



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Saija Niskanen

SISÄISEN VIESTINNÄN
KEHITTÄMISKOHTEET
ESIMIESTYÖSSÄ

Case: ABB Motors and Generators Vaasa

Liiketalous
2018

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Saija Niskanen
Opinnäytetyön nimi	Sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä, Case: ABB Motors and Generators Vaasa
Vuosi	2018
Kieli	suomi
Sivumäärä	89 + 5 liitettä
Ohjaaja	Timo Malin

Tämän tutkimuksen tarkoitus on löytää kehittämisen kohteita ja keinoja, joiden avulla sisäinen viestintä saadaan toimivammaksi esimiestyössä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii ABB Motors and Generators Vaasan yksikkö. Tutkimuksen avulla selvitetään nykyisen sisäisen viestinnän toimivuutta ja kehityskohteita esimiesten näkökulmasta katsottuna ja tutkitaan, mitkä toimenpiteet auttavat kohdeorganisaatiota siirtymään sosiaaliselle aikakaudelle.

Tutkimus toteutettiin laadullisia menetelmiä käyttämällä. Tutkimusaineiston ensimmäinen osa kerättiin otantaan valituilta esimiehiltä kvalitatiivista teemahaastattelulomaketta hyödyntäen ja lopuille esimiehille lähetettiin laadullinen kyselylomake. Haastatteluiden sekä laadullisten kyselylomakkeiden tulokset analysoitiin teemoittelemalla.

Tutkimustulokset osoittivat, että ABB Motors and Generators Vaasan yksikön sisäisen viestinnän olemassa olevat työkalut ovat toimivia. Esimiehet nostivat esille monia kehityskohteita yksikön sisäiseen viestintään liittyen. Tutkimuksen perusteella yksikön sisäisen viestinnän kehittämiskohteet ovat selkeät. Kehityskohteiksi nousivat selkeimmin strategiaviestintä, intranet ja yksikön asiakkaat osana sisäistä viestintää. Tämän tutkimuksen avulla on löydetty näihin kehityskohteisiin ratkaisuja ja jatkotoimenpiteitä, joiden avulla sisäinen viestintä palvelee tulevaisuudessa paremmin organisaation esimiestä sosiaalisella aikakaudella.

ABSTRACT

Author	Saija Niskanen
Title	Development Targets for Internal Communication in the supervisory work, Case: ABB Motors and Generators Vaasa
Year	2018
Language	Finnish
Pages	89 + 5 appendices
Name of Supervisor	Timo Malin

The object of this research was to find the objects and means of development that will make internal communication more efficient in the supervisory work. The target organization of the research was ABB Motors and Generators Vaasa Unit. The research investigated the functionality and development targets of the existing internal communications from the point of view of supervisors and examined which measures can help the target organization to move on the social era.

The research was carried out using qualitative methods of study. The first set of the research material was collected from selected supervisors using a qualitative thematic interview form and a qualitative questionnaire was sent to the remaining supervisors. The results of interviews and qualitative questionnaires were analyzed by theme.

The research results showed that existing tools for the internal communication at ABB Motors and Generators Vaasa unit are working well. The supervisors highlighted many development targets related to the unit's internal communication. Based on the study, the goals of developing the unit's internal communication are clear. Strategic communication, intranet and unit customers became the most important development targets as areas of internal communications. This research found solutions and follow-ups for these development objects by the means of which internal communication will better serve the organization's supervisors in the social era in the future.

Keywords	Internal information, internal communications, internal communication within the organization, supervisor-employee communication, dialog, intranet.
----------	---

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	7
1.2	Tutkimuksen tausta.....	8
1.3	Kohdeorganisaatio.....	10
1.4	Tutkimuksen eteneminen.....	11
2	SOSIAALISEN AIKAKAUDEN VIESTINTÄ.....	12
2.1	Sosiaalinen organisaatio.....	13
2.2	Digitaalisuus.....	14
2.3	Sosiaalinen media.....	16
3	ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ.....	18
3.1	Päivittäinen viestintä.....	19
3.2	Sisäisen viestinnän suunnittelu, tavoitteet ja arviointi.....	19
3.3	Viestinnänvälineet ja -kanavat.....	22
3.4	Haasteet sisäisessä viestinnässä.....	28
4	ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ.....	30
4.1	Sosiaalisen aikakauden esimies.....	31
4.2	Viestintätaidot.....	32
4.3	Erilaiset viestijät työyhteisössä.....	34
5	TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY.....	35
5.1	Teemahaastattelu.....	39
5.2	Laadullinen kyselylomake.....	44
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	48
6.1	Teemahaastatteluiden tutkimustulokset.....	49
6.1.1	Organisaation odotukset esimieheltä.....	49
6.1.2	Sisäinen viestinnän toimivuuden arviointi.....	50
6.1.3	Esimies-alaisviestintä.....	52
6.1.4	Sisäisen viestinnän kehittäminen.....	55

6.2	Laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset	62
6.2.1	Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi	62
6.2.2	Esimies-alaisviestintä.....	65
6.2.3	Sisäisen viestinnän kehittäminen	66
7	TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMISIDEAT	69
7.1	Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet.....	69
7.2	Tutkimustulosten esittäminen.....	76
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
8.1	Teoriakytkennät	80
8.2	Validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen	82
8.3	Jatkotutkimusaiheet	84
8.4	Pohdinta	84
	LÄHTEET.....	86
	LIITTEET	

LIITE 1. Haastatteluiden tutkimustulokset

LIITE 2. Laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset

LIITE 3. Teemahaastattelupyynnö

LIITE 4. Teemahaastattelulomake

LIITE 5. Laadullinen kyselylomake

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Sosiaalisen aikakauden viestintä.	12
Kuvio 2. Viestinnän käytännön suunnittelu. (Juholin 2013, 143, muokattu.).....	20
Kuvio 3. Strategia ja suunnitelma ohjaavat viestintää. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55.)	21
Kuvio 4. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja. (Juholin, 2013, 409.).....	23
Kuvio 5. Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 23.).....	33
Kuvio 6. Analyysin vaiheet. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12.).....	39
Kuvio 7. Kehitysehdotusten yhteenveto.....	70

1 JOHDANTO

Vuosituhanen taitteessa tapahtui useita suuria tieteellisiä läpimurtoja ja yhteiskunnallisia muutoksia. Nämä muutokset johtivat muuttuneeseen käsitykseen viestinnästä ja sen arvioimisesta. Globalisaatio muutti toimintaympäristöt epävakaaiksi ja ennalta arvaamattomiksi. (Juholin 2010, 24.) Mikään organisaatio ei ole toiminnassa, jos siellä ei tapahdu jatkuvaa tiedon virtaamista sekä tiedon vaihtamista. (Juholin 2008, 88). *Tutkimuksen kohdeorganisaatio ABB on nykyaikainen ja kehittyvä organisaatio, joka haluaa tarjota työntekijöilleen uudenaikaisen ja kehittyneen työympäristön. Organisaatiossa tapahtuu koko ajan ja sen vuoksi siellä tiedotetaan usein. Toimiva sisäinen viestintä takaa onnistuneen organisaation.*

Sosiaalinen media luo täysin uusia mahdollisuuksia verkostoitumiseen ja se on sekä korvannut, että täydentynyt kasvokkain tapahtuvaa yhteydenpitoa. (Juholin 2008, 76). Yksisuuntaisesta tiedon siirtämisestä on siirrytty dialogiseen kanssakäymiseen, jossa tärkeänä osana on vuoropuhelu. (Juholin 2010, 24). Jos ei ole viestintää, ei ole myöskään organisaatiota. (Juholin 2013, 23).

Lähetetyn viestin tulkintamalleja on olemassa yhtä monta, kuin on viestin vastaanottajaakin. (Kojo & Hedman 2014, 17). Esimies ei välttämättä osaa valita viestien verkosta alaisilleen oleellisimpia viestittäviä asioita ja viestinnän välineitä, koska jokainen alainen on yksilö. Tämän vuoksi tarvitaan keinoja sisäisen viestinnän toimivuuden kohentamiseksi ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä, joihin etsitään ratkaisuja tämän tutkimuksen avulla.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimuksessa tärkein ja vaikuttavin seikka on tutkimusongelma. Se rajaa, millaisen asetelmaan tulee päätyä, millaista aineistoa tulee hankkia sekä millaisia menetelmiä tulee käyttää, jotta tarvittava tutkimusaineisto saadaan kasaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 15.) Kun alan kirjallisuuteen on perehdytty tarkemmin, tutkimuksen rajaaminen ja täsmentäminen luonnistuvat helpommin. Tämä mahdollistaa tutkimusongelman löytymisen ja siten tutkimuskysymysten rajautumisen. (Hirsjärvi &

Hurme 2000, 13.) Tutkimuksen ongelma ohjaa tutkimuksen tekoa jokaisessa vaiheessa. Kysymys suuntaa tutkimuksessa tehtäviä valintoja ja kysymys joutuu tutkimuksen edetessä uudelleen tarkasteltavaksi. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 16.)

Tässä opinnäytetyössä on tarkoituksena selvittää, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä ja miten sen toimivuutta voidaan kehittää esimiesten näkökulmasta katsottuna. Tämän asetetun tavoitteen mukaisesti tutkimusongelma on **sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä.**

Jotta tutkimusongelma voidaan ratkaista, sen avuksi on luotu tutkimuskysymykset. Tutkimusongelmasta on johdettu seuraavat tutkimuskysymykset:

- Miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä esimiesten näkökulmasta?
- Millä keinoilla kohdeorganisaation sisäinen viestintä voidaan kehittää soveltuvasi sosiaaliselle aikakaudelle?

1.2 Tutkimuksen tausta

Tutkijalla on yleensä tutkimuksen takana jokin toimeksiantaja. Tutkimuksella on tarkoitus vastata tiettyyn kysymykseen, jossa määritellään tutkittava joukko, aika-tila, tiedon kerääminen, analysointi ja tulosten esittäminen. Tämä kytkeytyy teoreettiseen lähtökohtaan. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 54.) Parhaimmillaan, kun tehdään laadullista tutkimusta tutkimussuunnitelma elää sen mukana. (Eskola & Suoranta 1998, 15).

Tutkimuksen taustana toimii tarve sisäisen viestinnän kehittämiseen Motors and Generators Vaasan yksikössä. Organisaatioissa tapahtuu koko ajan muutoksia. Työntekijät tekevät tehtaalla töitä tietämättä, mitä organisaation sisällä tapahtuu, jos heitä ei informoida. Tällä hetkellä tiedon lähteenä työntekijöillä toimii info-TV ja sen lisäksi esimies viestii työyhteisölle. Toimihenkilöt pystyvät työpäivän aika seuraamaan viestintää info-TV:n ja sähköpostin lisäksi yhtiön sisäistä intrasta.

Organisaation viestinnälle asetetaan tarkkoja tavoitteita ja siltä odotetaan tuloksia. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2016, 18). *ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä on tällä hetkellä käytössä monia sisäisen viestinnän kanavia ja välineitä. On olemassa esimiesinfot, osastopalaverit ja intraan päivitetään muun muassa päivittäinen valmistusluku ja yhteistä toimintaa koskevat asiat. Käytössä on myös Yammer-ryhmät ja yksikön info-TV, joka sisältää muun muassa OTD:n (On Time Delivery), lyhyitä tiedotteita ja ruokalistoja. Yksikön info-TV:tä päivitetään tarvittaessa globaalilta tasolta. Tehtaalla olevilla työntekijöillä ei ole mahdollisuus koko ajan lukea intranettiä ja sen vuoksi info-TV on tarpeellinen.* Juholin (2010) mukaan henkilöstölehdellä on tärkeä rooli organisaatiossa. (Juholin 2010, 95). Lehti helpottaa organisaation tiedotustoimintaa. Nykyaikana lehden jakaminen on helpottunut, kun lehteä voi jakaa myös sähköisesti. (Ilvonen 2007, 50.) *Yksikössä jaetaan kahden viikon välein Motors-posti, johon on koottu muun muassa intran kirjoituksia, kuten haastatteluita ja muita ajankohtaisia asioita. Motors-postiin liittyen ABB:llä on tehty tutkimus, jonka tuloksista ilmeni lehden tarpeellisuus.*

Henkilöstötutkimus

On olemassa valmiita käyttökelpoisia sekundääriaineistoja, joita voidaan käyttää laadullista aineistoa tehtäessä (Eskola & Suoranta 1998, 119). ABB Motors and Generators Vaasan yksikkö teetti henkilöstötutkimuksen keväällä 2017. Tätä tutkimusta varten tuloksista otettiin huomioon vain sisäiseen viestintään liittyvä osuus. Tutkimustulokset osoittivat, että työssä tarvittavan tiedon saatavuus oli laskenut. Osa henkilöstöstä oli kokenut, että uusia päätöksiä tehtäessä heidän ääntä ei kuunnella. Päälliköiden osalta ABB:n strategia ja viestinnän näkemykset, olivat tutkimustulosten analyysissä merkittävästi miinuksen puolella. Sisäinen viestintä ei kokonaisuudessaan näyttänyt tuloksien perusteella huonolta, mutta kehitettävää löytyi. Henkilöstötutkimus antoi hyvän näkemyksen sisäisen viestinnän tilasta ja siitä, mihin tässä tutkimuksessa tulee tutkimuskysymysten kohdalla tarkentua. Tutkimukseen valittujen tutkimusmenetelmien kysymykset pohjautuivat osaltaan myös henkilöstötutkimuksen tuloksiin.

1.3 Kohdeorganisaatio

Seuraavaksi esitellään kohdeorganisaatio, jossa tutkimus on toteutettu. Kohdeorganisaationa toimii ABB Motors and Generators yksikkö, joka sijaitsee Strömberg-parkissa Vaasassa. Yksikössä on yhteensä noin 500 henkilöä töissä, joista 58 henkilöä toimii esimiehenä.

Vuonna 1889 Axel Gottfrid Strömberg perusti ensimmäisen verstaan Helsinkiin. Liiketoiminnan perustana olivat tasavirtakoneet, asuin- ja liikekiinteistöjen valaisutukset sekä asennukset. Sörnäisistä siirrettiin tuotanto Pitäjänmäelle vuonna 1930. Vuonna 1940-luvulla Strömbergistä tuli Suomen yksi kymmenestä suurimmasta teollisuusyrityksestä. Suurjännitekoneiden ja kojeistojen tuotekehitys sai alkunsa Vaasassa vuonna 1950. (ABB: ABB Suomalaiset juuret.)

ABB sai muotonsa tammikuussa vuonna 1988 sulautuessaan yhteen ruotsalaisen Asean ja sveitsiläisen Brown Boverin kanssa. Yrityksien omistus on 50:50. ABB:n kasvu perustuu teknologiseen voimaan, paikallisiin juuriinsa, joita Suomessa edustaa Strömberg. (ABB: Historia.) ABB on teknologisesti johtava edelläkävijä. Yrityksen tarjontaan kuuluu, sähköistystuotteet, robotit, liikkeenohjaukset, teollisuusautomaatio ja sähköverkkoratkaisut. ABB:n asiakkaat ovat maailmanlaajuisesti teollisuus-, energia-, liikenne- ja infrastruktuurialoilta. Yritys toimii yli 100 maassa ja työllistää toiminnallaan 132000 henkilöä ympäri maailman. ABB Suomen yksiköissä työskentelee noin 5100 ihmistä. Suomessa toimintaa on noin 20 paikkakunnalla. Yrityksen tehtaat sijaitsevat Haminassa, Helsingissä, Porvoossa ja Vaasassa. Suomessa ABB on suurimpiin sijoittuva teollisuuden työnantaja. Yrityksen liikevaihto on 2,2 miljardia euroa. Vuonna 2016 tutkimukseen ja tuotekehitykseen investoitiin 129 miljoonaa euroa. (ABB: ABB Suomessa.)

