimiehen tulee valvoa, ettei näin pääse käymään.

6. Joissain tapauksissa alaiset ovat niin mukavotuneet nykyisiin työtehtäviinsä, että uusien toimintatapojen vastaanottaminen esimieheltä voi tuntua epämukavalta. Esimiehellä on haasteita luoda alaisille motivoiva henki delegoinnin onnistumiseksi. (Åberg, 2006. 143)

Delegoitava tehtävä on kuvailtava tehtävän vastaanottajalle mahdollisimman ymmärrettävästi. Työntekijän on ymmärrettävä tehtävän merkitys laajemmassa kokonaisuudessa, tavoitteineen ja mitattavine tuloksineen. On varmistuttava työntekijän motivaation tasosta, sekä vastuun hyväksymisestä. Esimiehen vastuulla on tarjota tehtäviin tarvittavat valtuudet ja resurssit. (Luecke & Company, 2009)

Delegointiprosessin aikana keskinäinen vuorovaikutus on oltava jatkuvaa. Edistystä tulee seurata, ja antaa palautetta. Suorituskyvyn arviointi on oleellinen vaihe kokonaiskuvassa. (Luecke & Company, 2009)

Koordinointi liittyy delegointiin. Esimies organisoii, että esimerkiksi tuotantolaitoksella ei jää tekemättömiä töitä, vaan tehtävät on jaettu sopiviin osiin eri osastojen kesken. Koordinointi on esimiesviestinnän yksi tärkeimmistä osa-alueista. Koordinoinnin välineitä esimiehelle ovat esimerkiksi koordinaatiokokoukset, muistioiden jakaminen osastojen kesken, ja menettelytapojen yhdenmukaistaminen osastojen välillä. Perusideana on eri yksiköiden tai osastojen töiden yhteensovittaminen yrityksen prosesseissa. (Åberg, 2006. 152)

Esimiehen tehtävä koordinoivassa viestinnässä on varmistaa, että kaikki ymmärsivät sovitut asiat, ja pitää säännöllisin väliajoin tilannekatsaus. Viestinnän on oltava motivoivaa ja määrätietoista, kuitenkin olematta liian käskyttävää. (Åberg, 2006. 154)

4.4 Esimiesviestintä muutoksessa

Muutosprosessin läpiviennissä tavoitteet, ajoitus ja viestintä ovat keskeisessä asemassa. Muutoksessa johtajien tehtävä on olla aktiivinen, ja sitä kautta kannustaa henkilöstöä muutokseen. (Jabe, 2006)

Tavallisesti muutokseen liittyvä johtaminen jaetaan neljään vaiheeseen; valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen. Valmisteluvaiheen muutoksen perustan luomisen ja muutostarpeiden analyysien jälkeen esimiesviestinnän rooli nousee esille. Suunnitteluvaiheessa päätetään ensin muutoksen keinoista konkreettisesti. Suunnitteluvaiheen aikana on tärkeää, että saadaan henkilöstö osallistumaan, ja sitä kautta sitoutumaan, muutokseen hallitusti. (Aarnikoivu, 2013. 164-165)

Nopeus ja päättäväisyys ovat suunnitteluvaiheessa tärkeitä asioita, koska henkilöstö muodostaa yleensä noin kuukaudessa mielikuvan muutoksen tarpeellisuudesta. Muutosprojektin uskottavuuden kannalta alku on siis tärkeä. (Mattila, 2007. 24) Noin neljännes erilaisista muutosprojekteista keskeytyy. Sen ehkäisemisessä erityisesti esimiehen kärsivällisyys, voimavarat, systemaattisuus ja vuorovaikutustaidot ovat ratkaisevassa asemassa. (Aarnikoivu, 2008. 176)

Esimiehen aloitteesta siirrytään seuraavaksi toteutusvaiheeseen. Tässä vaiheessa suunnittelu on jo syytä olla tehty huolellisesti. Toteutusvaihetta seuraa vakiinnuttamisvaihe, jossa koko muutosprojektin hyödyt alkavat konkretisoitua. (Aarnikoivu, 2008. 165)

Muutosvastarinnan ehkäisemiseksi esimiehen on suoritettava jatkuvaa ja avointa muutosviestintää. Muutokseen liittyvät asiat ja tapahtumat on kuvattava yksityiskohtaisesti. Tiedotteita on annettava toistuvasti, vaikka ei olisi varsinaisesti mitään uutta tiedotettavaa. Myös henkilöstön osallistamisen saadaan luotua turvallisuuden tunnetta. (Aarnikoivu, 2008. 168-169)

McKinseyn (2008) tutkimuksen mukaan organisaatiot, joissa korkeimmat johtajat osallistuvat näkyvästi muutokseen, onnistuvat muutoksessa keskimäärin paremmin, kuin vähemmän osallistuvien johtajien organisaatio. Tutkimuksen mukaan on tärkeää saada henkilöstö sitoutettua muutosprosessiin niin aikaisessa vaiheessa, kuin mahdollista. Aikainen sitouttaminen näyttää olevan vahvasti yhteydessä muutoksessa menestymiseen.

5 TUTKIMUS

5.1 Isku Konserni

Isku Konsernissa työskentelee yhteensä 758 työntekijää, joista 706 Suomessa. Isku Yhtymä Oy on vuonna 1928 perustettu suomalainen huonekalualan perheyrittäjä. Isku Yhtymän liiketoimintayhtiöihin kuuluu Interior Oy, Isku Koti Oy, sekä Isku Invest Oy. Interior vastaa julkisen puolen kalusteiden ja tilojen sisustusratkaisuista, Koti kodin kalusteista, ja Invest kiinteistöhallinnasta. Isku Yhtymän myymäläketjut kattavat koko Suomen, sekä muut Pohjoismaat, Baltian, Puolan, Venäjän ja Lähi-Idän. (Iskun intranet, 2017.)

Isku Interior Oy

Isku Interior Oy on Isku Konsernin alainen yritys, joka suunnittelee ja toteuttaa yksityisille ja julkisen sektorin asiakkaille monipuolisia sisustusratkaisuja. Yleisimpiä kohdeasiakkaita ovat koulut ja erilaiset toimistotilat. Interiorin huonekalutehdas sijaitsee Lahdessa. (Iskun intranet, 2017.)

Interiorin palveluksessa työskentelee yhteensä 568 työntekijää, joista Lahden tuotantolaitoksella 341 työntekijää. Lisäksi tuotantolaitoksella työskentelee tilanteen mukaan kymmeniä kausityöntekijöitä. Interiorilla on 24 myymälää ympäri Suomen, sekä muutamia tytäryhtiöitä Pohjoismaiden ja Baltian alueella. (Iskun intranet, 2017.)

5.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tarve

Keskeisenä tutkimusongelmana on Isku Interior Oy:n Lahden tuotantolaitoksen sisäisen työyhteisön viestinnän toimivuus ja ajantasaisuus. Tuotantolaitoksen meneillään oleva muutos tuo mukanaan uusia haasteita viestinnän näkökulmasta. Opinnäytetyössä keskitytään selvittämään ja analysoimaan työyhteisön viestinnän merkittävimmät

epäkohdat, sekä antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia viestinnän kokonaisvaltaisen tilan kehittämiseksi.

Iskun tuotantolaitoksen muutoksella tarkoitetaan huonekalutehtaan toiminnan keskittämistä Mikkulankadulle. Konkreettisesti uudella tuotantolaitoksella uusitaan merkittävästi esimerkiksi työpisteitä, koneita, tietojärjestelmiä, toimintamalleja, tehdasinfrastruktuuria, valaistuksia ja maalipintoja.

Tutkimuksen pääkysymys:

- Kuinka Iskun tuotantolaitoksen työntekijät kokevat työyhteisön viestinnän onnistumisen käytännössä?

Tutkimuksen alakysymykset:

- Miten muutosviestintä on onnistunut henkilöstön mielestä muutoksen aikana?
- Mitkä työyhteisön viestinnän osa-alueet kaipaavat uudistusta, ja mitä konkreettisia kehitysehdotuksia löytyy viestintään liittyen?
- Onko työyhteisön viestinnän toimivuudella merkittäviä eroavaisuuksia osastojen välillä?

Tuotantolaitoksen muutoksen alkuvaiheilla ilmeni tarve tutkimukselle, koskien Iskun muutosviestintää. Aikaisempaa tutkimusta muutosviestinnästä, tai päivittäisestä viestinnästä ylipäättään, ei ollut tiedossa. Tämän vuoksi tarkasteluun päätettiin ottaa muutosviestintää laajempi käsite, työyhteisön viestintä. Se sisältää oleellisimmiksi todetut tutkimuksen osa-alueet, kuten edellä mainitun muutosviestinnän, päivittäisviestinnän, ajantasaisviestinnän ja esimiesviestinnän.

5.2.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysely

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus sopii tilanteeseen, jossa halutaan selvittää ilmiön laajuutta ja voimakkuutta standardisoitujen

mittareiden, kuten kyselylomakkeen, avulla. (Hirsjärvi-Hurme, 2010)
 Tutkimuksessa käytettiin mittarina useissa kohdissa Likertin asteikkoa, joka on testattu laajoilla ihmismäärillä, ja sen luotettavuutta on tutkittu. Tällaisilla mittareilla saadaan yleensä luotettavia ja vertailukelpoisia vastauksia. (Metsämuuronen, 2002)

Tutkimus-strategiaa suunniteltaessa on mietittävä muutamia kysymyksiä:

- Mikä on tutkimusongelman luonne, pyrkiikö se esimerkiksi kuvaamaan jotain tapahtumaa, vai selittämään jotain ilmiötä?
- Vaatiiko tutkimus erillistä kontrollointia kohderyhmän käyttäytymisen suhteen?
- Liittyykö tutkimuksen kohteena oleva ilmiö nykyhetkeen?

Valittaessa tutkimusmenetelmää, on pohdittava tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimukseen voi sisältyä enemmän kuin yksi tarkoitus, tai se voi myös joissain tapauksissa muuttua tutkimuksen aikana. (Hirsjärvi ym. 2009)

Tämä tutkimus on luonteeltaan pääpiirteittäin kartoittava. Kartoittava tutkimus on tavallisesti kvalitatiivinen, mutta poikkeuksiakin on. Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa tutkittavan asian nykytilanne, etsiä uusia näkökulmia, selvittää tuntemattomia ilmiöitä ja kehittää tieteellisiä hypoteeseja. Se pyrkii myös selvittämään, mitkä ovat keskeisimmät teemat tai mallit. (Hirsjärvi ym. 2009)

Tässä tutkimuksessa kartoitettavat ja käsiteltävät asiat ovat luonteeltaan sellaisia, joita saadaan parhaiten selvitettyä kvantitatiivisen menetelmän avulla. Selvitettävät epäkohdat saadaan mitattua optimaalisimmin käyttämällä valmiita kvantitatiivisen luonteen omaavia, tutkittuja mittareita, kuten Likertin asteikko. Tämän kautta saadaan muodostettua tilastollista faktaa asian ympärille.

Tutkimuksessa ei haluttu käyttää kvalitatiivista, eli laadullista menetelmää. Laadullisen menetelmän erityispiirteenä on, että tavoitteena ei ole absoluuttisen totuuden löytäminen, vaan luoda ennemminkin tulkintoja vastausten pohjalta. (Vilkka, H. 2015)

Vuoden 2016 lopulla yhdessä Interiorin tuotannon johtoon kuuluvien toimihenkilöiden kanssa suunniteltiin usean palaverin aikana tutkimuksessa käytettävän kyselylomakkeen sisältö yksityiskohtaisesti. Sovittiin myös tutkimuskyselyn pääteemoista, tavoitteista ja aiheen rajaamisesta. Paikalla oli tuotantopäällikkö, valmistuspäällikkö, sekä tuotekehitys- ja laatupäällikkö.

Vilkan (2015) mukaan ennen kyselylomakkeen luomista on syytä olla päätettynä tutkimuksen pääteemat, teoreettinen viitekehys, tutkimuksen tavoitteet ja keskeiset käsitteet, jotta pystytään mittaamaan tutkittavaa asiaa. Kyselystä haluttiinkin laatia mahdollisimman monipuolinen kokonaisuus, joka vastaa tarkoituksenmukaisesti ajankohtaisiin, mieltä askarruttaviin kysymyksiin ja epäkohtiin. Myös vastaajille haluttiin antaa mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia ja ideoita työyhteisön viestintään laajemmin. Tutkimuskyselyn pääteemoina ovat päivittäisviestintä, ajantasaisviestintä ja muutosviestintä. Erityisesti muutosviestintään haluttiin henkilöstön näkemyksiä, Iskun tuotantolaitoksen meneillään olevan muutoksen vuoksi.

Tarkoitus oli luoda selkeä ja vaivaton lomake vastaajan näkökulmasta, jonka täyttämiseen tarvitse käyttää liikaa aikaa. Halutessaan vastaaja kuitenkin pystyi antamaan palautetta laidasta laitaan pidemmilläkin vastauksilla.

Tuotantolaitoksella on kausityöntekijät mukaan luettuna noin 400 työntekijää, joista suurin osa työskentelee tuotannon puolella. Valtaosalla tuotantotyöntekijöistä ei ole käytössä omaa sähköpostia, tai intranetin säännöllistä tarkastelumahdollisuutta. Sen vuoksi päätettiin käytännön syistä toteuttaa kyselyn tuotantotyöntekijöille paperiversiona. Vastaajia oli yhteensä 103.

Sovittiin jokaisen Iskun tuotantolaitoksen osastopäällikön kanssa, että toteutetaan kysely osastokohtaisesti viikkopalavereissa. Kyseisellä toimintatavalla saadaan mahdollisimman paljon vastauksia.

Osastokohtaisen kyselyn avulla oli myös mahdollisuus vertailla vastauksia

osastojen välillä, joka oli yksi asiakasyrityksen toiveista liittyen tutkimukseen. Vastaajia oli yhteensä 103, ja vastausprosentiksi muodostui 25,7%.

Jokaisen palaverin alussa opinnäytetyön tekijä esitteli itsensä, sekä opinnäytetyön ja tutkimuskyselyn sisällön ja tarkoituksen. Sen jälkeen lomakkeet jaettiin kaikille, ja annettiin palautusaikaa noin 10 vuorokautta. Palautus tapahtui nimettömänä osastojen työnjohtajien merkattuihin postilaatikkoihin.

Ensimmäiset kahdeksan kysymystä muodostettiin käyttämällä vastausvaihtoehdoissa Likertin asteikkoa ympyröimällä sopivimman vaihtoehdon kohdista 1-5. 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin eri mieltä, 5 = täysin eri mieltä.

Kysymykset 4-8 liittyvät muutosviestintään. Tämä osio nähtiin merkittävänä, Iskun tuotantolaitoksen meneillään olevaan muutoksen johdosta. Muutoksella tarkoitetaan tuotantolaitoksen osastojen layout-muutoksia, työpisteiden uusimista, osastojen uusia toimintamalleja, uusia tietojärjestelmiä, tehdasinfrastruktuurin muutosta, valaistuksien uusimista, maalaustöitä, lämmön talteenoton kehittämistä, purunpoiston uusimista, sekä uusiin koneisiin ja laitteisiin investoimista. Kyselyssä haluttiin selvittää, miten hyvä kokonaiskuva henkilöstöllä on kyseisistä tapahtumista, ja millä osa-alueilla on selkeimmin viestinnän kannalta nähtävissä puutteita ja kehitettävää. Kysymykset 9-12 ovat avoimia kysymyksiä, joihin henkilöstö sai vastata käsiteltävään aiheeseen omin sanoin.

5.2.2 Tutkimustulokset ja tilastot

Tässä osiossa käydään läpi tutkimuskyselyn sisältö kohta kohdalta. Jokainen kysymys käydään läpi yksitellen, huomioon on otettu koko tuotantolaitoksen vastaukset. Mukana on myös kokonaisuuden hahmottamiseksi muutamia kuvioita vastauksien pohjalta.

Kysymykset 1-3 liittyvät päivittäis- ja ajantasaisviestintään, 4-8 muutosviestintään, ja 9-12 työyhteisön viestintään yleisesti. Kysymyksissä 1-8 on käytössä monivalintakysymykset Likertin asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = en osaa sanoa, 4 = jokseenkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Sen sijaan 9-12 ovat avoimia kysymyksiä. Tutkimuskyselyyn vastasivat tuotantotyöntekijät, sekä toimiston toimihenkilöt.

1. Saan yleensä kaiken oleellisen tiedon tuotannon tapahtumista

Ensimmäisessä kohdassa haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee, että oleellisiksi koetut viestit ja tiedotteet tulevat tietoisuuteen.

2. Sisäisiä tiedotteita tulee sopivassa määrin

Toisessa kysymyksessä kartoitettiin mielipide sisäisien tiedotteiden määrästä. Tuleeko tiedotteita liikaa tai liian vähän, ja liian usein vai liian harvoin.

3. Viestintä on yleensä ajantasaista

Kolmannessa kohdassa tarkastelussa oli viestinnän ajantasaisuus. Onko viestintä keskimäärin ajan tasalla, vai tuleeko tiedotteet henkilöstön mielestä useimmiten liian myöhään.

4. Tiedottaminen tehtaan muutokseen liittyen on ollut mielestäni riittävää

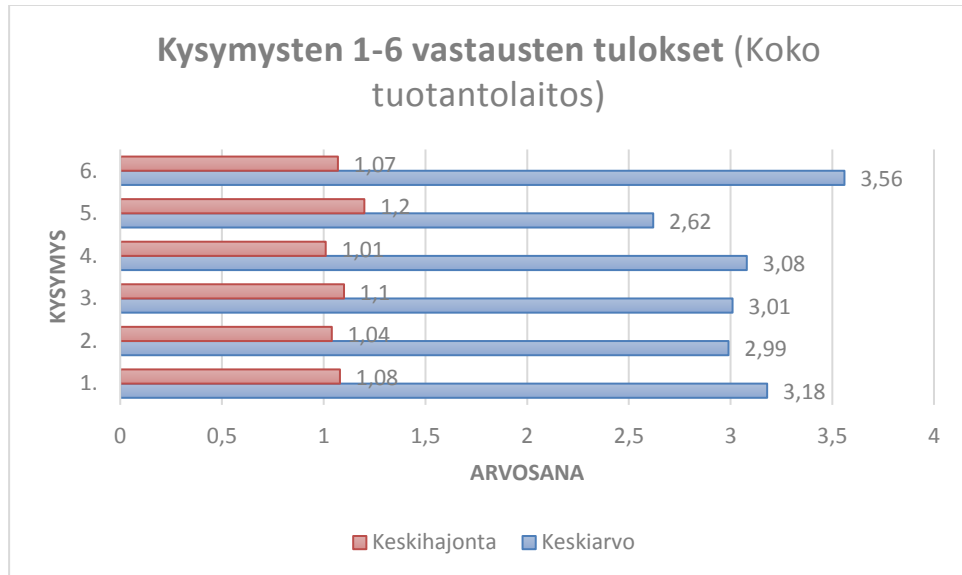
Neljännessä kysymyksessä kysytään yleisvaikutelmallista mielipidettä tuotantolaitoksen meneillään olevan muutoksen viestinnästä.