Motors and Generators Vaasan yksikkö

ABB:llä on kaikkiin sovelluksiin sopivia tehokkaita ja luotettavia moottoreita sekä generaattoreita. Materiaaleja jotka kuuluvat parhaimmiston sekä ylivoimaisia tek-

nisiä ratkaisuja hyödynnetään sähkömoottoreihin ja generaattoreihin. Tämä mahdollistaa laitteiden toimivuuden haastavissa prosesseissa ja sovelluksissa sekä kokonaiskustannukset ovat pienet. (ABB: Moottorit ja Generaattorit.)

Tutkimuksessa viitataan ABB Motors and Generators Vaasan yksikön näkökulmaan kursivoidulla tekstillä, joita ei ole sisennetty.

1.4 Tutkimuksen eteneminen

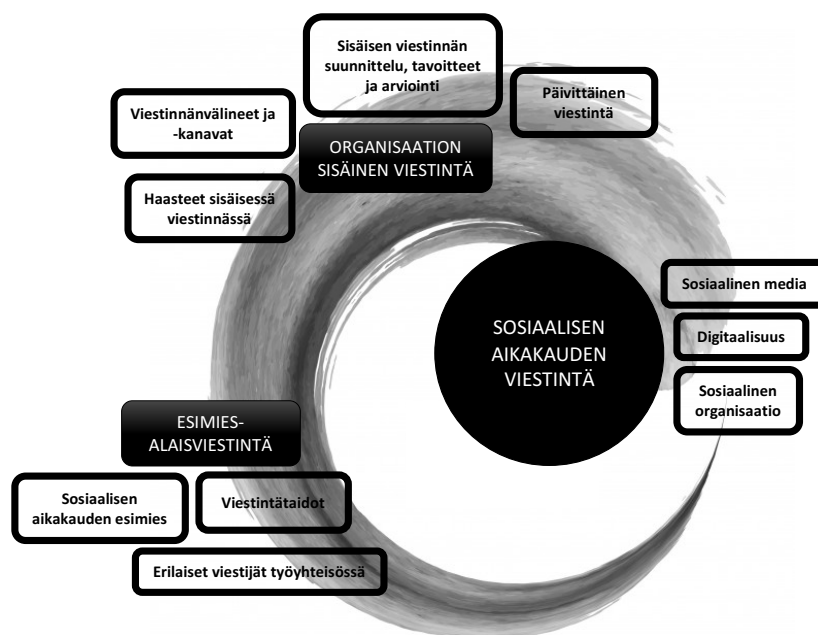
Tämä tutkimus käsittelee esimiehen sisäisen viestinnän viestintätaitoja sekä työkaluja. Tutkittavalle otokselle esimiehiä tehdään henkilökohtaiset kvalitatiiviset teemahaastattelut. Tutkimuksessa rajautuu pois esimiestaitojen käsitteleminen yleisellä tasolla. Tutkimuksessa ei myöskään tutkita ulkoista viestintää. Juholin (2010) kirjoittaa, että organisaation johdossa olevien henkilöiden haastattelut ovat tärkeintä aineistoa sisäisen viestinnän arviointiin. Haastattelun tarkoitus on läpikäydä keskeiset tavoitteet sekä määrittellä viestinnän rooli, että asetetut tavoitteet. (Juholin 2010, 98.) Teemahaastatteluiden jälkeen lopuille esimiehille lähetetään laadullinen kyselylomake.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan niitä asioita, jotka auttavat tutkimusongelman vastauksien kartoittamisessa. Ensin tutkimuksen teoriaosuudessa tarkastellaan sosiaalisen eli nykyaikakauden viestintää, koska kohdeorganisaatiossa sisäinen viestintä tulee saada mukaan sosiaaliselle aikakaudelle. Hurmerinnan (2015) mukaan sosiaalisen aikakauden ydin on vuorovaikutus. (Hurmerinta 2015, 31). Seuraavaksi teoriaosuudessa tutkitaan organisaation sisäistä viestintää, joka johdattaa tarkastelemaan muun muassa sisäisen viestinnän työkaluja, jotka mahdollistavat relevantin viestinnän. Viimeisenä teoriaosuutena on esimies-alaisviestintä, joka on oleellinen tarkastelukohde sen vuoksi, että tässä tutkimuksessa keskitytään esimiesten näkemyksiin kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilasta, kuten dialogiin ja kehityskeskusteluihin. Hirsjärvi ja Hurme (2000) kirjoittavat, että empiirinen tutkimus on kokonaisuus, joka pitää sisällään monia vaiheita, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 14.) Teoriaosuuden jälkeen esitellään tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto. Seuraavaksi kerrotaan tutkimustulokset ja kehittämisideat ja lopuksi esitellään johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

2 SOSIAALISEN AIKAKAUDEN VIESTINTÄ

1800-luvun alussa alkoi teollinen vallankumous. Nykyhetkessä teollinen aikakausi on menneisyyttä. Tätä uutta aikakautta puhutellaan sosiaalisesti aikakaudeksi. Sosiaalinen aikakausi syntyi, kun uusi teknologia tarjosi sosiaalisia viestintävälineitä. Kun maailma on siirtynyt sosiaaliseen mediaan, myös organisaatioiden tarve muutokselle on kasvanut. (Hurmerinta 2015, 15–16.) Sosiaalinen vallankumous on vaikuttanut viestinnän, osallistumisen ja jakamisen mekanismeihin. (Leino 2012, 9). Mitä enemmän organisaatio ottaa käyttöönsä moderneja viestintävälineitä, sitä paremmin organisaatio voi toimia. (Hurmerinta 2015, 27).

Organisaatiolta odotetaan ketterää ja elinvoimaista vuorovaikutuskulttuuria ja sitä, että organisaatio hyödyntää koko henkilöstön viisautta ja kokemusta. (Kojo & Hedman 2014, 4). Avoimuus, sosiaalisuus ja yhteisöllisyys ovat tärkeitä sosiaalisella aikakaudella. Nykyajan teknologia antaa melkein rajattomat mahdollisuudet ja on luonnollista, että organisaatio hyödyntää sosiaalisia viestintävälineitä. (Hurmerinta 2015, 31.) Kuviossa 1 on kuvattu sosiaalinen aikakausi. Sosiaalisen aikakauden viestintä aloittaa tutkimuksen teoriaosuuden. Muut teorian pääotsikot ovat organisaation sisäinen viestintä ja esimies-alaisviestintä.



Kuvio 1. Sosiaalisen aikakauden viestintä.

Sisäisen viestinnän aikaisemmat tutkimukset

Aiemmassa tutkimuksessa Sanna Joensuu tutkii väitöskirjassaan sisäisen viestinnän oppeja. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä tavoitteita ja tehtäviä sisäiselle viestinnälle annetaan. On olemassa myös sisäiset suhteet eli PR (Public Relations), jossa tutkitaan organisaation ja henkilöstön välillä vallitsevaa suhdetta. (Joensuu 2006, 13.) Tutkimustuloksissa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa titteliin merkitys ei merkinnyt kovinkaan paljon, nykyaikaisista postmoderneista työntekijöistä 52,6 % suhtautuu ihmisiin samalla tavalla. (Joensuu 2006, 146.) Joensuu (2004) tiivistää lisensiaatin tutkimuksien tuloksia ja mainitsee, että viestintä esimiehen ja alaisen välillä muuttuu samanarvoiseksi. Nykyaikaiset työntekijät eivät halua työnsä ohjaajia. On tärkeää, että töissä on rento ilmapiiri. (Joensuu 2004, 170.) Joensuu (2001) kertoo pro-gradu tuloksissaan ristiriitaisuudesta henkilöiden tiedon saannin kohdalla. Osa tutkittavasta kohdejoukosta kertoi kokevansa suurta vajetta tietosäilytysten ja tiedon kanavien osalta. (Joensuu 2001, 84.)

Hanna Salminen (2014) kirjoittaa Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi väitöskirjassaan, että viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin on sitä, että luodaan konkreettinen työkalu, joka mahdollistaa viestinnän asiantuntijan arvioimisen ja hänen taitojensa kehittämisen mahdollisimman ihanteelliseksi. Salminen on rajannut tutkimuskohteensa yksityisellä sektorilla työskenteleviin viestintäjohtajiin. (Salminen 2014, 16.) Väitöskirjan tuotoksena on työkalu, joka auttaa viestinnän kentällä toimivan johtajan osaamisen arvioimiseen, kehittämiseen ja määrittämiseen. (Salminen 2014, 18).

2.1 Sosiaalinen organisaatio

Hurmerinnan (2015) mukaan nyt on aika luoda uusia sosiaalisia sekä avoimia tapoja johtaa organisaatiota. On tärkeää, että organisaation sisällä halutaan kannustaa työyhteisön innovointiin. (Hurmerinta 2015, 17.) Oppiva organisaatio on sama kuin menestyvä organisaatio. Ongelmia halutaan ratkaista järjestelmällisesti ja kokeillaan uusia menetelmiä. Omat ja muiden kokemukset otetaan huomioon ja tiedon

kulku on tehokasta. (Juholin 2008, 175.) On olemassa uusi tapa ajatella H2H (Human to Human) eli ihminen ihmiselle-ajattelutapa. Inhimillinen puhuminen on toisen ihmisen tarpeiden ja aistien huomioimista. Kun valitaan inhimillinen keskustelu ja vuorovaikutustapa se vahvistaa organisaation liiketoimintaa ja yritysmielikuvaa sosiaalisella aikakaudella. (Hurmerinta 2015, 24.)

Nykyisin yritysten toimintatavat ovat avoimia. Ihmiset eivät hyväksy sitä, että heihin liittyviä asioita työstetään salaa ja esitellään ne vasta kun ne ovat valmiita. (Piha & Poussa 2012, 176.) Jotta sosiaalinen yhteisö on hyvä, tarvitaan luottamusta ja sen näkyväksi tuomista. Sosiaalisissa työyhteisöissä ihmiset auttavat innostuneesti toisiaan oma-aloitteisesti. (Hurmerinta 2015, 56–57.) Organisaation kehittymisen näkökulmasta, sen tulee olla jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toimintaympäristön kanssa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 60).

Sosiaalinen työyhteisö perustuu moderneihin, sosiaalisiin viestintävälineisiin, jotka mahdollistavat helpon tiedonsiirron johtajien ja työntekijöiden välillä. (Hurmerinta 2015, 56). On tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuus käyttää teknologian mahdollistamia viestintävälineitä ja rohkaista heitä käyttämään niitä. Organisaation tulee uudistaa sisäistä viestintää. Ne työntekijät, jotka eivät tunne sosiaalista mediaa, heidät tulee kouluttaa uusien teknologioiden saloihin. (Hurmerinta 2015, 76.)

2.2 Digitaalisuus

1990-luvun puolivälissä siirryttiin painetusta viestinnästä digitaaliseen viestintään. Vasta kymmenen vuotta myöhemmin 2000-luvun taitteessa tapahtui läpimurto. Ensin lisääntyivät sähköpostit, sitten luotiin suljettuna intra- ja ekstranettejä, seuraavaksi siirryttiin internetin toiseen vaiheeseen eli Web 2.0: aan. Tässä mahdollistui jokaisen yksilön vapaa sisältöjen tuottaminen ja niiden jakaminen. Näitä uusia välineitä olivat wikit, keskustelupalstat ja blogit. (Juholin 2010, 25.) Viestinnän välineitä ja kanavia ovat muun muassa lehdet, radio, televisio, kännykkä, internet ja sosiaalinen media koko laajuudessaan. Verkko ei ole enää kanava vaan tila, joka mahdollistaa ihmisten kohtaamisen, kommentoimisen ja asioiden hoitamisen. (Juholin 2013, 24.)

Viimeisten vuosien aikana digitalisaatio on käsitteenä sekä toiminnallisena muotona tullut osaksi jokapäiväistä elämää. Yhteiskunnallista keskustelua ovat hallinneet sosiaalisen median välineet, kuten Facebook, Instagram ja Twitter. Globaalisti on käynnissä digitalisointihankkeita, joiden tavoite on siirtää perinteisiä ja alkuperäisiä aineistoja digitaaliseen muotoon. (Elo 2016, 11.)

Tulevaisuus saattaa näyttää tyhjältä toimistotilalta, koska tulevaisuuden työntekijät haluavat tehdä töitään siellä, missä sillä hetkellä parhaimmalta tuntuu. (Piha & Poussa 2012, 51). Kun työtilat ovat ympäri maailman, tulee sisäisen viestinnän merkitys entistä tärkeämmäksi. Ilmoittaminen ilmoitustaulun tai info-TV:n avulla ei ole riittänyt pitkään aikaan. Sosiaalisen median välineet liikkuvat työntekijän mukana ympäri maailman. Tieto tulee reaaliajassa ja parhaimmillaan siitä tulee ilmoitus, että uutta sisäistä viestintää on saatavilla vain yhdellä klikkauksella.

ABB Motors and Generators Vaasan yksikön työntekijöitä toimii ympäri maailman ja monen henkilön viikoittaiseen työnkuvaan kuuluu matkustaminen. Yksikön henkilöstöstä osa toimii Helsingin yksikössä ja osa expatteina ABB:n eri toimitiloissa maailmalla muutamista kuukausista vuosiin. Kun henkilö siirtyy expatiksi eli työkomennukselle silloin hänen sisäinen viestintä, kuten intranet vaihtuu paikallisen yksikön intranetin piiriin. Intranet mahdollistaa kuitenkin sen, että työntekijän on mahdollisuus komennuksensa aikana vierailla alkuperäisen oman yksikön intranetissä.

Sähköinen viestintä ja tieto- ja viestintäteknologia ovat saaneet paikkansa nykyajan työvälineinä. Jotta työssä voi menestyä, täytyy osata monipuoliset viestintätaidot. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.) Sosiaalinen osallistuminen lisääntyy sekä helpottuu teknologian avulla. (Sydänmaanlakka 2014, 29). Juholin (2006) kirjoittaa, että verkko on sisäisen viestinnän kanavana voittamaton. Parhaimmillaan verkko mahdollistaa työrauhan ja keskeytymättömän työskentelyn ja reaaliaikaisen kommunikoinnin globaalisti. (Juholin 2006, 265–266.)

Johdon tulisi myös liittyä osaksi digitaalisen median oppimisprosessia. Kun koko organisaatio käyttää digitaalista viestintää, organisaatio on siirtynyt digitaalisen

viestinnän aikakaudelle. (Juholin 2013, 318.) Tulevaisuudessa digitaalinen viestintä monipuolistuu entisestään ja sen merkitys kasvaa ja syvenee. (Juholin 2006, 273).

2.3 Sosiaalinen media

2000-luvun sukupolven voisi sanoa elävän sosiaalisessa mediassa. (Hurmerinta 2015, 20). Nuoret ihmiset pitävät täysin normaalina sitä, että internetin tarjoamat työkalut, verkostot sekä viestintäkanavat ovat käytössä 24/7 omien ajatusten ja ideoiden jakamiseen ja tiedon löytämiseen. (Leino 2012, 120). Facebookin ja Wikipedian kanssa kasvaneille tiedon jakaminen on valtaa, ei tiedon pimittäminen. Digitaalisen aikakauden aikana kasvaneille sisällön tuottaminen yhdessä ja ilmaiseksi on kaikkien osallistujien etu. (Piha & Poussa 2012, 32–33.)

Sosiaalinen media ei mahdollista enää yksipuoliseen tulkintaan. Asiat eivät ole enää mustavalkoisia, vaan tulkinnat tuovat niihin paljon sävyjä. Sosiaalinen media mahdollistaa myös nopean tiedon kulkemisen. Kriisitilanteessa sosiaalinen media mahdollistaa tehokkaan viestimisen. Nyky-yhteiskunta osallistaa ihmiset myös silloin, kun ihmiset eivät sitä toivoisi. (Piha & Poussa 2012, 176.) Sosiaalinen media lisää muun muassa innovaatioita, luovuutta ja kekseliäisyyttä. (Juholin 2010, 95).

Sosiaalisesta mediasta on paljon hyötyä jokapäiväisissä työtehtävissä yrityksen sisällä. Kun tiimeissä ja projekteissa saadaan kerättyä arvokasta tietoa, se tulee jakaa nopeasti organisaation johdolle ja esimiehille, jotta reagointi tapahtuu mahdollisimman nopeasti. (Gemilo Oy, Intosome Oy & Tulus: Sosiaalisen median käyttö eri tehtävissä.) Kun sosiaalinen media otetaan käyttöön työyhteisössä, odotetaan seuraavan laisia tuloksia: työhyvinvoinnin lisääntymistä, työntekijöiden ammattiosaamisen laadukkaampaa hyödyntämistä, liiketoiminnan kasvamista uusien innovaatioiden avulla, uusien osaajien palkkaamista, sekä jo olemassa olevien työntekijöiden pitämistä organisaatiossa. Sosiaalisen median kautta saatavat tulokset ovat rahassa mitattavia, välillisiä ja aineettomia. (Juholin 2010, 95.) Sosiaalinen media on synnyttänyt virtuaaliyhteisöllisyyden, mutta edelleen toisen ihmisen kohtaaminen oikeassa maailmassa antaa suuren merkityksen. (Juholin 2013, 23).

Mobiili

Viestintäteknologian suurimmat edut ovat viestien välittäminen sekä niiden vastaanottaminen, ja ne ovat paikasta ja ajasta riippumattomia. Viestinnästä voidaan käyttää seuraavaa ketjunimitystä: monelta-monelle-viestinnäksi. Kun organisaatiossa on jokaisella käytössä kännykkä, ja henkilöt ovat verkkoyhteyden ulottuvilla, on mahdollista, että sama viestintä tavoittaa jokaisen samaan aikaan. (Juholin 2006, 97.)

Internetin mobiilikäyttö on kasvanut viimevuosien aikana. Kun tultiin vuoden 2011 lopulle, noin miljardi ihmistä ympäri maailman oli yhteydessä mobiiliverkkoon. Vuonna 2012 intranetiä käytettiin enemmän mobiililaitteella, kuin tietokoneen avulla. Kännykkään tulee samat sähköpostit, kuin tietokoneen sähköpostikansioon. (Leino 2012, 246.) Tähtinen (2016) kirjoittaa pro gradun – tutkimustuloksissaan, että tulevaisuuden intranetin käyttöön liittyviä ongelmia on mahdollista ratkaista mobiililaitteella eli intran mobiilikäytöllä. (Tähtinen 2016, 46.)

Motors and Generators Vaasan yksikössä jokaisella toimihenkilöllä on yrityksen tarjoama älypuhelin. Älypuhelimien tarjoamaa kapasiteettia ei käytetä tällä hetkellä täydellä teholla. Motors and Generatorsin intra on olemassa mobiilisovelluksena, mutta sen mahdollisuuksia ei hyödynnetä sisäisessä viestinnässä. Työntekijöiden esimiehet voivat viestiä tarvittavat intran mobiilitiedotteet alaisilleen. Sosiaalisen organisaation kannalta katsottuna intran mobiilisovelluksen aktiivinen käyttöön-otto voisi olla seuraava edistysaskel organisaatiolle.

Mobiilin ainutlaatuisuutta kuvaa se, että kannettava mobiililaitte on aina mukana. Usein kännykkä on aina auki, eli henkilö on nopeasti tavoitettavissa, joten se mahdollistaa nopean vastaamisen ja palautteen annon. (Leino 2012, 246–247.) Mobiilisovellus eli apps (Application) on kannettavaan laitteeseen ladattava ohjelma. Mobiilisovelluksista on tullut yksi liiketoiminnan alueista. Toimiva mobiilisovellus tulee nähdä osana organisaation mediapalettia. (Leino 2012, 251.)

3 ORGANISAATION SISÄINEN VIESTINTÄ

Kun organisaatiossa on hyvä ja toimiva viestintä, yritys menestyy tulevaisuuden markkinoilla. Onnistuneen organisaation johto, esimiehet ja työntekijät ovat sisäistäneet viestinnän osaksi toimivaa liiketoimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 23.) Sisäinen viestintä ei perustu pelkästään vain organisaation tarpeisiin. Sisäinen viestintä perustuu myös lainsäädäntöön. 1970-luvulta lähtien sisäistä tiedotusta on ohjattu lainsäädännöllä. Lain mukaan työnantajan kuuluu tiedottaa työntekijöille tiedotusvelvollisuuden nojalla. (Siukosaari 2002, 83–85.) Jokaisessa työyhteisössä on sisäistä viestintää. Kun yhteisö on tietyn kokoinen, viestinnän tulee kattaa ainakin lakisääteisen osuuden. Useimmissa yrityksissä on pakollisen lakisääteisen osan lisäksi myös muuta tiedotusta. (Siukosaari 2002, 120.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä

1 luku Yleiset säännökset, 1§, Lain tarkoitus

Lain tarkoitus on edistää yrityksen sekä henkilöstön välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta. Henkilöstölle annettavat tiedot tulee antaa oikea-aikaisesti ja tietojen tulee olla riittäviä. Lain tavoitteena on kehittää yritystoimintaa ja antaa työntekijöille vaikutusmahdollisuus yrityksessä tehtäviin päätöksiin. (Yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

4 luku Yrityksen yleiset suunnitelmat, periaatteet ja tavoitteet, 18§, Yrityksen sisäinen tiedottaminen

Yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan pääperiaatteet sekä käytännöt tulee käsitellä yhteistoimintaneuvotteluissa. (Yhteistoiminnasta yrityksissä 30.3.2007/334.)

Viestintä on sidoksissa organisaation muihin toimintoihin. Kun viestintä toimii, se on koko organisaation voimavara. Viestintää tulee osata suunnitella, organisoida ja arvioida. Viestinnän tulee olla osana organisaation strategista suunnittelua. (Korttejärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.) Työyhteisössä tapahtuvaa sisäistä viestintää nimitetään henkilöstöviestinnäksi. Tätä aluetta kutsutaan yhteisön viestinnän kaikista

tärkeimmäksi osa-alueeksi ja ennen kaikkea tavoitteelliseksi toiminnoksi. (Siuko-
saari 2002, 65.)

3.1 Päivittäinen viestintä

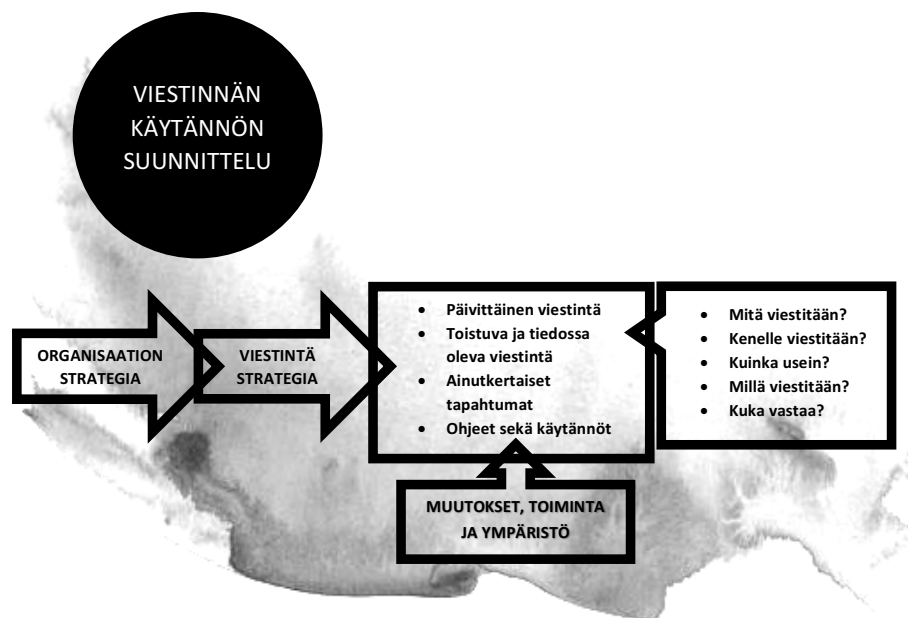
Päivittäinen viestintä pitää sisällään kaiken, mikä kuuluu tiedon vaihtamiseen, keskusteluun, joita tarvitaan siihen, että tehtävistä ja asetetuista velvoitteista selviydytään päivästä toiseen. (Juholin 2013, 55). Päivittäisiä viestintätoimia ovat työtehtävien suunnitteluun ja työprosesseihin liittyvät seikat. Onnistuneen päivittäisen viestinnän mahdollistaa avoin työkuultuuri, jossa on hyvä ilmapiiri ja joka mahdollistaa kysymykset, kyseenalaistamisen ja välittömän palautteen. (Juholin 2006, 117.)

Kun päivittäinen viestintä toimii hyvin, prosessit toimivat ja asiat tulevat hoide-
tuiksi. Päivittäin tapahtuvaan viestintään liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä
sekä toimintatapoja. (Juholin 2013, 56.) Kun viestitään päivittäin, siitä tulee ilmen-
tyä strategisia tavoitteita sekä toimintasuunnitelmia. Esimiehillä on erityisvastuu
siitä, että nopeasti muuttuva tieto saadaan käsittelyyn työyhteisön sisällä. On tär-
keää, että henkilöstö tietää entuudestaan, milloin mistäkin asioista tiedotetaan, sil-
loin henkilöistä ei tunnu siltä, että joitain tietoja salataan. (Juholin 2013, 144–145.)

3.2 Sisäisen viestinnän suunnittelu, tavoitteet ja arviointi

Organisaation perustehtäviin, tavoitteisiin ja visioon tulee kuulua viestinnän suun-
nittelu. (Juholin 2013, 86–87). Kuvio 2 selventää sen, miten organisaation asetta-
masta strategiasta lähtee viestinnän suunnitteluprosessi liikkeelle. Järvinen (2017)
kirjoittaa, että organisaation johdon tulee laatia yritykselle visio eli mihin suuntaan
yritystä halutaan viedä ja strategia, joka kertoo suunnitelman, miten tavoitteisiin
päästään. (Järvinen 2017, 60.) Strategia luo punaisen langan. (Juholin 2013, 88).
Sisäisen viestinnän tavoite on työntekijöiden sitouttaminen työhönsä, työyhteisöön
sekä organisaation tavoitteisiin. Viestintä määrittää perustehtävät, tavoitteet, talou-
dellisen tilanteen sekä tulevaisuuden näkymät. (Juholin 2006, 38.) Laapion (2010)
tutkimustuloksissa tutkittavat kertoivat ihanteellisen viestinnän sisältävän avoi-
muutta ja informatiivisuutta. Näiden toiveiden lisäksi toivottiin enemmän aikaa

viestinnälle sekä palavereille. Viestinnältä toivottiin kohdentamista, jotta viestinnässä ei tapahtuisi päällekkäisyyttä. (Laapio 201, 56.)



Kuvio 2. Viestinnän käytännön suunnittelu. (Juholin 2013, 143, muokattu.)

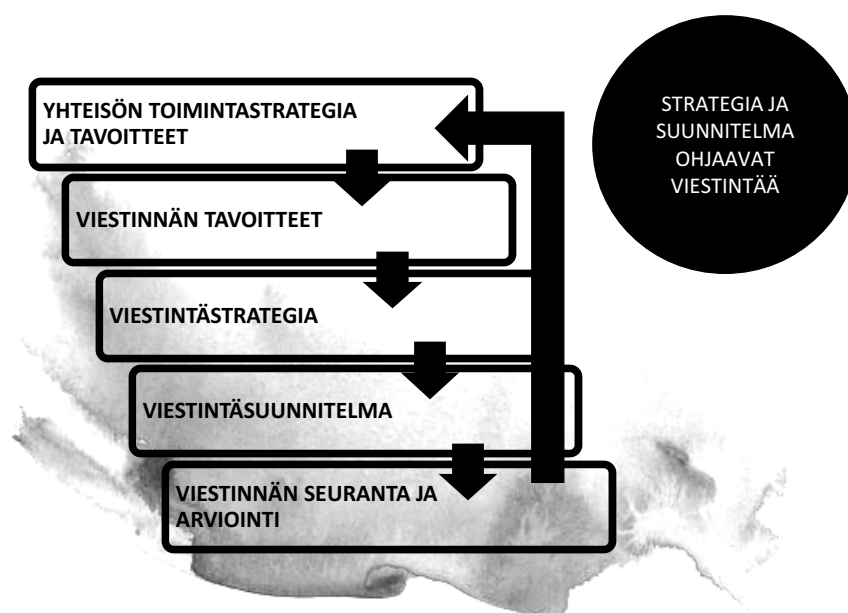
Tiedottamisessa tavoitteena on oikea tieto oikealle vastaanottajalle. Jokaisessa työyhteisössä uuden tiedon vastaanottajan tulee miettiä, kuka muu talossa olevista tarvitsee tätä tietoa. Tämän jälkeen tieto välitetään eteenpäin, muuten se tallennetaan elektronisiin tiedostoihin. (Siukosaari 2002, 81). Tämän informaation säilyttämiseen käytetään sekä manuaalista, että digitaalista tietojärjestelmää. (Huotari yms. 2005, 58.) Viestinnän vastuu on tiedontuottajalla, tiedottajalla ja tiedonvälittäjällä. (Siukosaari 2002, 83). Viestintä voidaan sanoa onnistuneeksi, kun viestin sanoma ymmärretään oikein eli niin kuin viestinlähettäjä oli sen tarkoittanut. (Repo & Nuutinen 2003, 15).

Viestintäosaamisen arviointi kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle, koska viestintä kuuluu työyhteisötaitoihin. Viestinnän osaamista tulee kartoittaa tietyin väliajoin, jotta organisaatio varmistuu tarvittavan viestinnän laadusta. (Juholin 2010, 98.) Työyhteisöviestinnän arviointi koskee koko organisaation työntekijöitä, mutta erityisesti johtajia, esimiehiä ja tiimejä. Arviointi voidaan tehdä jonkin ison proses-

sin jälkeen tai vuoden välein. Arviointi auttaa jatkuvaan oppimiseen ja siihen tuleekin organisaation kannustaa työntekijöitään. Arviointi työyhteisön sisältä ei yksinään riitä, vaan siihen tulee ottaa myös ulkopuolista näkökantaa. Arvioinnin tulee kohdistua viestintäosaamiseen, prosessien toimivuuteen ja myös tehtyihin tuotoksiin, kuten julkaisuihin ja verkkoon. (Juholin 2010, 96.)

ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä pyritään lähes vuosittain toteuttamaan kvantitatiivinen henkilöstökysely, jonka toteuttaa ulkopuolinen toimija. Henkilöstökyselyn tarkoituksena on kartoittaa vastaajan käsityksiä omasta työstään, lähityöyhteisöstään, johtamisesta sekä organisaation toiminnasta. Kyselyn loppuun on vielä sijoitettu lisä- ja avoimia kysymyksiä, jotka mahdollistavat muun muassa kehittämisehdotuksien esittämisen. Tutkimus on luottamuksellinen ja sen tuloksia hyödynnetään, kun organisaation toimintaa kehitetään.

Kuviossa 3 viitataan siihen, että kun viestinnän ketju on läpikäyty, niin sen jälkeen toteutetaan viestinnän seuranta ja arviointi. Kun koko prosessi on saatu päätökseen, aloitetaan saatujen tuloksien pohjalta uudelleen kehitysprosessi organisaation toimintastrategiasta ja tavoitteista.