5. Olen tietoinen siitä, mitä muutoksessa tapahtuu seuraavaksi

Viidennessä kohdassa haluttiin selvittää, kuinka hyvin henkilöstö on kartalla muutoksen aikatauluista, eli tietoisuutta siitä, mikä on seuraavana vuorossa oleva vaihe.

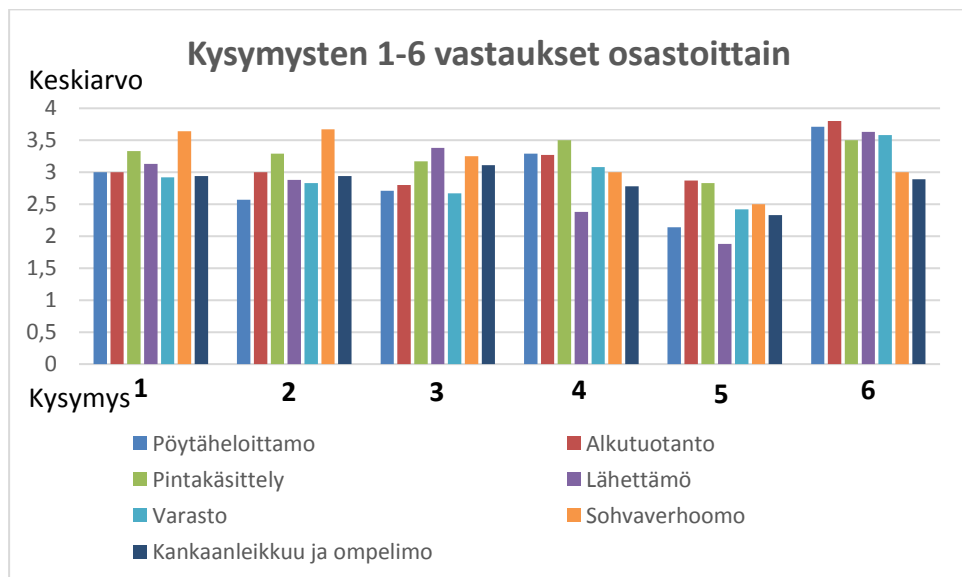
6. Minulle on jäänyt selkeä käsitys siitä, mihin tuotantolaitoksen muutoksella pyritään

Kuudennessa kohdassa kysytään, kuinka hyvin muutoksen kokonaiskuva hahmotetaan, eli mikä on muutoksen perimmäinen tarkoitus.



TAULUKKO 6: Tutkimuskyselyn vastaukset kysymyksiin 1-6

Oheisesta taulukosta voidaan lukea tutkimuskyselyn vastaukset kysymyksiin 1-6 koko tuotantolaitoksen vastauksista. Sininen palkki osoittaa vastausten keskiarvon, ja punainen palkki osoittaa keskihajonnan.

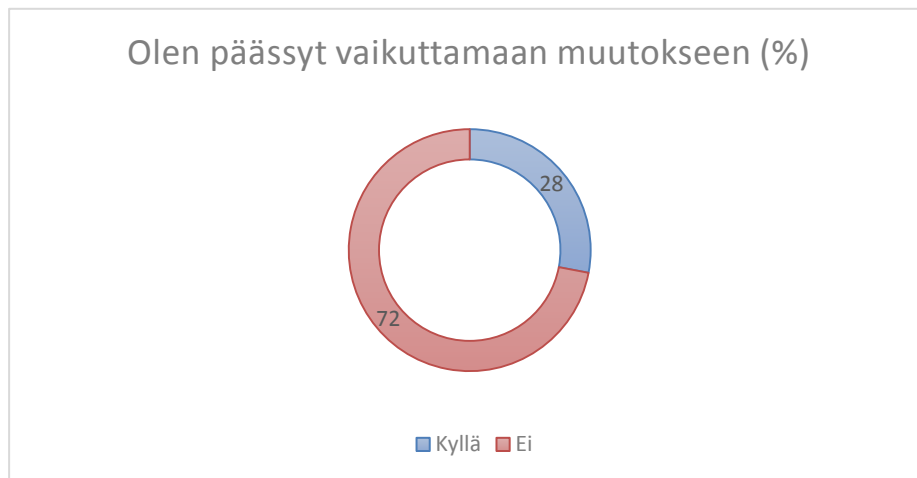


TAULUKKO 7: Tutkimuskyselyn vastaukset kysymyksiin 1-6 osastoittain

Oheinen taulukko osoittaa tutkimuskyselyn vastaukset kysymyksiin 1-6 osastoittain. Osastokohtaista vertailua havainnollistamiseksi taulukon palkit on esitetty jokaisen osaston kohdalla eri värillä. Taulukossa esitetty vertailuarvo on keskiarvo.

7. Oletko päässyt vaikuttamaan muutokseen jollain tavalla?

Seitsemännessä kysymyksessä kysytään lyhyesti kyllä tai ei vaihtoehdoilla, että onko vastaaja päässyt omasta mielestään olemaan osallinen muutosprojektissa.



KUVIO 8: Henkilöstön henkilökohtainen kokeminen muutokseen vaikuttamisen mahdollisuuksistaan

Oheisessa kuviossa esitetään koko tuotantolaitoksen työntekijöiden kokeminen omasta henkilökohtaisesta mahdollisuudestaan vaikuttaa muutosprojektin etenemiseen.

8. a) Olen saanut muutoksen aikana riittävästi koulutusta työhöni liittyen

b) Olen saanut riittävästi koulutusta Leanwareen (Jätä tyhjäksi, mikäli et ole käyttänyt Leanwarea)

Kahdeksanteen kysymykseen vastasivat vain ne, jotka vastasivat seitsemännessä kohdassa kieltävästi.

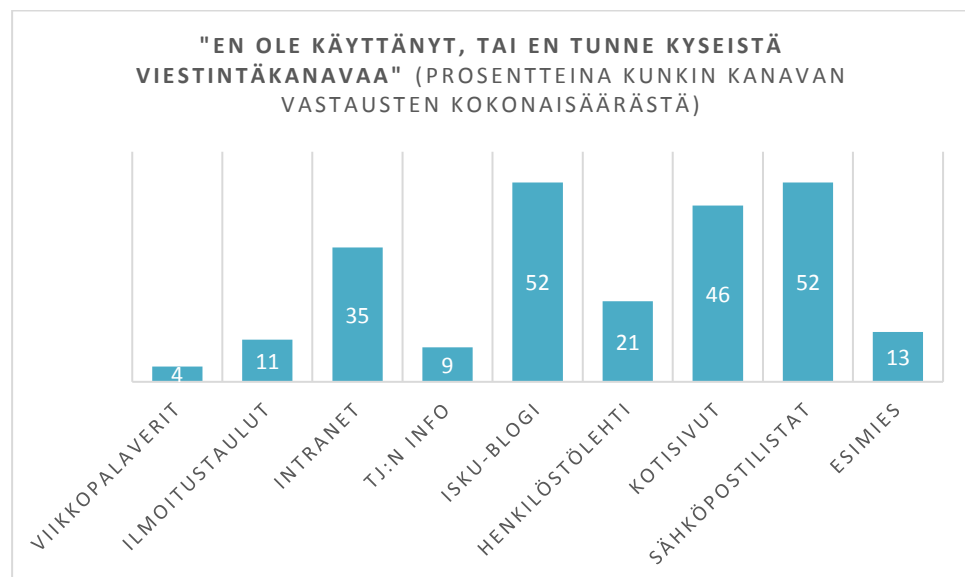
Kahdeksas kysymys on kaksiosainen. Ensimmäisessä kohdassa kysytään

mielipidettä siitä, että kokeeko vastaaja saaneensa muutoksen aikana tarvittavan määrän koulutusta omaan työtehtäväänsä liittyen. Muutoksen aikana on monilla tullut esimerkiksi uusia koneita, tai työpisteellä on tapahtunut muita konkreettisia muutoksia.

Jälkimmäisessä osassa kysytään, onko vastaaja saanut omasta mielestään riittävästi koulutusta Leanware-toiminnanohjausjärjestelmään. Kyseinen järjestelmä on merkittävässä asemassa Iskun tuotantolaitoksen toiminnassa.

9. a) Anna seuraaville Iskun viestintäkanaville yleisarvosana asteikolla 1-5 (1 = Heikko, 2 = välttävä, 3 = tyydyttävä, 4 = hyvä, 5 = erinomainen)

Yhdeksäs kysymys on kaksiosainen. Ensimmäisessä kohdassa kysytään yleisarvosana asteikolla 1-5 Iskun merkittävimmin käytössä olevista viestintäkanavista. Vastaajalle annettiin myös mahdollisuus jättää yksittäinen kohta tyhjäksi, mikäli ei tunne tai ole käyttänyt kyseistä viestinnän muotoa.



TAULUKKO 9: Henkilöstön näkemys viestintäkanavien tuntemisesta

Tutkimuskyselyssä selvitettiin, kuinka hyvin henkilöstö tuntee yksittäiset viestintäkanavat. Mikäli työntekijä ei tuntenut, ei ole kokemusta kanavasta, tai ei osaa sanoa mielipidettä kanavasta, ohjeistettiin jättämään kyseinen

kohta vastaamatta. Oheisessa taulukossa on esitetty tyhjäksi jääneiden kohtien vastaukset prosentteina.

Viikkopalaverit

Osastokohtaiset viikoittaiset palaverit, joissa käsitellään osaston sisäisesti ajankohtaisimpia aiheita, sekä käydään läpi erilaisia tunnuslukuja.

Ilmoitustaulut

Tuotantolaitoksella on sijoiteltuna eri kohtiin ilmoitustauluja, joihin kootaan yleensä esimiehen tai työnjohtajan toimesta erilaisia ilmoitusluontoisia asioita. Ilmoitustauluja löytyy esimerkiksi taukotilojen yhteydestä.

Intranet

Iskun henkilöstön käytössä on sisäinen verkkopalvelu, jonne Interiorin viestinnästä vastaavat henkilöt päivittävät sisäisiä tiedotteita kaikenlaisista aihealueista. Erityisesti toimihenkilöiden säännöllisessä käytössä.

Toimitusjohtajan kvartaali-info

Isku Interior Oy:n toimitusjohtaja järjestää jokaisen vuosineljänneksen jälkeen infotilaisuuden tuotantolaitoksella, jonne ovat tervetulleita kaikki Iskulla työskentelevät henkilöt. Infossa käsitellään niin yrityksen suuria linjoja, kuin yksittäisiäkin työhön liittyviä asioita. Henkilöstölle annetaan myös mahdollisuus puheenvuoroihin.

Isku-blogi

Isku People -henkilöstölehti

Henkilöstölle muutaman kerran vuodessa lähetettävä henkilöstölehti.

Verkkosivut

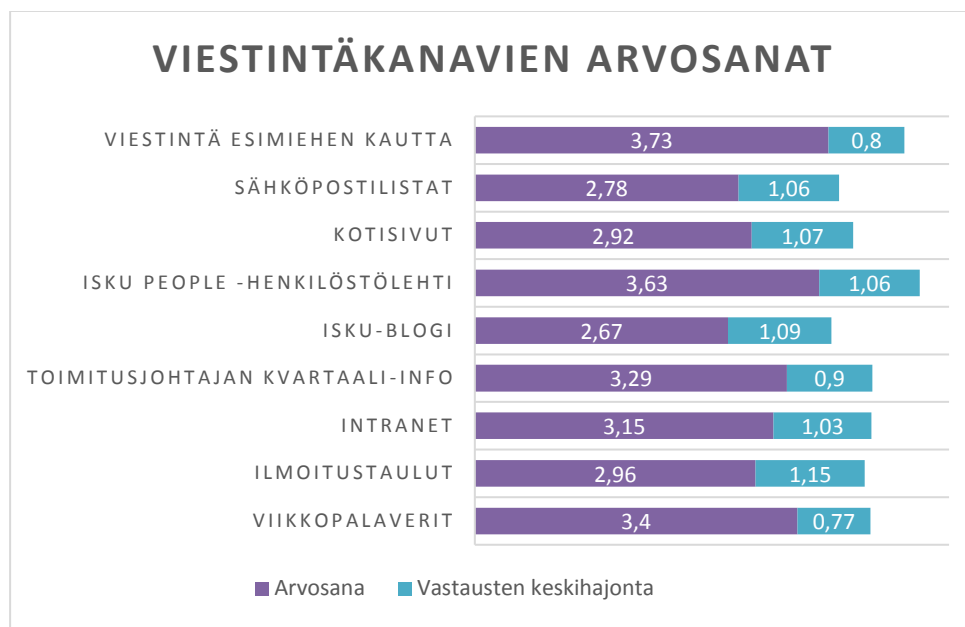
www.isku.com

Sähköpostilistat

Isku Interiorin työntekijöiden sisäisessä viestinnässä sähköpostilistat ovat merkittävässä asemassa päivittäisessä kommunikoinnissa. Myös tiedotteita tulee paljon sähköpostin välityksellä.

Viestintä esimiehen kautta

Oman esimiehen kautta tapahtuva viestintä kokonaisuudessaan. Niihin lukeutuvat päivittäisen keskustelun lisäksi erilaiset palaverit, kokoukset, kehityskeskustelut ja delegoinnit.



TAULUKKO 10: Käytössä olevien viestintäkanavien arvosanat

Yllä oleva taulukko havainnollistaa Iskun tuotantolaitoksella käytössä olevien viestintäkanavien arvosanoja. Violetti palkki osoittaa keskiarvon, ja sininen palkki vastausten keskihajonnan.

Avoimet kysymykset

9. b) Haluaisin käyttöön uusia viestintäkanavia, mitä?

Tässä kohdassa annettiin mahdollisuus vastaajalle esittää omia toiveita ja ajatuksia uusista viestintäkanavista, jotka toisivat lisäarvoa Interiorin viestinnän kokonaisuuteen.

Tähän kysymykseen tuli vastauksia laidasta laitaan. Eniten esille kuitenkin nousi toive Whatsapp -ryhmien käytöstä. Yhdellä osastolla vastaajien mukaan se onkin jo ollut pienimuotoisesti käytössä, mutta tulosten perusteella tarvetta voisi olla laajempaankin käyttöön.

Muutaman kerran vastauksissa toistui myös toive elektronisten näyttöjen käyttöönottamisesta ilmoitustaulujen tilalla. Näyttöihin olisi helppoa päivittää ajankohtaisimmat viestit, ja esittää niitä vaihtuvalla syklillä esimerkiksi taukotilojen läheisyydessä. Näyttöjen lisäksi muutamia mainintoja tuli tietokoneiden sijoittamista taukotiloihin. Tietokoneen avulla useammalle tuotannon työntekijälle avautuisi mahdollisuus käydä lukemassa säännöllisesti esimerkiksi Intranetin tiedotteita.

Hajatoiveita viestinnän kanavista tuli esimerkiksi kotiin suoraan jaettavista paperisista tiedotteista.

10. Toiveita tai kehitysehdotuksia liittyen viikkopalaverien sisältöön

Iskun tuotantolaitoksella pyritään pitämään osastoittain kerran viikossa viikkopalaveri. Tällä avoimella kysymyksellä haluttiin saada mahdollisimman paljon toiveita, kehitysehdotuksia ja kaikenlaisia kommentteja liittyen palaverien sisältöön. Onko asioita, joita pitäisi useammin ottaa esille, tai keskitytäänkö mahdollisesti liikaa epäolennaisuuksiin.

Viikkopalaverien sisältöön liittyviä kommentteja tuli runsaasti. Suurin osa keskittyi palaverin kulkuun kokonaisuutena, mutta joukkoon mahtui myös konkreettisia yksittäisiä asioita, joihin vastaaja toivoo kehitystä.

Yksi eniten toistuneista toiveista oli, että viikkopalavereissa keskityttäisiin enemmän käytännön asioihin, eikä pidettäisi joka viikko yksipuolista luentoa erilaisista tunnusluvuista. Toisin sanoen, etenkin tuotannon työntekijät toivovat palaverien liittyvän pääasiassa asioihin, jotka ovat oleellista tietoa oman osaston toiminnan kannalta käytännössä.

Osa vastaajista haluaa, että viikkopalavereissa käytäisiin osastokohtaisesti läpi paremmin mitattavissa olevia tavoitteita ja odotuksia. Etenkin laatuasioihin liittyen toivottiin enemmän, sekä yksityiskohtaisemmin palautetta.

Koko Isku Interiorin taloudellisesta tilanteesta halutaan kuulla tarkempaa tietoa, kuten myös muutoksen aikatauluista ja tapahtumista. Mainintoja sai myös toive organisaation ylimpien johtajien ajoittaisista vierailuista osastojen sisäisissä viikkopalavereissa. Vastaajien mukaan joillakin osastoilla ei välttämättä järjestetä palaveria joka viikko, vaikka siihen onkin ohjeistettu. Tähän epäkohtaan toivotaan muutosta.

Yhtenä yksittäisenä toiveena, joka toistui vastauksissa useaan otteeseen, oli tuotantoprosessin läpikäyminen ja selventäminen viikkopalavereiden aikana. Perusteluina oli, että iso osa työntekijöistä ei hahmota tuotannon kokonaiskuvaa. Tämä seikka monesti hankaloittaa kommunikointia osastojen välillä, kun kaikki eivät välttämättä tiedä tuotantoprosessin seuraavaa vaihetta. Asia vain korostuu, kun joukossa on kymmeniä kausityöntekijöitä.