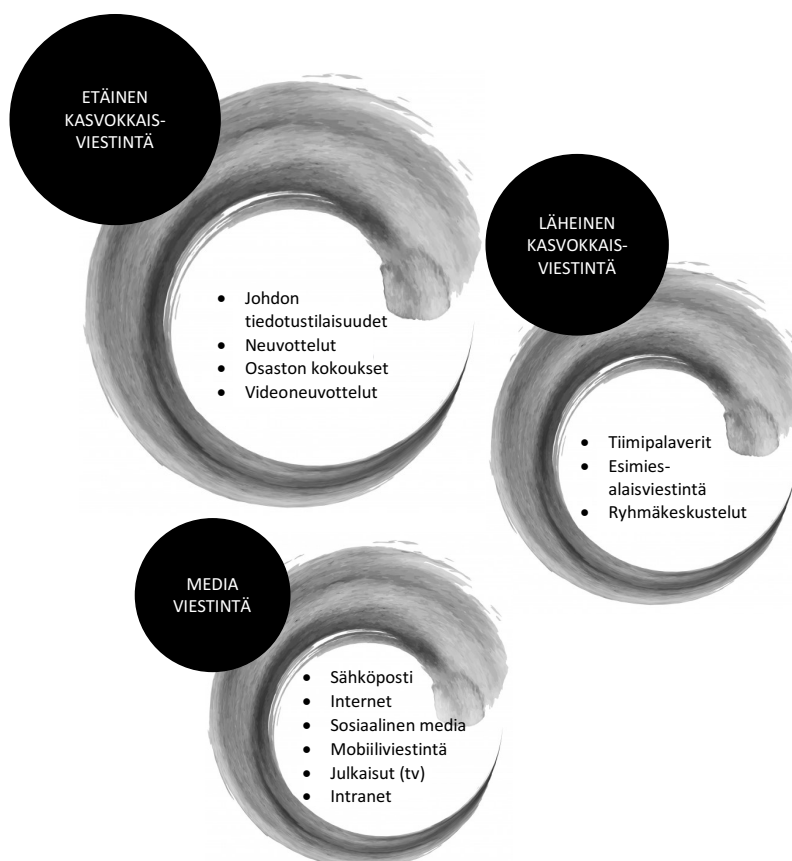
Kuvio 3. Strategia ja suunnitelma ohjaavat viestintää. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 55.)

3.3 Viestinnänvälineet ja -kanavat

Organisaatioissa työhön kuuluva tieto kasvaa jatkuvasti, joten työyhteisön informaation ja tiedon tarpeet kasvavat. (Huotari yms. 2005, 56). Jokaisessa organisaatiossa on omanlaisensa viestintäkulttuuri. Toiset suosivat enimmäkseen kasvokkaisviestintää, toisissa suositaan intranettiä ja kolmansissa tarvittavan tiedon antaa avainhenkilöt. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.) Informaation käyttäjäryhmät tulee jakaa segmentteihin. Tietoa tulee jakaa useiden erilaisten kanavien kautta. (Huotari yms. 2005, 59.) Sisäisen tiedotuksen päätavoite on se, että oikea henkilö saa oikean tiedon. (Ilvonen 2007, 14). Viestintäkanavien runsaus tehostaa viestinnän kulkua ja helpottaa sitä, mutta kanavat keskenään aiheuttavat tiedon ylikuormittumista ja oikean tiedon löytäminen saattaa viedä paljon aikaa. (Juholin 2006, 161.)

Organisaatioissa viestinnällä on erisuuruisia kohderyhmiä. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14). Kenelle viesti lähetetään vaikuttaa olennaisesti kaikkiin viestinnän valintoihin. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 14). Viestin vastaanottaja vaikuttaa lähetettävän viestin suunnitteluun. Viestissä tulee ottaa huomioon kanavanvalinta, sisältö, rajaus sekä näkökulma, tekstin rakenne, tyyli sekä sävy, käsitteiden käyttö sekä täsmällisyys, perustelevuus ja tekstin viimeistely. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 15). Vaikuttava teksti etenee useimmiten AIDA-mallin mukaisesti. Attention eli herätä huomio, interest anna mielenkiintoa, desire eli tekstin tulee pyrkiä herättämään halua ja action mahdollistaa sen, että lukijalle tulee halu toteuttaa viestin sisältöä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 55.)

Kuviossa 4 on selvennetty, miten eri viestittävät aiheet voidaan karkeasti jakaa eri osa-alueisiin. Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo (2012) kirjoittavat, että viestintäkanava tulee valita kohderyhmän ja tilanteen mukaisesti. Valittu viestintäkanava on sopiva, jos se sopii kohderyhmälle, yritykselle ja se tukee asetettuja tavoitteita. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51.)



Kuvio 4. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja. (Juholin, 2013, 409.)

Sisäisen viestinnän välilliset keinot ovat puhelinluuttelo, sisäiset tiedotteet, kuten nimitysuutinen ja tiedote, jotka mahdollistavat samanlaisen tiedon kaikille samaan aikaan. On olemassa myös ilmoitustaulut, jotka kuuluvat vanhimpiin tiedotusvälineisiin, henkilöstölehdet ja henkilöstöraportit, jotka kertovat tuloksien tekijöistä, ihmisistä ja henkilöstöstä. Muita sisäisen viestinnän keinoja on sisäinen radio, tv ja näyttöpäätte. (Siukosaari 2002, 104–119.) Sirpa Hämäläinen (2011) kirjoittaa yhteisöviestinnän pro gradu-tutkielmansa analyysissä, että tärkeimmäksi tiedonkulun keinoksi vastaajat olivat määrittäneet sähköpostin, toiseksi tärkeimmäksi puhelimen ja kolmannelle sijalle nousivat intranet ja kokoukset. (Hämäläinen 2011, 63). Kun viestitään muutoksista sekä ikävistä asioista tarvitaan viestintään useita kanavia rinnakkain ja näissä tilanteissa suullinen viestintä on erityisen tärkeää. Viestinnän monikanavaisuus on luonut paljon uusia mahdollisuuksia. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 15.)

Tiedote

Monissa yrityksissä on uutiskirje tai jokin muu säännöllinen tiedote. Julkaisumuoto voi olla paperinen, intra, ilmoitustaulu tai sähköposti. Kun organisaatiossa on käytössä säännöllinen uutiskirje tai tiedote, henkilökunta oppii odottamaan sen ilmentymistä. Joissain työyhteisöissä johdon kirjoittama blogi korvaa nykyaikana henkilöstölehdessä. Myös televisionäyttöjä käytetään lyhyiden informaatiotekstien julkaisukanaviksi. (Kortesuo yms. 2016, 182.)

Henkilöstölehti

Henkilöstölehti on osa perinteistä henkilöstöviestintää. Kotiin tuleva työpaikan lehti kilpailee paikastaan muiden kotiin tulevien lehtien kanssa. Lehden ulkoasuun ja luettavuuteen kiinnitetään paljon huomiota. Lehden tulee olla sellainen, että sen haluaa lukea, vaikka sama tieto löytyykin verkosta. Henkilöstölehti ei aja ensisijaisen tiedonlähteen paikkaa, koska se ei voi pitää vastuuta informaation ajantasaisuudesta. (Juholin 2013, 225.)

Tiedotustilaisuudet

Tiedotustilaisuudet ovat myös oiva tapa tiedottaa koko henkilöstölle samanaikaisesti. Jos samasta asiasta voidaan tehdä tiedote, on tiedotustilaisuus turha. Jos yritys haluaa kaksisuuntaisen vuorovaikutustapahtuman, on hyvä pitää tiedotustilaisuus. (Siukosaari 2002, 101.)

Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulun merkitys on vähentynyt ajan saatossa. Ilmoitustaulut ovat siirtyneet sähköiseen muotoon, kun intranet on tullut osaksi organisaatiota. Ne henkilöt, jotka eivät käytä päivittäin töissä intranettiä tarvitsevat ilmoitustaulua ja sen vuoksi sen käyttö on kuitenkin vakaata. Onkin hyvä, että tiedotteet on jaettu ilmoitustaululla erinäisten otsikoiden alle ja on hyvä sopia, kuinka kauan mitäkin tiedotetta pidetään taululla. (Juholin 2013, 223.)

Sähköposti

Sähköposti on nopea, vaivaton ja edullinen väline viestintään. (Ilvonen 2007, 64). Monessa yrityksessä sähköposti toimii ensisijaisena viestintäkanavana, koska se on myös yhteydessä kalenteriin, intraan ja sisäisiin tietokantoihin. Moni turvautuu sähköpostiin liian usein, vaikka kasvokkaisviestintä onnistuisi myös. Sähköposti on parhaimmillaan nopeassa viestinnässä. (Korteso yms. 2016, 183.) Sähköpostit, joissa on liitetiedostoja, koetaan usein riesaksi ja samalla nämä viestit aiheuttavat tietoturvariskejä. (Juholin 2013, 217.) Toisinaan uuden projektin aloitus vaatii monta kirjoitettua sähköpostia. Tässä tilanteessa verkkotapaaminen olisi nopeampaa ja säästäisi kaikkien aikaa. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014, 15.)

Verkkoviestintä

Globaalilla tasolla kansainvälisesti eri maissa työskentelevät ihmiset pystyvät osallistumaan yhteiseen työtilaan verkkopohjaisten työtilojen avulla. Tämä mahdollisuus ei kuitenkaan korvaa kasvokkain tapahtuvaa viestintää. (Juholin 2008, 74.) Tieto- ja viestintäteknikka antaa monia mahdollisuuksia ryhmien ja tiimien väliselle työskentelylle. Teknologian avulla välittyvät video ja tekstiperusteiset yhteydet mahdollistavat työskentelyn hajautuneesti. (Huotari yms. 2005, 95.)

Muun muassa seuraavia joukkoviestinnän välineitä kutsutaan mediaksi: internet, sosiaalinen media ja televisio. Median tehtävä on esimerkiksi mahdollistaa jakaminen, tiedottaminen ja asioiden julkinen kommentoiminen. Media on viestin lähettäjän ja vastaanottajan välissä. (Alajärvi, Hägg, Kärkkäinen, Leveelahti, Vallisaari, Vuorio & Yli-Kerttula 2014, 208.) Kun organisaatiossa tapahtuu kriisi, voi digitaalinen viestintä olla ainut mahdollisuus tiedon nopeaan ja tehokkaaseen välittämiseen. (Juholin 2006, 271). Sosiaalinen media mahdollistaa nopean ja helpon verkkomedian käyttömahdollisuuden. (Alajärvi yms. 2014, 220). Sosiaalinen media luo uudenlaista verkostoitumista ja korvaa sekä täydentää kasvokkain tapaamista ja yhteydenpitoa. (Juholin 2013, 218).

Jos tapaaminen tapahtuu verkon välityksellä, tulee ihmisen näyttää tunteitaan jakamalla ideoitaan ja persoonaansa. (Lid Falkman & Lid Falkman 2015, 14). Verkko-neuvotteluissa viestintään osallistuvat näkevät sekä kuulevat toisensa kameran ja mikrofonin välityksellä. Tämä nykyajan teknologia mahdollistaa keskustelun perinteisellä tavalla. Tämän lisäksi he käyttävät kirjallista viestintää eli chattiä. Verkko-viestintään osallistujat voivat jakaa myös tiedostoja ja avata ne näkymään samanaikaisesti kaikille esimerkiksi materiaalin muokkaamista varten. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50.)

Organisaation toiminnasta tulee viestittää avoimesti sekä rehellisesti. Minkään organisaation etu ei ole väärän tiedon levittäminen ja tärkeän tiedon salailu. (Ilvonen 2007, 19.) Kun organisaatiot toivovat avointa ilmapiiriä, jossa jokainen uskaltaa tuoda äänensä kuuluviin, sosiaalinen media luo oivalliset puitteet nykyaikaiselle yhteisviestinnälle. Sosiaalinen media on muodostunut osaksi sisäistä viestintää. (Kortesuo yms. 2016, 183–184.)

Intranet

Intranet luo organisaation sisäisen verkon, johon kukaan ulkopuolinen ei pääse. Intranet oli suuressa osassa viestintää 2000-luvun taitteessa ja silloin se nousikin monen työyhteisön tärkeimmäksi viestintäkanavaksi. Tämä mahdollisuus on jonkin verran vähentänyt sähköpostin käyttöä. (Juholin 2013, 216.) Intranet toimii tiedon tallennuspaikkana, joka on korvannut suurelta osin perinteiset ilmoitustaulut. (Kortesuo yms. 2016, 184.)

Kolehmainen & Korhonen (2014) kertovat pro gradu – tutkielmassa Sosiaalisen intranetin käyttö organisaation vuorovaikutusympäristönä, asiantuntijatyötä tekevien käsityksistä ja kokemuksista käy ilmi, että videoiden jakamiseen intranetissä koetaan liittyvän mahdollisuuksia. Videoiden julkaisemisen vapautuminen voisi elävöittää intraa, jos videoita voisi jakaa kuka vain, ei vain viestintäosasto. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 47.)

Vuosikello

Vuosikello on käytännöllinen tapa antaa osviittaa tulevista tapahtumista. Vuosikello kuvaa kuukausittain tapahtuvan viestinnän ja se voi olla sisällöltään hyvinkin yksityiskohtainen ja tarkka. Toisaalta vuosikello voi antaa ääriä sille, mitä kuukauden aikana tulee vähimmäsmäärin viestiä jokaiselle henkilölle. Vuosikellossa on yleensä asioita, jotka ovat ennestään tuttuja eli eräänlaista hiljaista tietoa. Vuosikelloon ei tule laittaa liian yksityiskohtaisia toimenpiteitä, jotta ulkoasu säilyy hallittavana. Vuosikellon toimenpiteet tulee kirjata vuosikellon liitteeksi mahdollisimman yksityiskohtaisesti, jotta tulkinnanvaraa ei synny. (Juholin 2013, 150–151.)

Palaveri

Säännölliset viikkopalaverit ovat hyviä työyhteisön viestinnän foorumeita. Jos palaveriin tulee koko työyhteisö, silloin voi tiedottaa koko työyhteisöä koskevasta asiasta samanaikaisesti. Nämä ovat hyviä kanavia tiedon keräämiseen ja kyselyyn. (Siukosaari 2002, 98–100.) Toisinaan voi olla tehokkainta ja nopeinta työskentelyä pitää kokous, joka tuottaa tulleeeseen ongelmaan ratkaisuja. (Lid Falkman & Lid Falkman 2014, 15).

Työkaverit

Yhteisön sisäisen viestinnän peruskanavana pidetään tiedon välittymistä esimieheltä alaiselle. Kanavan toimiminen ei ole yhdentekevää. Aina on jonkun vastuu välittää viestiä, joka kaikkien tulee tietää. Välitön palaute tekee keskustelusta arvokasta. (Siukosaari 2002, 92–93.) Avokonttori on tyypillinen työtila, joka ylläpitää työyhteisöä ja viestintäkäytäntöjä. Kun tila on avointa, tieto kulkee sujuvasti ja se myös mahdollistaa ajan tasalla toimimisen. (Juholin 2008, 73.)

Luottamushenkilöt

Luottamushenkilöt ylläpitävät toista tiedotuskanavaa ja organisaatio ylläpitää omaa sisäisen viestinnän kanavaa. Luottamushenkilön tiedotukset ja talonsisäisen tiedotukset tukevat toisiaan. Nämä tiedotukset eivät välitä keskenään ristiriitaisia viestejä. (Siukosaari 2002, 103–104.)

Uuden viestintäpalvelun suunnittelu

Ennen uuden viestintäpalvelun suunnittelua tulee arvioida nykyinen tilanne ja tarkastella ongelmia. (Korhonen & Rajala 2011, 97). Uuden verkkopalvelun tulee tukea yhteisön toimintaa. Johto asettaa tavoitteet, joihin palvelulla pyritään. Seuraavaksi suunnitellaan palvelun sisältö, mitä palvelussa halutaan kertoa ja mitä siellä voi tehdä. (Siukosaari 2002, 218.) Ennen kuin nettipalvelu otetaan käyttöön, se tulee testata. (Siukosaari 2002, 218). Kolehmainen & Korhosen (2014) tutkimustuloksissa kerrotaan, että kun uusi sosiaalinen viestintäväline otetaan käyttöön, kuten uusi intranetti, johdon tuki koetaan erityisen tärkeäksi. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 52).