11. Kommentteja liittyen viestinnän toimivuuteen Iskulla

Seuraavalla avoimella kysymyksellä kysyttiin mielipidettä Iskun työyhteisön viestinnän yleisestä toimivuudesta. Mitkä ovat suurimmat puutteet, ja mikä osa-alue toimii nykyisellään. Tähän kohtaan odotettiin konkreettisia esimerkkejä.

Kommentteja Iskun yleisen viestinnän toimivuudesta saatiin runsaasti. Selvästi eniten nousi kuitenkin esille ilmoitustaulujen käyttö, ja siihen liittyvät epäkohdat kehitysehdotuksineen.

Suurin kritiikki ilmoitustaulujen osalta kohdistui niiden heikkoon päivittämiseen. Uudet ja ajankohtaiset ilmoitukset katoavat monesti kuukausia vanhojen paperilappujen sekaan, kun vanhoja ilmoituksia ei oteta taululta pois. Erityisesti tuotannon puolella tähän olisi syytä kiinnittää huomiota, koska isolla osalla ei ole mahdollisuutta käydä lukemassa Iskun intranetiä, joten ilmoitustaulut ovat yksi merkittävimmistä viestinnän forumeista. Sen vuoksi myös ilmoitustaulun käytön kynnyks tulisi olla matalampi, eli työnjohtajat voisivat käyttää taulua useammin hieman merkityksettömämpienkin asioiden ilmoittamiseen. Taulujen sijoittelu ja lukumäärä sai myös hieman moitteita henkilöstöltä.

Henkilöstä näkee vastausten perusteella suurena epäkohtana viestin kohdistamisen onnistumisen. Kaikki eivät hahmota tuotantoprosessin kokonaisuutta, tai tunne käsiteltävään asiaan liittyviä asianomaisia työntekijöitä, joten tieto kohdistuu liian usein väärälle taholle. Esimerkkinä työjohtajien vastuualueiden tarkat selventämiset työntekijöille.

Viestinnän keskittäminen selkeästi yhteen paikkaan osastokohtaisesti keräsi paljon kannatusta. Elektronisille näytöille, eli ilmoitustauluille, olisi selkeästi kysyntää yhä digitalisoituvammassa työyhteisössä.

12. Toiveita tai kommentteja muutokseen liittyvään viestintään

Muutosviestintä on Isku Interiorilla ajankohtainen aihe. Haluttiin saada selville, mitä mieltä henkilöstö on ollut muutokseen liittyvästä viestinnästä tähän saakka, ja mitä toiveita on sen kehittämiseksi konkreettisin esimerkein.

Muutosviestintää koskeva viestintä Iskulla jakaa mielipiteitä voimakkaasti henkilöstön keskuudessa. Tuotantolaitoksen muutoksen tarkoituksenmukaisuudesta henkilöstöllä vaikuttaa olevan vähintäänkin kohtalainen käsitys. Sen sijaan aikamääreet ja tapahtumien suunniteltu eteneminen ovat jääneet osalle epäselviksi. Henkilöstö toivookin selkeää ja johdonmukaista linjaa viestinnän muutosviestinnän osalta tulevaisuudessa. Henkilöstöä kiinnostaa muutoksessa myös muiden, kuin oman osaston muutoksen tapahtumat.

Moni vastaajista toivoi, että omaa osastoa koskevista muutoksista tiedotettaisiin aikaisemmin. Puutteet viestinnässä ovat aiheuttaneet tähän saakka ajoittaisia ongelmia työskentelyn suhteen. Esimerkiksi maalaustöistä johtuneet käytävien katkaisut on tullut joidenkin tietoisuuteen vasta tapahtumahetkellä. Asian ratkaisemiseksi ehdotettiin useaan otteeseen sitä, että työntekijät otettaisiin mukaan paremmin vaikuttamaan muutoksiin liittyvissä suunnittelutilaisuuksissa. Näin ollen käytännön asioiden toteuttaminen olisi vaivattomampaa.

5.3 Johtopäätökset

Tässä osiossa tehdään johtopäätöksiä tutkimuksen vastauksien pohjalta. Tutkimuskyselyn kuusi ensimmäistä kysymystä ovat seuraavat:

- 1. Saan yleensä kaiken oleellisen tiedon tuotannon tapahtumista**
- 2. Sisäisiä tiedotteita tulee sopivassa määrin**
- 3. Viestintä on yleensä ajantasaista**
- 4. Tiedottaminen tehtaan muutokseen liittyen on ollut mielestäni riittävää**
- 5. Olen tietoinen siitä, mitä muutoksessa tapahtuu seuraavaksi**
- 6. Minulle on jäänyt selkeä käsitys siitä, mihin tuotantolaitoksen muutoksella pyritään**

Kysymysten 1-6 tuloksista voidaan päätellä kokonaisuutena, että erityisesti muutosviestinnässä olisi puutteita. Vastaajista suurelle osalle on jäänyt melko selkeä kuva siitä, mihin muutoksella pyritään. Vastaavasti muutokseen liittyvät tapahtumat ja aikataulut ovat jääneet monelle epäselväksi. Tätä väitettä puoltaa se, että keskiarvoksi saatiin asteikolla 1-5 vain 2,62, hajonnan ollessa verrattain suuri. Muutoksen kokonaiskuvan hahmottamiselle sen sijaan saatiin varsin korkea keskiarvo 3,56.

Henkilöstön mielestä muutoksesta olisi syytä keskustella enemmän osastojen sisäisissä viikkopalaverissa. Muutoksen kokonaiskuvasta on jäänyt kohtalainen käsitys työntekijöille, mutta tarkemmista aikatauluista halutaan yksityiskohtaisempaa tietoa useammin.

Monen vastaajan mielestä tuotantoprosesseja tulisi selventää henkilöstölle paremmin. Heikko prosessin tunteminen vaikeuttaa usein viestin kohdistamista oikeaan kohteeseen, kun ei aina tiedetä mikä on seuraava työvaihe, tai kuka on vastuuhenkilönä.

Vain 28% kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että on päässyt vaikuttamaan muutokseen riittävästi. Avoimien kysymyksien vastaukset tukevat tätä lukemaa entisestään. Moni vastasi, että nimenomaan haluaisi olla enemmän mukana suunnittelemassa etenkin oman osaston muutosta.

Henkilöstön mielestä muutoksen aikana koulutus omaan työhön liittyen on ollut kiitettävällä tasolla (keskiarvo 3,24). Sen sijaan Leanwareen liittyvä ei saa aivan yhtä korkeita arvosanoja (keskiarvo 2,27).

Parhaat käytössä olevat viestintäkanavat Iskulla ovat järjestyksessä seuraavat; viestintä oman esimiehen kautta, viikkopalaverit, Isku People - henkilöstölehti, toimitusjohtajan kvartaali-info, sekä intranet. Kaikki muut viestintäkanavat jäivät keskiarvossa asteikolla yhdestä viiteen alle kolmen. Esimiehen kautta tapahtuva viestintä sai selkeästi kovimman keskiarvon, ja pienimmän hajonnan vastausten välillä. Tuntemattomimmat, tai vähäisimmälle käytölle jostain syystä jääneet viestintäkanavat olivat järjestyksessä seuraavat: Isku-Blogi, kotisivut, sähköpostilistat ja intranet. Edellä mainittujen kanavien tuntemattomuus ei ollut yllättävää, koska tuotantotyöntekijöillä on tällä hetkellä rajalliset mahdollisuudet kyseisten kanavien säännölliseen käyttöön.

Iso osa vastaajista kertoo, ettei tunne, tai ole käyttänyt, intranetiä tai sähköpostilistoja. Tämä ei ole yllättävä tilasto, sillä kyseiset kanavat ovat päivittäisessä käytössä pääasiassa toimihenkilöillä. Isku blogi ja kotisivut ovat vastausten perusteella myös vähemmän tunnettuja, tai vähemmän käytössä olevia kanavia.

Viestintäkanavien nykyiseen tarjontaan ollaan lukumäärällisesti tyytyväisiä. Kysyttäessä uusien kanavien tarvetta, ehdotuksissa toistui pääasiassa kaksi uutta kanavaa; Whatsapp-ryhmät ja sähköiset ilmoitustaulut.

Vastauksissa on myös nähtävissä eroavaisuuksia osastojen välillä. Eräs näkyvimmistä huomioista on, että toimiston ja varaston työntekijät erottuivat selkeästi joukosta, kun kysyttiin, onko vastaaja päässyt mielestään vaikuttamaan muutosprosessin kulkuun. Lukemat olivat toimiston osalta 56%, ja varaston 50%. Toimistotyöntekijöiden vastausprosentti selittyy osittain sillä, että vastaajien joukossa oli tuotannon johdossa ja kehityksessä työskenteleviä henkilöitä. Sohvaverhoomossa ollaan erityisen tyytyväisiä päivittäisviestinnän

toimivuuteen. Lähettämössä muutokseen liittyvään viestintään on panostettava lisää.

Lopuksi vielä tarkempia tilastoja kysymyksiä 7-8 vastauksista:

7. Oletko päässyt vaikuttamaan muutokseen jollain tavalla?

Vastaajista 28% koki päässeensä vaikuttamaan muutokseen vastaushetken mennessä.