ABB Motors and Generators Vaasan ja Helsingin yksikössä otetaan käyttöön uusi intranet, johon tulee yksiköiden yhteinen etusivu ja tehtaiden yhteiset tiedot yhdistetään samaan paikkaan. Intran visuaalista ilmettä on uudistettu ja hakutoimintoja on pyritty parantamaan. Olen toiminut prosessissa intran testikäyttäjänä ja havainnoinut mahdollisia tarvittavia muutoksia. Myös tässä tutkimuksessa on otettu uudistuva intranet huomioon. Teemahaastattelurungossa on kysymys: Mitä asioita sisäiseen viestintään liittyen intrasta tulee mielestäsi löytyä? Tutkimuksen laadullisessa kyselylomakkeessa on myös kohta, jossa kysytään: Mitä tietoja Motors and Generators Vaasan yksikön omasta intrasta tulee löytyä?

3.4 Haasteet sisäisessä viestinnässä

Monet työyhteisöt saavat henkilöstökyselyiden tulokseksi saman vastauksen ”Tieto ei kulje”. Yleensä ongelma ei ole se, että tietoa ei olisi saatavilla. (Juholin 2013, 183.) Harvoin sisäisestä viestinnästä annetaan positiivista palautetta. (Korhonen & Rajala 2011, 20). Laapion (2010) pro gradu – tutkimuksessa tutkittavat henkilöt ilmaisivat, että kun tieto ei kulje, se aiheuttaa työyhteisössä epätietoisuutta ja saa aikaan huhuja. Tärkeää on, että tieto löytyy virallisista kanavista. Kanavia tulee olla helppo seurata ja niistä tulee helposti löytää tarvittava informaatio. (Laapio 2010, 65.) Koska nykyään on helppo välittää tietoa, liikaa tietoa on liikkeellä. (Siukosaari 2002, 81).

Informointi on yhteisöviestinnän muoto, jonka rooli muuttui, kun siirryttiin sosiaalisen median aikakaudelle. Viestien välittäminen loppumattomana virtana on mahdollista. Viestien muokkaaminen jälkepäin sekä virheiden korjaaminen on myös sosiaalisen median tuomia mahdollisuuksia, tämän kaiken vaarana on kuitenkin informaation ylitarjonta. (Juholin 2013, 58.) Monissa organisaatioissa käytetään televisionäyttöjä julkaistavan informaation välittäjänä, mutta näiden kanavien ongelmaksi nousee tekstiosan lyhyt muoto tai se, että ohikulkijan täytyy jäädä paikalleen, jotta hän näkee koko informaationauhoitteen. (Kortesuo yms. 2016, 182.)

Laapion (2010) tutkimuksen mukaan, kun työpaikoilla on kiire, työtehtävien hoitaminen koetaan ensisijaisen tärkeäksi ja sen vuoksi viestintä kärsii ja myös unohtuu. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että sähköpostien lukeminen vei aikaa muulta työltä. Vastajat haluavat hoitaa oman työnsä hyvin ja tinkiä viestinnän kustannuksella, palavereista, sähköposteista sekä intran lukemisesta. (Laapio 2010, 55.)

Toisissa organisaatioissa intranet on sekava ja liian iso, että sieltä ei löydä etsimäänsä. Tiedotteet voivat olla vanhoja, eikä kukaan päivitä sitä. (Kortesuo yms. 2016, 185.) Kolehmainen & Korhonen (2014) kirjoittavat pro gradu – tutkielmansa tuloksissa, että vaikka nykyajan sosiaalisen intranetin ilmapiiri koettiin positiiviseksi haastateltavien keskuudessa, niin silti he kokivat, että intrassa tulee käyttäytyä tietyllä tavalla. Muiden mielipiteet ja virheiden pelko vaikuttavat osallistumiseen. Myös väärinymmärtämisen vaaraa pidettiin suurena, koska organisaatiossa työskentelee ihmisiä eri maista ja sen myötä myös eri kulttuureista. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 41.)

Esimiehen alaiset voivat toimia hyvinkin globaalitasolla ympäri maailman. Globaalisuus mahdollistaa paljon, aikaa ei kulu palavereihin ja tiedon kulku on ympäri vuorokautista. Väärinkäsitykset ovat yleisiä ja niiden oikaiseminen voi viedä paljon aikaa ja energiaa. Kulttuuri- sekä viestintäerot voivat olla huomattavia globaalissa ympäristössä. (Juholin 2008, 217.)

4 ESIMIES-ALAISVIESTINTÄ

Kun esimieheltä tulee ohjeita, ne ovat sekä johtamista että viestintää. (Juholin 2013, 57). Tietojohtamisessa ei riitä, että hallitsee informaation, tulee hallita myös inhimillinen ajattelu ja kokemuksen kautta tullut osaaminen. Ihmisten johtaminen on yhtä välttämätöntä kuin informaation hallinta. (Huotari yms. 2005, 135.) Kun johtajalla on hyvät viestintätaidot, hän keskustelee, neuvottelee, motivoi, antaa palautetta organisaationsa jäsenille. (Ilvonen 2007, 37).

Johdon tehtävä on vastuunottaminen viestinnästä. Johtamisviestinnän tavoite on se, että työyhteisössä olevat henkilöt tietävät, sekä ymmärtävät organisaation tavoitteet ja miten ne saavutetaan, mitä kenenkin tulee tehdä, jotta päästään asetettuihin tavoitteisiin yhdessä. Johto vaikuttaa siihen, millainen viestintäkulttuuri yhteisössä vallitsee, käydäänkö avointa ja keskustelevaa viestintää vai onko käytännössä yksisuuntainen tiedottaminen. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.) Johtoryhmällä on aina kaikista kattavin ja ajantasaisin tieto organisaatiosta. Heidän vastuulleen onkin saattaa tämä päivitetty tieto yhteisön tietoisuuteen. (Juholin 2013, 195).

Parhaimmillaan muutosviestintä on proaktiivista ja muutoksista kerrotaan hyvissä ajoin etukäteen. Mitä aiemmin työntekijät ovat tietoisia muutoksesta, sitä paremmin kaikki pääsevät mukaan muutosprosessiin ja sitä paremmin muutos onnistuu. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.) Hyvä esimies varmistaa, että itse ymmärtää asian ennen kuin kertoo asiasta eteenpäin. Mitä ylemmäs organisaatiossa mennään, sitä tärkeämmäksi esimiehen viestintätaidot nousevat. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

ABB:n organisaatiossa tapahtuu koko ajan muutoksia, kehitetään uutta ja päivitetään vanhoja toimintamalleja uusiin. On tärkeää, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen tapahtuvista muutoksista ja sen vuoksi viikoittaiset palaverit ja tiedottaminen ovat korkeassa asemassa. Jos organisaatioon kuuluvat henkilöt eivät ole tietoisia tapahtuvista muutoksista muutos ei ole yhtä onnistunut. Esimiehen viestintätaidot ovat hyvin tärkeässä osassa muutoksien keskellä.

4.1 Sosiaalisen aikakauden esimies

Hurmerinnan mukaan sosiaalinen työyhteisö syntyy vain, jos johtaja on sosiaalinen, rohkaiseva ja innostava. (Hurmerinta 2015, 56). Sosiaalisen johtajan erityispiirteitä ovat positiivinen, rohkea, rohkaiseva, innostunut, innostava, sosiaalinen ja innokas uuden oppija. (Hurmerinta 2015, 39). Johtajan tulee rohkaista sosiaalisten viestintävälineiden käytössä sisäisessä viestinnässä. (Hurmerinta 2015, 31.) Johtajan tulee olla niin kuin muutkin työntekijät, mutta hänen tulee kantaa vastuu. (Piha & Poussa 2012, 131–132.) Sosiaalinen johtaja haluaa vähentää vallitsevaa hierarkiaa. Hän haluaa, että tieto kulkee avoimesti ja korostaa yhteisen tekemisen tärkeyttä ja voimaa. Uudet tuulet otetaan vastaan loistavana mahdollisuutena ja uusia sosiaalisia viestintävälineitä halutaan hyödyntää sisäisessä viestinnässä. (Hurmerinta 2015, 45.)

Salmisen (2014) väitöskirjan tuloksista käy ilmi, että viestintäjohtajan vastuulla on kuuntelu, katselu ja asioiden ymmärtäminen eri sidosryhmien näkökulmasta katsottuna. Hänen tehtäväkseen luokitellaan myös sovittaa yrityksen viesti liiketoimintaan sekä toimintaympäristöön sopivaksi. Viestintäjohtajan tehtäväksi jää tehdä päätökset viestimisestä sidosryhmille mahdollisimman relevantisti. (Salminen 2014, 162–163.)

Tähtisen (2016) pro gradun -tutkimustuloksissa saatiin selville, että johtamisen kuuluu tapahtua kasvokkain, henkilökohtaisesti ja vuorovaikutustilanteessa. Tuloksista voitiin todeta, että intra ei pysty korvaamaan ihmistyötä. Ihminen tarvitsee konkreettisen johtamismallin, jossa henkilöt ovat läsnä. (Tähtinen 2016, 42.) Lehtimäen (2016) kirjoittaman Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen opinnäytetyön tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että työntekijän ja esimiehen välinen kommunikaatio toimii vaihtelevasti. Tutkittavat henkilöt kertoivat, että esimiehelle on helppo puhua. Päivittäinen läsnäolo koettiin tärkeäksi. Työntekijät eivät kuitenkaan uskaltaneet antaa palautetta esimiehelleen, vaikka palautteenanto olisi ollut toivotua. (Lehtimäki 2016, 50.)

4.2 Viestintätaidot

2000-luvulla viestintäosaaminen on noussut ammattiosaamisessa keskiöön. Viestintäosaajalta odotetaan taitoja puhua, kirjoittaa sekä olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. (Juholin 2010, 146–147.) Kun jokapäiväisen viestinnän parantamiseen keskitytään, se vaikuttaa 365 päivää vuodessa. (Korhonen & Rajala 2011, 17). Jokaiselle työntekijälle kuuluu aktiivisesti viedä oman vastualueen tietoja muun organisaation tietoisuuteen. (Korhonen & Rajala 2011, 18). Hurmerinta (2015) luokittelee sosiaalisen työntekijän ominaispiirteitä seuraavasti: nämä henkilöt käyttävät sosiaalista mediaa, videoita, olemassa olevia verkostojaan sekä blogeja, kun he hoitavat työtehtäviään sosiaalisilla viestintävälineillä. (Hurmerinta 2015, 75).

Laapion (2010) tekemässä yhteisöviestinnän pro gradu – tutkielmassa tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että tutkittavat keskusteluryhmät määrittivät viestinnän tiedon vaihtamiseksi mieluummin kuin vuorovaikutustilanteeksi. Kun taas kysyttiin, millaista viestintä on, saatiin vastaukseksi, että se on tiedon saamista sekä tiedon liikumista, tätä ei kuvattu vuorovaikutukseksi erinäisten sidosryhmien välillä. Koska nykyajan työelämä on hektistä, viestintä keskittyy tiedon vaihtamiseen ja vuorovaikutukselle ei ole aikaa eikä paikkaa. (Laapio 2010, 55.)

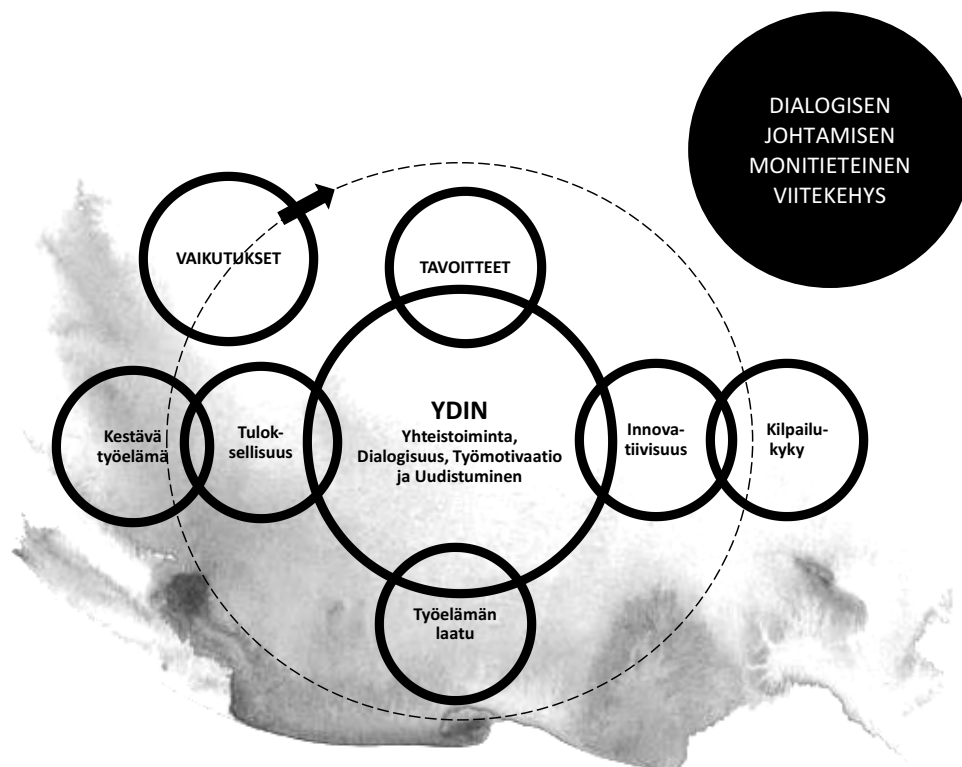
Dialogi

Kun ollaan työyhteisössä, dialogilla haetaan yhteistä ymmärrystä organisaation perusarvoista, perustehtävistä, tavoitteista ja toimintatavoista. Jotta dialogi onnistuu, tarvitaan tietoa, ymmärrystä, tahtoa ja harjoittelemista. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 16.) Toimiva sisäinen viestintä pitää sisälleen dialogisen vuorovaikutusprosessin ja sen vuoksi dialogia on tarpeellista läpikäydä tässä tutkimuksessa.

Dialogitaidon oppii kokemuksen kautta, tämä prosessi vaatii avointa mieltä ja rohkeutta kaikilta osapuolilta. Organisaatio, joka hakeutuu dialogiseen prosessiin, tulee olla avoin kaikkeen mahdolliseen. (Juholin 2010, 112.) Dialoginen vuorovaikutus ei toimi, jos osallistujat eivät kuuntele muita, vaan miettivät omaa tulevaa pu-

heenvuoroaan. Dialogisessa keskustelussa ei ole olemassa oikeita ja vääriä vastauksia, siinä ei kilpailla. (Repo & Nuutinen 2003, 32.) Esimiehen tulee nähdä vaivaa ja perustella näkemyksensä. Ratkaisu tuotetaan yhdessä dialogisen keskustelun tuloksena. (Aarnikoivu 2013, 127.) Se, että esimies osaa olla läsnä, on tärkeä dialogisen esimiehen ominaisuus sekä myöskin velvollisuus. (Syvänen yms. 2015, 58).

Kuvio 5 selventää dialogisen prosessin kiertokulkua. Syvänen yms. (2015) määrittelee, että dialoginen johtaminen jakautuu kolmeen osaan. Ensimmäinen osa muodostaa dialogisen johtamisen ytimen, johon kuuluu yhteistoiminta, dialogisuus, työmotivaatio ja uudistuminen. Toinen osa on innovatiivisuus, tuloksellisuus sekä työelämän laatu. Kolmas osa on kilpailukyky ja kestävä työelämä. Tämän viitekehyn avulla voidaan osoittaa, millainen organisaatio muodostaa hedelmällisen maaperän dialogiselle johtamiselle. (Syvänen yms. 2015, 22–24.)



Kuvio 5. Dialogisen johtamisen monitieteinen viitekehys. (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikko 2015, 23.)

Kehityskeskustelu

Esimiehen kuuluu pitää kehityskeskusteluita, joissa arvioidaan molempien suoriutumista työtehtävistä. Kehityskeskusteluja kuuluu pitää vähintään kerran vuodessa ja keskustelun tulee olla kiireetöntä ja tilaisuudet loppuvat vasta silloin, kun kaikki asiat ovat käsitelty. (Siukosaari 2002, 93–95.) Kehityskeskustelu on usein aliarvostettu tapahtuma, koska siinä olisi oivallinen mahdollisuus dialogiseen keskusteluun. Monelle työntekijälle kehityskeskustelu on ainut tilaisuus kohdata esimies ja pohtia yhdessä muun muassa työtä ja sen kehittämistä. Kehityskeskustelu antaa tilaisuuden palautteen annolle ja se mahdollistaa uudistumisen ja tavoitteellisuuden. (Syvänen yms. 2015, 167.)

4.3 Erilaiset viestijät työyhteisössä

Se, kuka lähetetyn viestin vastaanottaa, vaikuttaa siihen, millainen viesti lähetetään. Kun työpaikalla lähetetään tiedotteita, niitä valmisteltaessa otetaan huomioon vastaanottajat. Viestinnän tulee aina olla perusteltua, ja viestejä ei tule lähettää vain varmuuden vuoksi. (Kortesuo, Patjas, Seppänen 2016, 19.)

Erilaiset viestijät lähestyvät viestintää eri tavalla. *Assertiivinen viestijä* ottaa viestinnän avoimesti sekä yhteistyökykyisesti vastaan. Henkilöllä on omat mielipiteet ja hän ilmaisee ne, mutta hän osaa myös kuunnella muiden ajatuksia ja ottaa ne huomioon päätöksenteossaan. Assertiivinen henkilö puolustaa oikeuksiaan toisia polkematta. Tarvittaessa hän osaa perustella kantansa suullisesti sekä kirjallisesti. *Aggressiivinen viestijä* pyrkii aina saamaan oman tahtonsa läpi, oli keino mikä hyvänsä. Hän käyttää kilpailutaktiikkaa neuvotteluissa. Henkilö on hyökkäävä sekä määräälevä ja hän on luja, myöntymätön, uhkaava sekä moittiva. Kun aggressiivinen viestijä vaikuttaa epäsuorasti, hän imartelee ja nöyristelee. Tämän kaltainen henkilö ei osaa nähdä positiivista tulevaisuutta työelämässä, jossa vuorovaikutustaidot lisääntyvät entisestään. *Passiivinen viestijä* vetäytyy ja alistuu. Henkilö ei pidä puoliaan, hän ei tuo esille tarpeitaan eikä näkemyksiään. Neuvottelutilanteissa hän vetäytyy, on hiljaa, antaa tekosyitä ja asettuu helposti marttyyriksi. Passiivinen viestijä välttelee konflikteja ja haluaa miellyttää muita. (Kortesjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 26–28.)

5 TUTKIMUSMENETELMIEN ESITTELY

Tämän tutkimuksen on tarkoituksena tutkia ABB Motors and Generators Vaasan yksikön sisäisen viestinnän toimivuutta ja kehitystarpeita esimiesten näkökulmasta sosiaalisella aikakaudella. Tutkimuksessa tutkitaan sisäisen viestinnän kehittämiskohteita innovatiivisesta näkökulmasta katsottuna. Tutkimuksen aloitus herätti monia mielenkiintoisia kysymyksiä, joihin tämän tutkimuksen avulla lähdettiin keräämään tietoa, tekemään kehitysideoita ja sen jälkeen jatkotoimenpide-ehdotuksia.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analysoidaan lukuja ja niiden välisiä systemaattisia ja tilastollisia yhteyksiä. (Alasuutari 2011, 34). Määrällisessä tutkimusmuodossa on lähtökohtana se, että etsitään tutkimusyksiköiden välisiä eroja eri muuttujien suhteen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusyksikkönä voivat olla isot ihmisryhmät tai yksilöt. Periaate on aina kuitenkin sama: analyysissä etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot sulautuvat toisiinsa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ei löydetä johtolankoja selitettävälle ilmiölle. (Alasuutari 2011, 37.)

Teoreettinen viitekehys antaa suunnan sille, millainen aineisto tutkimukselle tulee hankkia sekä sen, millaista tutkimusmenetelmää ja analysointi tapaa tulee käyttää. Laadullisessa tutkimuksessa on luontevaa kerätä sellainen aineisto, joka mahdollistaa monenlaisen tarkastelun. Kvalitatiivinen aineisto on moniulotteinen ja rikas. (Alasuutari 2011, 83-84.) Tämän tutkimuksen analyysistä halutaan pohtivia ja moniulotteisia tuloksia. Tuloksien tulee olla omin sanoin kerrottuja, jotta niistä nousee esille kohdeorganisaation esimiesten ääni. Tutkimustuloksia halutaan tutkia monesta eri näkökulmasta ja sen vuoksi tutkimukselle on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimuksen tavoite on löytää ja kehittää konkreettisia tuotoksia esimiehen sisäisen viestinnän avuksi. Eskolan & Suorannan (1998) mukaan laadullisen aineiston kohdalla tulee tehdä tarkka rajaus. (Eskola & Suoranta 1998, 65). Tutkimuksessa ei keskitytä ulkoiseen viestintään ja esimiestäitoja ei tutkita yleisellä tasolla. Työ rajautuu sisäisen viestinnän tutkimiseen ja kehityskohteiden löytämiseen esimiestyössä kohdeorganisaatiossa. Juholin (2010) kirjoittaa, että uusien viestintämenetelmien kokeileminen kannattaa. (Juholin 2010, 100.)

Tutkimusaineisto ja tutkimusote

Siukosaari (2002) mainitsee, että kun halutaan selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta, voidaan käyttää tutkimuksia, jotka suoritetaan tieteelliseltä pohjalta. Haastattelut voidaan tehdä kirjallisena, haastatteleamalla tai puhelimitse. Tärkeintä on tietää se, mitä oikeasti halutaan tutkia. Haastatteluilla kerätään tietoa esimerkiksi luotamusmiehiltä tai eri ryhmien ja työyksiköiden edustajilta. Oikein otettu otos kattaa koko henkilöstön. Vuoden päästä voi tehdä uuden arvioinnin ja katsoa, miten asioissa on edetty. (Siukosaari 2002, 121.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan selostama tarkka kuvaus tutkimuksen toteutuksesta. Haastatteluiden osalta tulee kertoa olosuhteet ja paikka, jossa aineisto saatiin kerättyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 227.) Tutkimuksen ensimmäinen aineiston keruu osa: teemahaastattelut toteutettiin neuvottelutiloissa sovittuina ajankohtina 6. –17.10.2017 välisenä aikana. Haastatteluun osallistui otanta koko tutkittavasta perusjoukosta eli seitsemän ABB Motors and Generators Vaasan yksikön esimiestä. Yksi esimiehistä haastateltiin puhelimitse, koska hänen työpisteensä sijaitsee Helsingissä. Aaltola & Valli (2015) kirjoittavat, että otannan avulla tutkija pyrkii siihen, että saisi isosta perusjoukosta pienoismallin, joka kuvaa mahdollisimman relevantisti koko perusjoukkoa. (Aaltola & Valli 2015, 94).

Tutkimuksen toinen aineiston keruu osa laadullinen kyselylomaketutkimus toteutettiin kahden viikon aikana 27.11. –8.12.2017. Haastatteluissa nousseiden teemojen avulla tehtiin laadullinen kyselylomake lopuille 51 esimiehille, jotka eivät osallistuneet haastatteluihin. Laadullinen kyselylomake mahdollisti haastatteluissa esiin nousseiden teemojen tarkemman tarkastelun ja kysymysten esittämisen laajemmalle kohdejoukolle. Laadullinen kyselylomake, joka löytyy liitteestä 5 toteutettiin Lyyti-ohjelmassa. Kyselyyn pääsynä oleva linkki lähetettiin sähköpostin liitteenä 51 esimiehille, jotka eivät olleet osallistuneet haastatteluihin. Laadulliset kyselylomakkeet täytettiin Lyyti-ohjelmassa itsenäisesti omalta tietokoneelta. Vastaukset rekisteröityivät Lyyti-ohjelmaan ja viimeisen palautuspäivän jälkeen vastauksista muodostettiin Excel-raportti.

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin keväällä 2017 tehtyä kvantitatiivista henkilöstötutkimusta. Henkilöstötutkimuksen avulla valittiin otanta tähän tutkimukseen. Henkilöstötutkimuksen avulla kerättiin tietoa muun muassa siitä, minkälaista näkemystä koko henkilöstöllä on sisäisen viestinnän tilanteesta, omasta esimiehestä esimiestehtävässä ja organisaation kykyä ottaa huomioon työyhteisö päätöksien teossa.

Eskolan & Suorannan (1998) mukaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään hyvin usein pieneen otantamäärään tapauksia ja tätä otantaa analysoidaan todella perusteellisesti. Aineiston tieteellisyys perustuu laatuun, ei määrään. (Eskola & Suoranta 1998, 18.) Tässä tutkimuksessa käytetään harkinnanvaraista otantaa. Juholin (2010) kirjoittaa, että haastateltavat henkilöt valitaan sen perusteella, ketkä koetaan tärkeiksi tutkimuksen kannalta katsottuna. (Juholin 2010, 94.)

Osa haastatteluihin kutsutuista henkilöistä on osoittanut toiminnallaan innovatiivista otetta työyhteisön kehittämiseen. Osa valittiin sen perusteella, että saadaan myös perinteisempää kuvaa sisäisen viestinnän tilasta. Tämä vertailuaste haastateltavassa joukossa mahdollistaa erilaisia näkemyksiä viestinnän kehittämiseen. Haastatteluihin kutsutut henkilöt valittiin yhdessä ABB Motors and Generators Vaasan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Gipps (2017) kirjoittaa, että ennalta valitut henkilöt mahdollistavat relevantin tiedon, sekä tarkat näkemykset ja he antavat tutkimukselle henkilökohtaista kokemusta. (Gipps, A. 1997. Focus groups. Social Research Update, 2017.) Hirsjärvi (2008) kirjoittaa, että ennen varsinaista haastattelua tulee tehdä koehaastattelu, tämä mahdollistaa myös haastatteluteemojen toimivuuden testaamisen. (Hirsjärvi yms. 2008, 206). Ensimmäisten haastateltavien kohdalla haastattelun runkoa testattiin ja se koettiin toimivaksi.

Tutkimusmenetelmät

Organisaation kannattaa hyödyntää tutkimuksissaan haastatteluita, kun organisaatio haluaa löytää ennestään tuntemattomia asioita sekä uusia näkökulmia. (Juholin 2010, 94.) Juholin (2010) kirjoittaa haastatteluiden aiheet sekä teemat valitaan organisaation olemassa olevien tarpeiden pohjalta. (Juholin 2010, 94). Jotta sisäiseen viestintään löydetään ratkaisuja, tulee vastauksien olla laadukkaita ja omin sanoin

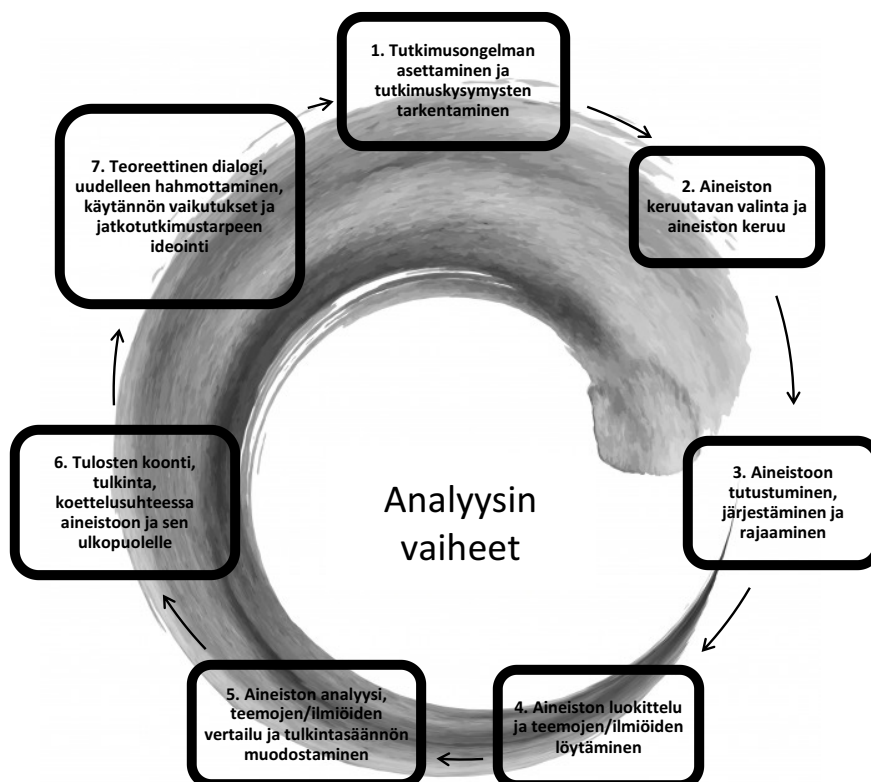
kerrottuja ja sen vuoksi käytetään laadullista kyselylomaketta. (Juholin 2010, 94). Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmuoto valittiin sen vuoksi, että tutkimuksen avulla kerätyn tutkimustiedon tulee antaa mahdollisimman henkilökohtaista tietoa esimiehiltä. Henkilökohtainen tieto ja kokemus varmistavat sisäisen viestinnän laadullisen ja relevantin kehityksen. Moni esimies on toiminut sisäisen viestinnän parissa pitkään ja sen vuoksi he kykenevät antamaan haastatteluiden avulla arvokasta tietoa tutkimukselle.

Triangulaatio tarkoittaa erilaisten aineistojen ja menetelmien käyttämistä samassa tutkimuksessa. Yksittäisellä tutkimusmetodilla on vaikeaa saada riittävän kattavaa kuvaa tutkittavana olevasta ilmiöstä. Kun tutkittavan aineiston keräämiseen käytetään useampia menetelmiä, myös luotettavuusvirhe pienenee. (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Menetelmätriangulaatiossa tutkittavana olevaa kohdetta tutkitaan useilla eri aineistonhankintamenetelmillä. Tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi haastattelua ja kyselylomaketta. (Eskola & Suoranta 1998, 70–71.) Tässä tutkimuksessa käytetään menetelmätriangulaatiota, tutkimusaineistoa kerätään haastatteluiden sekä kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa käytetään myös sekundääriaineistoa eli ABB Oy Motors and Generators Vaasan yksikön henkilöstötutkimusta.

Analyysin vaiheet

Analysoinnissa jäsenetään aineistosta teemoja, jotka ovat tutkittavan aiheen pohjalta merkityksellisiä. Kun aineistoa käsitellään, pyritään kokonaisvaltaisuuteen. (Kiviniemi 2001, 68.) Tuloksien tulee olla neutraaleja, jotka auttavat organisaatiota pääsemään eteenpäin. Saatu tieto analysoidaan ja sen seurauksena saadaan muodostettua johtopäätökset ja lopuksi valitaan tuloksien pohjalta tärkeimmät kehittämisen kohteet sekä laaditaan näiden pohjalta toiminnallinen suunnitelma. (Juholin 2010, 99.) Analyysin perusta on aineiston kuvaileminen. Kuvailulla pyritään kartoittamaan henkilöitä, tapahtumia sekä kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Tutkimuksen ydinasiaksi luokitellaan kerätyn aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätökset. Kun tutkija on analyysivaiheessa, hän selvittää saatuja vastauksia tutkimuksen ongelmiin. (Hirsjärvi yms. 2008, 216.)