8. a) Olen saanut muutoksen aikana riittävästi koulutusta työhöni liittyen

Muutokseen omasta mielestään osallistuneiden vastaajien keskiarvoksi muutoksen aikaiselle koulutukselle saatiin 3,10, keskihajonnan ollessa 1,66.

b) Olen saanut riittävästi koulutusta Leanwareen

Muutokseen osallistuvista vastaajista 38% on käyttänyt Leanwarea. Leanwarea käyttäneiden vastaajien keskiarvo kyseisen toiminnanohjausjärjestelmän arvosanaksi oli 2,36 ja keskihajonta 0,67.

5.4 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa työyhteisön viestinnän nykytila Isku Interior Oy:n tuotantolaitoksella. Keskeisimpiä teemoja olivat muutosviestintä, ajantasaisviestintä, päivittäisviestintä, esimiesviestintä ja viestintäkanavat. Tutkimusta varten tehtiin tutkimuskysely.

Vastaajia saatiin jopa odotettua enemmän, yhteensä 103.

Vastausprosenttikin on kohtuullinen 25,7%. Näihin lukemiin päästiin viikkopalaverien hyödyntämisellä tutkimuskyselyn järjestämispaikkana.

Opinnäytetyön tekijä saapui henkilökohtaisesti jokaisen osaston viikkopalaveriin, ja esitteli tutkimuskyselyn sisällön, tavoitteet ja käyttötarkoituksen yksityiskohtaisesti. Myös tietojen luottamuksellista käyttöä painotettiin, ja kysely pidettiin nimettömänä.

Kokonaisuutena voidaan sanoa, että tutkimuksessa päästiin tavoitteisiin. Saatiin sekä määrällisesti, että prosentuaalisesti hyvä määrä vastauksia.

Vastaukset antoivat osviittaa työyhteisön viestinnän käytännön toimivuudesta kokonaisuutena. Vastauksien perusteella päästiin tekemään johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Kyselylomakkeen suunnittelu yhdessä tuotannon johtohenkilöiden kanssa auttoi muodostamaan tiiviin, mutta yksityiskohtaisen tutkimuskyselyn. Lopulta saatiin tilastollista faktaa juuri niihin kysymyksiin, kuin suunniteltiin.

Tutkimuskyselyn järjestämisessä käytettyjen menetelmien valinnassa onnistuttiin hyvin. Vastausprosentti olisi luultavasti jäänyt alhaisemmaksi ilman viikkopalaverien hyödyntämistä. Vastausten nimettömyydellä saatiin todennäköisesti todenmukaisempia vastauksia, mutta vastaavasti harkitsemattomia vastaajia oli varmasti joukossa mukana samasta syystä, kun kyselyyn voitiin vastata täysin ilman ulkoisia paineita.

Tutkimuksen tilastoja voidaan hyödyntää organisaation viestinnän suunnittelussa tulevaisuudessa. Vastauksia tuli määrällisesti kohtuullisesti, joten uskottavuus on hyvällä tasolla. Työyhteisön viestinnän nykytilasta saatiin kohtalainen kokonaiskuva. Myös yksittäisistä viestinnän osa-alueista ja viestintäkanavista saatiin tilastollista faktaa, mitä pystytään hyödyntämään jatkossa. Tulosten perusteella voidaan luetella toimivimpia kohtia, sekä kehityksen tarpeessa olevia kohteita. Tilastoista voidaan myös tehdä hieman vertailua osastokohtaisesti. Kohdeyrityksenä ollessa henkilöstömäärältään melko iso, osastokohtaisten tulosten perusteella voidaan helpommin paikallistaa kehityksen tarpeessa olevat osa-alueet kullakin osastolla.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen pohjalta voidaan perustella jatkotutkimuksen kohteita kohdeyrityksessä. Uusi jatkotutkimus voisi liittyä esimerkiksi yksittäisen viestintäkanavan tavoittavuus. Tässä opinnäytetyössä annettiin lähinnä yleisarvosanoja eri viestintäkanaville. Kohdeyrityksen kannalta olisi hyödyllistä saada faktaa siitä, millä todennäköisyydellä yksittäisen viestintäkanavan kautta viesti tavoittaa kohteensa ajallaan, ja kuinka suuria eroja on osastojen välillä. Esimerkiksi ilmoitustaulujen ja sähköpostilistojen toimivuus jakoi mielipiteitä. Tutkimuskyselyn

yksityiskohtaisuus ja laajuus toisi varmasti haasteita tutkimuksen toteuttamiselle käytännössä.

Tutkimustuloksissa on muutamia odotettuja tuloksia, mutta vastapainoksi myös hieman yllättävämpiäkin. Odotettuja tuloksia oli ehdottomasti henkilöstön tyytyväisyys esimiehen ja alaisen väliseen viestintään. Odotettua oli myös toive intranetin säännöllisen käyttömahdollisuuden mahdollistamiseksi kaikille. Tällä hetkellä suurin osa tuotantotyöntekijöistä ei lue, tai ei pääse lukemaan, intranetiä säännöllisesti. Muutosviestinnän kehittämistoive oli myös melko odotettua.

Tutkimustuloksien kokonaiskuvassa ei ollut suuria yllättäviä tilastoja. Yllättävimmät asiat ovat lähinnä yksittäisiä, konkreettisia toiveita ja kehitysehdotuksia liittyen päivittäiseen työntekoon. Esimerkiksi oli hieman yllättävää, että todella moni toivoi ilmoitustaulujen uudistamista tai sähköistämistä. Ilmoitustaulut nähdään monen työntekijän mielestä sekavina viestinnän foorumeina, jotka vaativat käytännöllisyyden parantamista. Yllättävää oli myös se, että viestintäkanavien määrään ollaan pääasiassa tyytyväisiä nykyisellään. Whatsapp-ryhmien käyttöönottamisen lisäksi kehitysehdotukset liittyivät pääasiassa nykyisten kanavien kehittämiseen, ei niinkään uusien kanavien käyttöönottoon.

6 ARVIOINTI

6.1 Kehitysehdotukset

Tutkimuskyselyn vastausten perusteella voidaan esittää kohdeyritykselle näkemyksiä mahdollisista kehityskohteista. Näkyvimpänä yksittäisenä työyhteisön viestinnän osa-alueena, joka kaipaa lisää panostamista, on muutosviestintä. Tätä väitettä tukee sekä tutkimuskyselyn monivalintakysymysten-, että avointen kysymysten vastaukset. Tutkimuskyselyn neljännessä kysymyksessä kysyttiin, että onko tiedottaminen tehtaan muutokseen liittyen ollut riittävää. Viidennessä kysyttiin, onko vastaaja tietoinen seuraavista tapahtumista muutosprosessissa, ja kuudennessa, millainen käsitys vastaajalla on muutoksen tavoitteista.

Tuloksista voidaan tulkita, että henkilöstöllä on keskimäärin kohtalaisen hyvä kokonaiskuva muutosprosessista. Muutoksen aikatauluista ja yksittäisten muutoskohteiden tapahtumista halutaan enemmän, ja useammin tietoa. Tärkein toimenpide asian korjaamiseksi on se, että työntekijät otetaan mukaan paremmin vaikuttamaan muutokseen liittyvissä suunnittelutilaisuuksissa. Sen mahdollistuessa käytännön asioiden toteuttaminen helpottuu. Toinen asiaa edesauttava ratkaisu voisi olla jonkun erillisen foorumin käyttöönotto, minne päivitetään säännöllisin väliajoin tietoa muutosprosessin kulusta. Päivityksiä olisi hyvä tehdä, vaikka ei olisi varsinaisesti mitään uutta tiedotettavaa asiaan liittyen. Konkreettisesti uusi foorumi voisi olla erillinen osio intranetissä, tai oma selkeä osio ilmoitustauluilla.

Toinen kehitysehdotus liittyy tuotantoprosesseihin. Avointen kysymysten vastauksissa toistui useaan kertaan toive tuotantoprosessien selventämisestä henkilöstölle. Ajoittain tuotannossa tulee ongelmatilanteita, kun kaikki työntekijät eivät välttämättä tiedä, mikä on tuotantoprosessin seuraava työvaihe. Myöskään eri osastojen työnjohtajia, tai johtajien vastuualueita ei tunneta tarpeeksi hyvin. Tietoa ei saada sen vuoksi aina kohdistettua oikeaan kohteeseen tarpeeksi nopeasti, joten

työteho kärsii. Vastauksissa mainittiin, että ongelma esiintyy esimerkiksi sähköpostilistojen käytössä.

Viestintäkanaviin voidaan myös esittää kehitysehdotuksia. Todella moni toivoi, että Whatsapp-viestintäpalvelu otetaan käyttöön mahdollisuuksien mukaan osastojen sisäisesti. Oikein käytettynä Whatsapp on päivittäisessä ja ajantasaisessa viestinnässä toimiva ratkaisu. Joillakin osastoilla työntekijät ovat jo keskenään luoneet epävirallisia Whatsapp-ryhmiä, joita on hyödynnetty jokapäiväisessä työnteossa. Kyseessä on kuitenkin yksittäisiä tapauksia. Laajempaan ja organisoituneempaan käyttöönkin palvelulla on kysyntää.