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella hyvällä haastattelurungolla. Se, että haastatteluiden litterointi tehdään mahdollisimman nopeasti parantaa myös laatua. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 184–185.) Hirsjärvi yms. (2008) mukaan tavallisia laadullisen aineiston analyysi muotoja ovat muun muassa teemoittelu ja tyypittely. (Hirsjärvi yms. 2008, 219). Kuviossa 6 selvennetään analyysin toteutumisen vaiheet.



Kuvio 6. Analyysin vaiheet. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12.)

5.1 Teemahaastattelu

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmänä käytetään yleensä haastattelua. (Hirsjärvi yms. 2008, 188). Haastattelu mahdollistaa suoran vuorovaikutuksen tutkittavan kanssa. (Hirsjärvi yms. 2008, 199). Kun tutkija haluaa tietää, mitä jokin tietty kohderyhmä tai henkilö ajattelee, on laadullista kysyä näiltä henkilöiltä suoraan. (Aaltola & Valli 2015, 27). Haastattelu mahdollistaa miksi-kysymykset ja vastausten saaminen sellaisiin asioihin, joihin kyselylomakkeella ei voida saavuttaa. (Juholin 2006, 355). Kun haastattelija kertoo mielipiteitään, niihin on mahdollista

heti tehdä täydentäviä kysymyksiä ja näin ollen saadaan syventävää tietoa. (Hirsjärvi yms. 2008, 201).

Haastattelun etuna on se, että yleensä suunnitellut haastateltavat saadaan mukaan tutkimukseen. Haastateltavat henkilöt on myös mahdollista tavoittaa haastatteluiden jälkeen, jos lisäkysymyksiä ilmenee. (Hirsjärvi yms. 2008, 201.) Yleensä haastattelun avulla saadaan rikas laadullinen aineisto, jossa on tutkimuksen kannalta keskeisiä avainhenkilöitä haastateltuna. Laadullista teemahaastattelua on mahdollista täydentää kyselyn avulla. (Hämäläinen & Maula 2004, 136.)

Haastatteluiden litterointi ja teemoittelu

Kun laadullinen aineisto on kerätty, se on yleensä syytä kirjoittaa puhtaaksi eli litteroida. (Hirsjärvi yms. 2008, 217). Litterointi mahdollistaa aineiston saamisen hallittavampaan muotoon ja sen avulla aineistoon on helpompi tutustua. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 13). Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että kun aineistoa analysoidaan, tarkastellaan aineistosta nousevia piirteitä, jotka ovat yleisiä useammalla haastateltavalla. Nämä nousevat teemat voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja yleensä lähtökohtateemat nousevatkin esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 173.) Teemoja erottelevat sitaatit elävöittävät tutkimusta ja lisäävät mielenkiintoa. (Eskola & Suoranta 1998, 176). Teemoittelua voidaan käyttää, jos halutaan löytää esimerkiksi ratkaisuja. (Eskola & Suoranta 1998, 179).

Teemahaastattelulomakkeeseen valitut kysymykset

Teemahaastattelussa teema-alueet on valittu, mutta kysymysten tarkka esitysjärjestys ja -muoto puuttuvat. (Hirsjärvi yms. 2008, 203.) Haastattelussa tulee kysyä jokaiselta haastateltavalta samat teema-alueet, mutta sillä ei ole väliä, missä järjestyksessä haastattelu edetään. (Eskola & Suoranta 1998, 87.) Tutkimusongelman sekä aineiston tutustumisen kautta nousseet analyttiset kysymykset on hyvä muotoilla avoimiksi, miten ja mitä – kysymyksiksi. Laadullisen tutkimuksen ajatus on aineiston avulla löytää uutta ja ennalta havaitsematonta. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 16–17.) Teemahaastattelulomake löytyy liitteestä 4.

Teemahaastattelulomaketta rytmittävät otsikot, jotka määrittävät kysymysten sijainnin haastattelussa. Tämän tutkimuksen teemahaastattelu aloitetaan selvittämällä haastateltavan henkilön historia. *Tarkentavia kysymyksiä ovat ikä, sukupuoli, työkokemus organisaatiossa, tämän hetkinen työnkuva ja miten suuri osa työajasta on esimiestyötä?* Ilvosen (2007) mukaan johtajan työstä 85 prosenttia on viestintää, johon sisältyy keskustelua, suunnannäyttämistä sekä kuuntelua. (Ilvonen 2007, 37).

Organisaation odotukset esimieheltä teemaotsikon alla kysyttiin: *Minkälaisia odotuksia esimiehille asetetaan sisäisen viestinnän osalta yksiköissäsi?* Juholin (2010) määrittelee, että johto- ja esimiesasemassa olevilta henkilöiltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, motivointikykyä sekä palautteen muodostamisen ominaisuutta. Tänä päivänä viestintäosaamista ei tule nähdä irrallisena vaan viestinnän tulee nivoutua osaksi asiantuntijuutta sekä johtajuutta. (Juholin 2010, 147.)

Seuraavan teeman alla **sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi** esimiehen näkökulmasta katsottuna valittiin seuraavia kysymyksiä tarkastelun alle. Ensimmäiseksi kysyttiin: *Miltä osin nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa?* Siukosaari (2002) kirjoittaa, että kun organisaatiolla sisäinen tiedotus toimii, henkilöstö on tietoinen yhteisön uutisista, ajankohtaisista asioista, kehityksestä, toiminnasta, tuotteista ja tavoitteista sekä keinoista joilla näihin tavoitteisiin päästään. Organisaation tulee tiedottaa myös muutoksista, ongelmista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. (Siukosaari 2002, 79.)

Mitkä ovat yksikön suurimmat heikkoudet viestinnässä? Juholin (2013) kirjoittaa, että päivittäinen viestintä pitää yllä työyhteisön toimintaa ja ilman sitä syntyisi ongelmia. Kun päivittäinen viestintä on onnistunutta, työ hoituu ongelmitta eikä kukaan yhteisön jäsenistä sano, että tieto ei kulje. (Juholin 2013, 143–144.)

Seuraavaksi haastattelussa tarkennutaan **esimies-alaisviestintään**. *Mitä haastateltava haluaisi kehittää kehityskeskustelussa ja mitä asioita siellä pitäisi ottaa esille? Mitä asioita haastateltava haluaisi, että häneltä kysyttäisiin kehityskeskustelussa?* Aarnikoivu (2013) kirjoittaa, että kehityskeskustelu on johtamisen yksi tärkeim-

mistä työkaluista. Se ei kuitenkaan korvaa päivittäistä keskustelua. Molempia tarvitaan, jotta henkilöstö voi hyvin. Laadukas kehityskeskustelu luo vankan kivijalan yhteistyölle sekä vuoropuhelulle. (Aarnikoivu 2013, 170.)

Mitkä ovat viestinnässä esimiehelle tärkeimmät tiedonlähteet? Yhteisöviestintä pitää allaan kaikki työyhteisössä ja sen verkostoissa tapahtuvat vuorovaikutustilanteet. Tässä tietoa ei vain siirretä paikasta toiseen vaan tiedon siirto tapahtuu fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön kesken. Tätä prosessia kutsutaan vuorovaikutteiseksi dialogiksi, jossa kaikki henkilöstön jäsenet ovat osallisina. (Juholin 2010, 85.)

Seuraavaksi tiedustellaan haastateltavan omaa viestintäkulttuuria. *Mitä viestintäkanavia käytät ja kuinka usein viestit alaisillesi?* Ilvonen (2007) kirjoittaa, jotta haluttu viesti saadaan perille, siihen tarvitaan viestinnän kanava eli väline. Kun viestin saa henkilökohtaisesti, se menee paremmin perille. (Ilvonen 2007, 11–12.) Päivittäisen viestinnän kanavia voivat olla työpaikka, joka on fyysinen tai virtuaalinen tai näiden yhdistelmä. Organisaation työntekijät voivat toimia ympäri maailman ja sen vuoksi päivittäisviestinnän kanava tulee olla kaikille yhteinen ja saavutettavissa. Puhelinta voidaan käyttää suulliseen, kuvalliseen ja kirjalliseen viestintään. Painettu media, kuten tiedotteet ja lehdet ovat hyvinkin tarpeellisia tilanteissa, kun kaikki työyhteisön jäsenet eivät pääse työpäivän aikana internetverkkoon tai sähköpostiin. (Juholin 2013, 148.)

Sisäisen viestinnän kehittämisen kohdassa päästään pohtimaan sosiaalisen aikakauden sisäiseen viestintään kuuluvia kysymyksiä. *Miten kehittäisit sisäistä viestintää?* Ilvosen (2007) mukaan viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kahtia, lyhyen aikavälin viestintään ja pitkän aikavälin viestintään. Lyhyen aikavälin viestintä on yleensä määrällistä, esimerkiksi uusien viestintämuotojen käyttöönotto. Pitkän aikavälin tavoitteet ovat laadullisia ja voivat olla esimerkiksi www-sivujen kehittäminen vuorovaikutteisempaan suuntaan. (Ilvonen 2007, 21.)

Minkälaisia uusia viestintävälineitä haluaisit käyttää? Tai mitä vanhoissa viestintävälineissä haluaisit kehittää? Hurmerinta (2015) painottaa, että kun sisäisessä

viestinnässä otetaan käyttöön sosiaalista mediaa hyödyt tulevat esille työntekijöiden tyytyväisyydessä sekä motivaation nousussa. Työntekijät saavat käyttää samoja sosiaalisen median palveluja kuin vapaa-ajallaan. Uudet tehokkaat menetelmät motivoivat. (Hurmerinta 2015, 33.)

Mitä asioita sisäiseen viestintään liittyen intrasta tulee mielestäsi löytyä? Kun tulevaisuuden työtilat ovat verkossa, sen suunnitteluun ja ulkoasuun tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Verkkoon tulevaisuuden työtilana tulee panostaa, on tärkeää, että työtila on toiminnollisuudeltaan käytettävä ja visuaalisesti miellyttävä. (Piha & Poussa 2012, 50.)

Mitä mieltä olet mobiilisovelluksesta sisäisen viestinnän välineenä? Miten olemassa olevan intran mobiilisovellusta voidaan kehittää, niin että se palvelee paremmin sisäistä viestintää? Syvänen (2015) kirjoittaa, että mobiiliteknologian kehitys on mahdollistanut sen, että työnteko ei ole enää paikkasidonnaista. Teknologia mahdollistaa reaaliaikaisen tiedon siirtämisen. (Syvänen yms. 2015, 237).

Kun viestitään ABB:n strategiasta ja tulevaisuudesta, mitä kanavia silloin tulee käyttää? Minkälaisia haasteita strategiaviestintä asettaa esimiehelle? Viestinnässä on suuri merkitys sillä, miten hyvin organisaation työntekijä tietää yrityksen strategian ja sitä kautta tiedostaa työnsä merkityksen strategian toteutumisessa. Kun työntekijä ymmärtää organisaation tavoitteet, tämä vaikuttaa motivaatioon sekä sitoutumiseen. Työntekijä osaa paremmin arvostaa omaa tekemistään, kun ymmärtää, että se on osa laajempaa kokonaisuutta. Strategia voi motivoida työntekijää toimimaan yhteisen edun hyväksi. Työntekijän tulee tietää yrityksen missio, visio strategiasta sekä arvot. (Aarnikoivu 2013, 46–47.)

Kaipaanko sisäiseen viestintään koulutusta? Juholin (2013) kirjoittaa, että kun puhutaan vastuullisesta dialogista, siinä jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu. Kun verkosto on tehokasta, nousee esille kysymyksiä ja uusia puheenaiheita. Tämä prosessi vaatii usein koulutusta sekä rohkaisua. (Juholin 2013, 194–195.)

Osaatko mainita jonkun organisaation, jossa sisäinen viestintä toimii tai olet kuulut toimivan? Osaatko mainita, mikä kyseisessä organisaation sisäisessä viestinnässä on toimivaa? Juholin (2010) mukaan huipputaso vertailu eli benchmarking on hyvä tapa itsearviointiin. Tarkoituksena on löytää työyhteisö, jonka sisäinen viestintä on innovatiivista ja siitä halutaan ottaa esimerkkiä sekä oppia. (Juholin 2010, 98.)

Haluatko sanoa vielä jotain tai haluatko täydentää vastauksiasi? Viimeinen kysymys mahdollistaa haastateltavan esimiehen sanottujen asioiden tarkennuksen esitettyjen teemojen osalta ja jos esimiehellä on muuta asiaa sisäisestä viestinnästä, niistä on myös mahdollisuus huomauttaa tässä kohdassa.

5.2 Laadullinen kyselylomake

Valmiin lomakkeen tulee olla helposti täytettävissä, myös sen ulkoasun tulee olla selkeä. Lomakkeen mukana tulee olla lähetyskirje, jossa kerrotaan kaikki oleellinen kyselyyn vastaajalle. (Hirsjärvi yms. 2008, 199.) Avoimet kysymykset mahdollistavat todellisen mielipiteen ja asian kirjoittamisen. (Hirsjärvi yms. 2008, 196.)

Laadullisen kyselylomakkeen teemoittelu

Avoimia kysymyksiä voidaan analysoida laadullisen tarkastelun avulla. Tässä tilanteessa tehdään usein teemoittelua. Laadullinen kyselylomake myös mahdollistaa vastaajien perusteellisen mielipiteen. Avointen kysymysten analysointi vaatii paljon työtä. (Aaltola & Valli 2015, 106.) Teemoittamisella etsitään aineistosta olennaisimmat asiat. Kun teemoitleminen aloitetaan, tutustutaan ensin tekstiin hyvin tarkasti, jotta myös rivien välistä löydetään tärkeimmät merkitykset. (Moilanen & Rähä 2001, 53.)

Laadulliseen kyselylomakkeeseen valitut kysymykset

Kyselytutkimukset ovat toimivia ja tarpeellisia, jos ne tuottavat kohdennettua ja tarpeellista tietoa viestinnän käyttöön. (Juholin 2010, 130). Lomaketutkimuksessa on yleisesti periaatteena se, että tutkimukseen vastaajalle esitetään mahdollisimman neutraalisti muodostettuja kysymyksiä, jotka koskevat haastateltavaa itseään. Tätä

kutsutaan ensikäden tiedoksi. (Alasuutari 2011, 110.) Laadullinen kyselylomake löytyy liitteestä 5.

Kyselylomakkeessa on selkeät kysymykset, joiden perässä on vastaukseen tarkoitettu vastauslaatikko. Kysymykset etenevät pääteemojen mukaisesti. Kyselylomake aloitetaan selvittämällä vastaajan historia. *Tarkentavina kysymyksiä ovat työkokemus vuosina ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä ja esimiesrooli, jonka vaihtoehdot ovat työntekijäesimies tai toimihenkilöesimies. Muita tarkentavia kysymyksiä ovat alaisten lukumäärä ja miten suuri osa työajasta on esimiestyötä?*

Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi teeman alla kysyttiin seuraavia asioita. *Miltä osin yksikön nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa?* Kun sisäinen viestintä on tehokasta, se on kaksisuuntaista. Ylimmän johdon tulee sitoutua viestintään ja olla mukana sen suunnitteluvaiheissa. (Korhonen & Rajala 2011, 83.)

Mitkä ovat yksikön tärkeimmät kehityskohteet sisäisessä viestinnässä? Koska viestintien välittämisessä on aina vastaanottajana ihmisiä, viestinnän häiriöt ovat arkipäivää. Viestintä ei mene perille, jos kohderyhmä ei osaa käyttää valittua viestintäkanavaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 12.)