Jo tällä hetkellä käytössä olevista viestintäkanavista tyytymättömmimpiä oltiin ilmoitustauluihin. Vastauksissa toistui esimerkiksi seuraavia asioita: ilmoitustaulut päivittyvät hitaasti, paperien määrän vuoksi niistä on hankalaa löytää selkeästi ajankohtaista tietoa ja ilmoitustaulut on sijoitettu tuotantolaitoksella epämääräisesti. Erityisesti sähköisten ilmoitustaulujen käyttöönotto esiintyi useasti. Sähköisten ilmoitustaulujen käytössä olisi monia etuja suhteessa perinteisiin tauluihin; ne olisi helppo päivittää säännöllisesti, ja pieneen tilaan saa enemmän asiaa.

Mikäli päätetään kuitenkin käyttää perinteisiä ilmoitustauluja, niiden päivitettävyyteen on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Taulusta saadaan myös selkeämpi ja helppolukuisempi, kun se jaetaan osioihin. Osiot voidaan jakaa esimerkiksi otsikoiden mukaisesti konsernitiedotteisiin, henkilöstötiedotteisiin, loma-asioihin, ruokailuasioihin, vapaa-ajan asioihin ja henkilöstöetuasioihin. Tärkeintä on säilyttää ilmoitustaulun ajankohtaisuus kokonaisuutena. Sen mahdollistamiseksi on syytä sopia, kuinka kauan yksittäistä tiedotetta säilytetään taululla.

Muita potentiaalisia kehityskohteita, joita avoimissa vastauksissa mainittiin, oli viestinnän kehittäminen liittyen tuotteiden muutoksiin. Päivittäisessä työnteossa tulee usein vastaan ongelmatilanteita, jotka liittyvät esimerkiksi yksittäisen tuotteen rakennemuutoksien tiedottamatta jättämiseen. Osastojen työnjohtajien tai esimiesten tulisi tiedottaa muutoksista

laajemmin, kuin pelkän oman osaston sisäisesti. Ongelmatilanteita voidaan ehkäistä ajantasaisemmalla ja oikein kohdistetulla viestinnällä. Esimerkiksi tuotantolaitoksen työntekijöiden omaan käyttöön voidaan ottaa erillinen foorumi, jonne päivitetään kaikki tuotteisiin liittyvät muutokset.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Jokaisessa tutkimuksessa on pystyttävä arvioimaan sen luotettavuutta. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja arviointimenetelmiä, mutta yleisimmin käytössä ovat validiteetti ja reliabiliteetti.

Validiteetti, eli pätevyys, tarkoittaa, että tutkimuksessa tutkitaan juuri niitä asioita, joita on tarkoituskin mitata. Käytössä olevien mittareiden ja menetelmien avulla ei aina saada vastauksia niihin asioihin, joita tutkija olettaa mittaavansa. Vastaaja voi esimerkiksi ymmärtää kysymykset väärin, tai toisella tavalla, kuin tutkija on itse ajatellut kysymyksiä asetellessa. Mikäli tutkija kuitenkin käsittelee vastaukset omien ajatuksiensa perusteella, ei tutkimustuloksia voida pitää valideina.

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta. Eli reliabiliteetilla arvioidaan tutkimuksen sattumanvaraisuutta. Tutkimus voidaan arvioida reliaabeliksi, mikäli tulokset eivät varioidu muiden ulkoisten tekijöiden muuttuessa. Jos esimerkiksi useampi eri tutkija päätyy samaan tulokseen samasta aiheesta, tai jos sama tulos saadaan eri mittauskerroilla, on tutkimus reliaabeli. (Hirsjärvi ym. 2009. 231)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ratkaisevan tärkeää on myös optimaalisen mittarin hyödyntäminen. Mittarin avulla kerätään koko empiirinen aineisto, joten heikon mittarin valinta voi antaa tutkimuksesta hyödyttöä tietoa. Turvallisinta on valita valmis, laajasti testattu ja luotettavaksi todettu mittari. Kun mittari on testattu suurella ihmismäärällä, tulokset ovat vertailukelpoisia suhteessa muihin samalla menetelmällä suoritettuihin tutkimuksiin. (Metsämuuronen, 2002. 10)

Tutkimuksessa käytettiin tutkimuskyselylomaketta, joka suunniteltiin Iskun tuotannon johtajien kanssa yhteistyössä usean palaverin aikana. Mietittiin tarkasti, kuinka saadaan vastaajilta halutut tiedot kysymysten kautta selville. Onnistuttiin luomaan helposti ymmärrettävät kysymykset, joissa ei ole juurikaan varaa eriäville tulkinnoille. Tutkimusongelma onnistuttiin rajaamaan sopivan tiiviiksi.

Joissakin kohdissa kyselylomakkeessa annettiin myös mahdollisuus jättää yksittäinen kohta tyhjäksi, mikäli ei osaa ottaa kantaa, tai ei ole kokemusta asiasta. Muutamassa kohdassa mahdollistettiin lisäämään oma vastausvaihtoehto, jota ei ole kysymyksessä mainittu. Kyseisillä toimenpiteillä pienennettiin sitä mahdollisuutta, että vastaaja antaisi harkitsemattoman vastauksen.

Kyselylomakkeella käytettiin useassa kysymyksessä Likertin asteikkoa. Asteikossa on käytössä sanalliset vastausvaihtoehdot asteikolla 1-5. Tutkimuksen luotettavuuteen saattoi heikentävästi vaikuttaa asteikon keskikohdan vaihtoehto, minkä mukaan vastaaja ei osaa vastata kysymykseen. Kyseinen vaihtoehto saattoi houkuttaa monia vastaajia vastaamaan juuri kyseisen vaihtoehdon, jos vastaaja esimerkiksi halusi vain täyttää lomakkeen mahdollisimman nopeasti.

Vastausvaihtoehdot rajattiin harkitusti. Rajallisten kysymysten vastapainoksi annettiin mahdollisuus avoimiin vastauksiin. Avoimiin kysymyksiin ei kuitenkaan määrällisesti saatu niin paljon vastauksia, kuin toivottiin. Sen vuoksi kysymysten 9-12 tuloksiin on syytä suhtautua kriittisesti.

Kysymysten väärinymmärtämisen mahdollisuutta pienennettiin, kun opinnäytetyön tekijä oli henkilökohtaisesti paikalla osastojen viikkopalavereissa esittelemässä tutkimuksen taustaa, sisältöä, tavoitteita ja käyttötarkoitusta. Annettiin myös mahdollisuus esittää kysymyksiä liittyen tutkimuksen sisältöön. Opinnäytetyön tutkimuskyselyn vastausprosentiksi saatiin kohtuullinen 25,7%. Ottaen huomioon kaiken edellä mainitun, voidaan sanoa tutkimuksen validiteetin olevan hyvä.

Tutkimus on myös toistettavissa, ilman että tulokset juurikaan varioituisivat eri vastauskerroilla. Suurin varioitumisen mahdollisuus on muutosviestintää koskevat tilastot. Syynä tähän on se, että tutkimuskyselyn ja opinnäytetyön valmistumispäivämäärän välillä on ajallisesti kuukausia. Iskun meneillään olevan muutosprosessin takia organisaation sisällä on tapahtunut muutoksia henkilöstön organisaatorakenteissa. Esimerkiksi joidenkin tuotannon johtajien vastuualueisiin on tullut muutoksia. Tutkimuksessa käytettävää kyselylomaketta testattiin muutamilla työntekijöillä ennen varsinaista tutkimusta. Näin saatiin vahvistusta lomakkeen toimivuudelle. Vastauksia saatiin määrällisesti hyvin, yhteensä 103 vastausta. Otanta on siis melko korkea. Kokonaisuudessaan tutkimuksen reliabiliteetti on hyvällä tasolla, kun ottaa huomioon kaikki tekijät.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Isku Interior Oy:n työyhteisön viestinnän nykytila kokonaisuudessaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, mitkä organisaation sisäiset viestinnän osa-alueet toimivat, ja mitkä ovat kehittämisen tarpeessa. Tutkimustuloksien perusteella tavoiteltiin konkreettisia kehitysehdotuksia ja johtopäätöksiä.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautui kolmeen osioon: työyhteisön viestintä yleisesti, muutosviestintä sekä esimiesviestintä. Varsinainen työyhteisön viestinnän osuus sisälsi keskeisiä osa-alueita, kuten päivittäisviestintä, ajantasaisviestintä ja viestintäkanavat. Huomioon otettiin teoriaosuuden sovellettavuus Isku Interiorin työyhteisön viestintään. Opinnäytetyössä käsiteltiin esimerkiksi samoja viestintäkanavia, joita on ollut myös Iskun tuotantolaitoksen jokapäiväisessä käytössä.

Teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa perehdyttiin työyhteisön viestinnän kehitykseen. Vielä aikaisempina vuosikymmeninä työyhteisön viestintä oli luonteeltaan suoraviivaista tiedottamista, missä viesti kulki hierarkkisesti ylhäältä alaspäin johdolta työntekijöille. Nykypäivän agendan mukaisesti käytetään ennemminkin termiä viestintä, joka on vuorovaikutuksellisempaa dialogia. Viestintä terminä kuvaa osuvammin tiedonkulkua, jossa jokaisella organisaation jäsenellä on mahdollisuus osallistua työyhteisöön liittyvään keskusteluun.

Toinen teoriaosio, eli muutosviestintä, nähtiin yhtenä tarpeellisimmista osa-alueista kohdeyrityksen tarpeiden näkökulmasta. Syynä tähän on Isku Interiorin yhä meneillään olevat tehdasinvestoinnit. Tuotantolaitoksella on tapahtumassa merkittäviä muutoksia ja uudistuksia, minkä johdosta Isku Interior tulee vakiinnuttamaan entistä vahvemmin asemaansa yhtenä Euroopan moderneimmista toimijoista alallaan. Muutosprojektissa keskeisessä asemassa on muutosviestintä. Opinnäytetyössä pyrittiin analysoimaan muutosviestinnän käytännön onnistuminen mahdollisimman kattavasti.

Kolmannessa teoriaosiossa keskityttiin esimiesviestintään. Osiossa esiteltiin hyvän esimiehen keskeisimpiä ominaisuuksia, esimiesviestinnän ilmenemismuotoja, esimiehen oleellisia tehtäviä työyhteisön viestinnässä, sekä esimiehen rooliin muutosviestinnässä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Keskeisimpänä perusteena tähän oli tutkimusongelman luonne, johon kartoittava tutkimus sopi optimaalisesti. Selvityksen alaiset osa-alueet voitiin selvittää suurimmaksi osaksi käyttämällä numeerisia arvoja ja arvosanoja. Vastauksista voitiin muodostaa paljon tilastollista faktaa henkilöstön mielipiteistä liittyen viestinnän osa-alueiden toimivuuteen. Tutkimuskyselylomake suunniteltiin huolellisesti ja yksityiskohtaisesti yhdessä Isku Interiorin tuotannon johtajien kanssa. Varsinainen kysely järjestettiin osastoittain viikkopalaverien aikana, mikä vaikutti varmasti positiivisesti vastauksien määrään, joita saatiin 103 kappaletta. Vastausprosentiksi muodostui 25,7%.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuutta voitiin arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Ottaen huomioon kaikki yksityiskohdat liittyen luotettavuuden arviointiin, voitiin molempien luotettavuuden mittareiden onnistumisen olleen uskottavalla tasolla. Määrällisesti saatiin melko paljon vastauksia. Kyselylomakkeesta onnistuttiin luomaan helposti ymmärrettävä, ja vastaajan näkökulmasta selkeä kokonaisuus. Lomaketta testattiin etukäteen useilla työntekijöillä. Vastauksiin annettiin riittävä määrä vaihtoehtoja, minkä vuoksi harkitsemattomien vastausten saamisen todennäköisyyttä vähennettiin. Toisaalta tutkimustuloksissa on syytä suhtautua kriittisesti avoimien kysymysten vastauksiin, koska määrällisesti vastaukset jäivät kyseisiin kohtiin muita kohtia alhaisemmiksi.

Voitiin kuitenkin todeta, että kokonaisuutena opinnäytetyössä päästiin asetettuihin tavoitteisiin. Tutkimuksella saatiin paljon tilastollista faktaa, joiden kautta voidaan vetää erilaisia johtopäätöksiä. Johtopäätöksien lisäksi opinnäytetyön kirjoittaja pystyi antamaan konkreettisia kehitysehdotuksia kohdeyritykselle. Tuloksilla oli siis selkeä sovellettavuuden mahdollisuus. Opinnäytetyön pohjalta voitiin sanoa, että

jatkotutkimukselle on olemassa perusteita, vaikka sen kehittämisen haasteellisuus tiedostettiin.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. (2008). Esimiehenä arjessa. Juva: WSOY.

Aarnikoivu, H. (2013). Keskity olennaiseen, esimies. Helsinki: Talentum.

Aula, P. (2008). Kivi vai katedraali. Organisaationviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Ekman, G. (2004). Johda enemmän, hallitse vähemmän. Juva: WSOY.

Erwin, K. Communicating the new. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy (2009).

Jabe, M. (2006). Kyvyt käyttöön. Eväitä esimiestyöhön. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Jacquemont, D., Maor, D. & Reich, A. (2015). How to beat the transformation odds [viitattu 23.11.2017]. Saatavissa:

<http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/ourinsights/how-to-beat-the-transformation-odds>

Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.

Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF.

Korhonen, N. & Rajala, R. (2011). Viestinnän prosessointi, Koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum

Kortetjärvi-Nurmi, S & Honkala, P & Rosenström, A & Siira-Jokinen, S. (2013) Linkki: Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola, K. (2015). Areena: Yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M. & Ollikainen, M. (2008). Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.

Kupias, P. & Peltola, R. & Saloranta, P. (2011). Onnistu palautteessa. Juva: WSOY.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2015). Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Luecke, R. & McIntosh, P. (2009). The busy manager`s guide to delegation [viitattu 24.11.2017]. Saatavissa:

<http://web.a.ebscohost.com/aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmXlYmtfXzl4NjgzN19fQU41?sid=247ab3e6-3bda-4fdf-96e7-2867cb0be751@sessionmgr4006&vid=0&format=EB&rid=1>

Mattila, P. (2007). Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Helsinki: Talentum.

McKinsey and Company (2008). McKinsey Global Surver results: Creating organizational Transformations [viitattu 23.11.2017]. Saatavissa:

<http://gsme.sharif.edu/~change/McKinsey%20Global%20Survey%20Results.pdf>

Metsämuuronen, J. (2002). Tilastollisen kuvauksen perusteet. Helsinki: International Methelp Ky.

Misteil, S. (2002). Viestintä työyhteisössä. Jyväskylä: Gummerus

Piili, M. (2006). Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Tietosanoma Oy.

Vilkkä, H. (2015). Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Åberg, L (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan käsikirja.
Jyväskylä: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

LIITE 1: TUTKIMUSKYSELYLOMAKE

KYSELYLOMAKE

Henkilötiedot

Ikä: ____

Sukupuoli: Mies [] Nainen []

Koulutus: Peruskoulu [] Toisen asteen koulutus [] Korkeakoulu []

Tuotantolinja, jossa työskentelen:

Alkutuotanto [] Metallituolit [] Toimisto []

Mekanismi [] Kaappi [] Seinäke []

Muotopuristus [] Pöytä [] Varasto []

Pintakäsittely [] Sohvaverhoomo [] Lähettämö []

Kankaanleikkaus ja ompelimo []

Olen Personalhuset Staffing Groupin työntekijä

Kyllä [] En []

Vastaa seuraaviin kysymyksiin ympyröimällä sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.

(1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = En osaa sanoa, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä)

1. Saan yleensä kaiken oleellisen tiedon tuotannon tapahtumista

1 2 3 4 5

2. Sisäisiä tiedotteita tulee sopivassa määrin

1 2 3 4 5

3. Viestintä on yleensä ajantasaista

1 2 3 4 5

Kysymykset 4-8 liittyvät Iskun tuotantolaitoksen meneillään olevaan muutosprojektiin ja tehdasinvestointeihin (osastojen layout -muutokset, työpisteiden uusimiset, osastojen uudet toimintamallit, uudet tietojärjestelmät, tehdas infrastruktuurin kehittäminen, valaistuksien uusiminen, maalaukset, lämmön talteenoton kehittäminen, purunpoistojen uusimiset, uudet koneet.

4. Tiedottaminen tehtaan muutokseen liittyen on ollut mielestäni riittävää

1 2 3 4 5

5. Olen tietoinen siitä, mitä muutoksessa tapahtuu seuraavaksi

1 2 3 4 5

6. Minulle on jäänyt selkeä käsitys siitä, mihin tuotantolaitoksen muutoksella pyritään

1 2 3 4 5

7. Oletko päässyt mukaan vaikuttamaan muutokseen jollain tavalla?

Kyllä [] En []

MIKÄLI VASTASIT EDELLISEEN KOHTAAN "EN", SIIRRY SUORAAN KOHTAAN 9

8. a) Olen saanut muutoksen aikana riittävästi koulutusta työhöni liittyen

1 2 3 4 5

b) Olen saanut muutoksen aikana riittävästi koulutusta

Leanwareen

1 2 3 4 5

EN OLE KÄYTTÄNYT LEANWAREA []

9. Anna Iskun seuraaville viestintäkanaville arvosana asteikolla 1-5 (1=Heikko, 2=Välttävä, 3= Tyydyttävä, 4=Hyvä, 5=Erinomainen). MIKÄLI EI OLE KOKEMUSTA KYSEISESTÄ KANAVASTA, TAI ET OSAA SANOA, NIIN JÄTÄ KOHTA TYHJÄKSI.

Viikkopalaverit ____

Verkkosivut ____

Ilmoitustaulu ____

Sähköpostilistat ____

Intranet ____

Isku People -henkilöstölehti ____

Viestintä esimiehen kautta ____

Toimitusjohtajan kvartaali-info ____

Isku-blogi ____

Muu, mikä?

9. Haluaisin käyttöön uusia viestintäkanavia

En näe tarvetta []

Kyllä haluaisin Mitä kanavia?

10. Toiveita tai kehitysehdotuksia liittyen viikkopalaverien sisältöön

11. Kommentteja liittyen viestinnän toimivuuteen Iskulla

12. Toiveita ja kommentteja muutokseen liittyvään viestintään