Seuraavaan teeman alla tarkastellaan **esimies-alaisviestintää**. *Miten hyödynnät esimiesinfon kautta saatua tietoa sisäisessä viestinnässä?* Työyhteisössä jokainen henkilö tuottaa tietoa muille, ja jokaisella yhteisön jäsenellä on velvollisuus vastaanottaa ja reagoida siihen. (Siukosaari 2002, 205–206). Päivittäisen viestinnän laatu riippuu johtamisesta, mutta myös siitä millainen yhteishenki on. Kun ilmassa on epävarmuutta ja tiedonkulussa on katkoksia, nämä vaikuttavat suoraan yhteisön ilmapiiriin. (Juholin 2006, 37–38.)

Kolmas ja viimeinen teema on **sisäisen viestinnän kehittäminen**. *Kun viestitään ABB Motors and Generators Vaasan yksikön strategiasta ja tulevaisuudesta, mitä kanavia silloin tulee käyttää? Minkälaisia haasteita strategiaviestintä asettaa esimiehelle?* Jotta organisaation viestintä sekä tiedottaminen onnistuvat toivotulla ta-

valla, tulee laatia viestintästrategia tai yhteinen viestintäsuunnitelma. Ohjeet nojautuvat yhteisön toiminta-ajatuksen tai laadittuun toimintastrategiaan. (Ilvonen 2007, 30.)

Mitä tietoja Motors and Generators Vaasan yksikön omasta intrasta tulee löytyä? Nykyään intranet koetaan monelta osin päivittäiseksi rutiiniksi. Vuorovaikutteinen intra mahdollistaa keskustelun sekä kommentoinnin ajasta ja paikasta riippumattomana. (Juholin 2013, 216.)

Muuta huomioitavaa. Viimeinen kohta mahdollistaa vastaajan oman näkemyksen lisäämisen, tarkentavien kommenttien esittämisen ja niiden aiheiden nostamisen, joita ei valmiissa laadullisessa kyselykaavakkeessa ollut.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Lyhyesti kuvattuna *reliabiliteetti* tarkoittaa sitä, onko tutkimus luotettava. (Aaltola & Valli 2015, 142). Tutkimuksessa tulee välttää virheiden syntymistä, mutta tuloksien tulee silti olla luotettavat. (Hirsjärvi yms. 2008, 226.) Reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus ei ole vain sattumanvarainen, vaan mittaustulokset ovat toistettavia. (Hiltunen: Validiteetti ja reliabiliteetti luentomateriaali 2017.) Kun samaa henkilöä tutkitaan kaksi kertaa, sama tutkimustulos tulee tulla kummallakin kerralla. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 186). Reliabiliteetin arvioinnin kannalta on tärkeää, että tutkimuksen haastateltavien kommentit ovat saatavilla ja tarkastettavissa. (Hiltunen: Validiteetti ja reliabiliteetti luentomateriaali 2017). Kun tutkija toimii aineiston keruuvälineenä, on perusteltua, että prosessin edistyessä tutkijan näkemykset ja tulkinnat kehittyvät. (Kiviniemi 2001, 80).

Toinen tapa, jolla tutkimuksen luotettavuutta mitataan, on nimeltään *validius*. Tutkimusmenetelmän kyky mitata sitä asiaa, mitä tutkimuksessa kuuluikin mitata, on toteutunut validius. (Hirsjärvi yms. 2008, 226.) Validiteetin arvioinnissa keskitytään siihen, onko kerätty aineisto ja siitä tehdyt tulkinnat käyviä arviointiin. Arvioinnissa keskitytään myös siihen, onko tutkija valinnut oikean aineiston, jotta tutkimuksen kysymyksiin voidaan vastata, sekä onko käsitteellistetty ja tulkittu kohdetta systemaattisen analyysin keinoin. Tarkastellaan myös, kuinka laadukkaasti ja

järjestelmällisesti tutkija on analyysin tehnyt ja tutkimuksen avannut. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua tutkimuksen läpinäkyvyydestä sekä yleistettävyydestä. (Ruusu vuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 27.)

Validiteetti luokitellaan hyväksi, jos tutkimukseen valittu kohderyhmä on relevantti ja kysymykset oikeat tutkimuksen kannalta katsottuna. Kun arvioidaan validiteettia, huomio kohdentuu kysymykseen, kuinka hyvin tutkimusote ja sen menetelmät vastaavat ilmiötä, jota tutkimuksessa oli tarkoituskin tutkia. (Hiltunen: Validiteetti ja reliabiliteetti luentomateriaali 24.7.2017.)

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimusosa sai alkunsa teemahaastattelulomakkeen toteuttamisella syyskuussa 2017. Lopullinen teemahaastattelulomake katsottiin läpi yhdessä ABB Motors and Generators Vaasan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Haastattelussa olevat teemat saivat pohjan tutkimuksessa olevasta teoriasta. Tutkimukseen valituille henkilöille lähetettiin sähköposti, jossa oli mukana saatekirje ja teemahaastattelulomake. Sähköpostissa kysyttiin haastateltavan henkilön halukkuus osallistua tutkimukseen. Haastatteluajat sovittiin sähköpostitse ja heille lähetettiin suostumuksen pohjalta sähköiset kutsut neuvotteluhuoneisiin tai henkilön omaan työhuoneeseen. Haastattelut toteutettiin kahden viikon sisällä: 6. –17.10.2017. Haastatteluiden kesto vaihteli 30–55 minuutin välillä. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarasti heti haastattelun jälkeen, jotta haastattelu oli tutkijalla selkeästi muistissa.

Toisessa tutkimusosuudessa tehtiin laadullinen kyselylomake Lyyti-ohjelmassa. Lomakkeen internet-osoite lähetettiin saatekirjeen mukana sähköpostilla lopuille esimiehille, jotka eivät olleet osallistuneet haastatteluihin. Vastausaikaa esimiehillä oli kaksi viikkoa 27.11. –8.12.2017 välisenä aikana. Ensimmäisen viikon jälkeen esimiehille lähetettiin muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta. Laadullinen kyselylomake lähetettiin 51 esimiehelle ja vastauksia saatiin 27 kappaletta, joten vastausprosentti oli 53 %.

Tämän tutkimuksen tutkimustulokset esitellään haastatteluiden ja laadullisen kyselylomakkeiden teema otsikoiden alla. Teemahaastatteluiden tiivistetyt tutkimustulokset ja kehitysideat on esitelty liitteessä 1 ja laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset ja kehitysideat löytyvät liitteestä 2. Kuviosta 7 löytyy teemahaastatteluiden ja laadullisen kyselylomakkeen kehitysehdotusten yhteenveto. Tämän tutkimuksen tutkimusongelma on **sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä.**

- Miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä esimiesten näkökulmasta?
- Millä keinoilla kohdeorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää soveltuvasi sosiaaliselle aikakaudelle?

6.1 Teemahaastatteluiden tutkimustulokset

Kun haastattelu aloitettiin, haastateltavalta henkilöltä kysyttiin suostumus haastattelun nauhoittamiseen. Nauhoitusten lisäksi haastatteluista tehtiin kirjalliset muistiinpanot. Haastattelut seurasivat teema otsikoita, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa järjestystä, joka mahdollisti keskustelun etenemisen haastateltavan henkilön vastausten mukaisesti. Tarvittaessa haastattelija ohjasi keskustelun takaisin tutkimuskysymysten pariin. Haastatteluiden kautta saadut tutkimustulokset sekä haastateltavien henkilöiden lainaukset esitetään tutkimustuloksissa anonyymisti viitaten esimiehiin käyttäen Esimies 1-7 merkintöjä.

Jokainen haastateltava henkilö toimi ABB Motors and Generators Vaasan yksikön esimiehenä. Esimiehistä kaksi toimi tehtaan työnjohdossa. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöitä, joista neljä oli naista ja kolme miestä. Haastateltavien henkilöiden ikäjakauma oli 36-52 vuotta. Esimiesten työkokemus sijoittui kahden ja 16 vuoden välille. Alaisten lukumäärä vaihteli paljonkin esimiesten välillä. Esimiehet kertoivat heidän esimiestyönsä olevan kokoaikaisesta työstä 20-50%, viisi henkilöä seitsemästä mainitse sen olevan 50%.

6.1.1 Organisaation odotukset esimieheltä

Haastatteluihin osallistuneet esimiehet olivat saaneet etukäteen teemahaastattelurungon, jotta heillä oli mahdollisuus etukäteen tutustua haastattelun teemoihin ja kysymyksiin. Haastattelurunko mahdollisti sen, että haastatteluiden edetessä toisinaan haastateltava henkilö oli jo ehtinyt antaa teeman alla olevaan kysymykseen vastauksen ennen sen esittämistä.

Ensimmäisessä haastatteluosuudessa tarkastellaan organisaation asettamia odotuksia esimiehelle viestinnän osalta. Asetetut tavoitteet osoittavat sen, kuinka esimiestä on opastettu omaan työtehtäväänsä sisäisen viestinnän osalta. Esimiehet kokivat, että heille asetetaan paljon odotuksia esimiehen sisäiseen viestintään liittyen, heidän tulee muun muassa innostaa ja motivoida alaisiaan. Esimiehen viestintätavoitteena on myös se, että jokaisen kuuluu saada sama tieto esimiesten välityksellä. Esimiesinfosta saatua tietoa kuuluu välittää eteenpäin omiin tiimeihin. Sähköpostin

kautta tulee päivittäin paljon informaatiota ja sieltä saatua tietoa tulee tarvittaessa jakaa myös eteenpäin.

-- mulla on myös lähiesimiehen rooli, niin sitten ihan operatiivisista asioista myöskin viestitään ja semmonen niinku ihmisten innostaminen. (Esimies 1)

Kaikille tasapuolinen sama tieto se on niinku tietysti pitää yhtiön strategia, tavoitteet sitte kaikki nää kvartaaliraportit ynnä muut. (Esimies 2)

Sitte kaikki odottaa, että minä niinku tiedän kaikista asioita, tai minun kuuluisi tietää. Siis esimiehen kohdistuu niin valtavasti, siis odotetaan, että mä tiedän kaiken, eli sit niinku enhän mä tiedä kaikkee. Sitte mun täytyy sanoa, että en mä edes muista kaikkee. (Esimies 3)

Esimiesinfosta jaetaan sitte näille tiiminvetäjille ja esimiehille info ja se jaetaan sitten eteenpäin muille alaisille. Ja sitten tulee sähköpostin kautta infoa, jota infotaan eteenpäin ja oikeestaan siinä se on. (Esimies 7)

6.1.2 Sisäinen viestinnän toimivuuden arviointi

Seuraavaksi esimiesten kanssa pohdittiin nykyisen sisäisen viestinnän toimivuutta. Samalla pohdittiin myös sitä, mikä viestinnässä ei toimi ja mikä kaipaa heidän mielestään kehittämistä. Toimivaksi sisäisen viestinnän välineeksi mainittiin Motorsposti, koska se mahdollistaa jokaiselle henkilölle organisaation sisällä saman viestintätiedon, vaikka henkilölle ei olisi mahdollisuutta päästä työpäivän aikana yksikön sisäiseen intraan. Info-TV:n kautta saatu informaatio nostettiin myös esille. Tiedon saannin mainittiin olevan kohtuullisen helppoa. Tarpeellisen eteenpäin informoitavan tiedon saa kerättyä kasaan olemassa olevien tiedonlähteiden avulla. Myös esimiesinfo nousi esille, sen avulla esimiehet saavat uutta tietoa, jota on helppoa jakaa eteenpäin tiimeissä. Tiedotteet viestinnän ja HR:n puolelta mainittiin hyviksi sisäisen viestinnän lähteiksi. Henkilöt, jotka eivät aina pääse osallistumaan yhteisiin palavereihin, heidät on huomioitava videopalavereiden avulla.

Motors-posti, siitä on aina välillä, että pitääkö sitä olla vai ei, mutta kyllä mun mielestä paperi versio just ku meillä on niin paljo tuotannon tekijöitä, niin on tosi hyvä. -- meillähän on kaikkia näitä info töllöjä, missä on niinku semmosia akuutteja, lyhyitä juttuja se on mun mielestä hyvä. (Esimies 1)

Tiedon saatavuus on kohtuu helppoa, elikkä sä saat sen tiedon mitä pitää informoida, niin sen kyllä saa itte niinku haalittua kasaan. (Esimies 2)

Kyllä mä ainaki tykkään tästä esimiesinfosta, siellä on hyvät tiiviit paketit, joita pystyy suoraan käyttämään omissa tiimipalaverissa. Sanotaan kyllä HR:n puolelta tulee kyllä ihan hyviä, selkeitä tiedotteita. (Esimies 4)

En ainakaan oo osannut kaivata enempää. -- on aloitettu pitämään tämmöisiä yhden, kahden tunnin videosessioita meille ihmisille, jotka ovat eri paikoissa --siellä käydään sitten läpi ajankohtaisia asioita, sellaista käytäntöä ei oo aikaisemmin ollut, että niitä palavereja on nyt tämän vuoden aikana pidetty ja se on ihan kiva. (Esimies 6)

Sisäisen viestinnän heikkouksiin mainittiin ylemmältä tasolta tulevan viestinnän merkityksen ymmärtämisen heikkous. Hyvät ja positiiviset asiat tulisi ottaa enemmän esille viestinnässä, koska ne saavat aikaan motivaatiota. Materiaalia tulee paljon sähköpostin välityksellä ja siihen liittyvät väärinymmärryksen vaarat sekä tiedon tulva, joka aiheuttaa viestien lukemattomuutta. Työntekijätasolla mainittiin, että oman työn tekemisen kannalta saattaa olla puutteita työohjeistuksessa. Organisaation sisällä on monia matkustavia henkilöitä ja esimiehillä oli huoli myös heidän tiedon saannistaan ja mahdollisuudestaan osallistua palaverihin.

Siis mun mielestä, jos lähdetään ylätasolta niin ei ymmärretä viestinnän merkitystä, se on mun mielestä niinku semmonen, että millanen merkitys sillä on ihmisten motivaatiolla ja kaikelle tiiminä ja ryhmänä ja tämmöselle tekemiselle, et me osattais viestiä asioista ja nimenomaan myös niitä positiivisia juttuja. (Esimies 1)

Jotenki emmä tiedä, jotenki me ei vaan onnistutaan siinä, että me ei osata viestiä kaikista asioista, siis oletetaanko jotenki, että ihmiset tietää. -- intraa pidetään hyvin raskassoutuisena. (Esimies 3)

Ehkä välillä se heikkous on, että luotetaan tosi paljon sähköposteihin, joita ei sitte välttämättä lueta, voi tulla väärinymmärryksiä ja jos tulee jotaki tavoitteita ja kaikkien pitää tehdä jotaki asioita, niin mun mielestä tämmöisestä ei voi tukeutua pelkkään sähköpostiin, vaan nääki ois semmosia, että ois syytä käydä koko porukalla läpi esimiesinfossa ja varmistua sitä kautta, se viesti menee sitte perille. Sähköpostia tulee niin paljo, että väistämättä jotakin menee ohi tai ymmärtää väärin. (Esimies 4)

Ensinnäkin tän meidän osaston, kun oli tää henkilöstökysely, niin tuli tämmönen kun, että meidän osastolla kehittämisen tarve on tiedon riittävyys siihen, että saako tarpeeks tietoa, että pystyy tekemään oman työnsä ja osasto on sitä mieltä, että he eivät välttämättä saa tietoa joka osa-alueelta. (Esimies 5)

Periaatteessa sisäisiin palavereihin ei saa edes matkalupaa, niin se on varmaan se heikkous. -- Jollakin tapaa olis kiva saada sitten video- tai puhelinyhteys, että jos on näitä tulosinfoja tai muita tai että ne ihmiset jotka ovat muilla paikkakunnilla pääsis mukaan. (Esimies 6)

6.1.3 Esimies-alaisviestintä

Esimies-alaisviestinnän alla oli kysymys siitä, mitä esimies kehittäisi kehityskeskustelussa, joita hän alaisen kanssa läpikäy vuosittain. Samalla myös otettiin esille se, mitä asioita esimies haluaisi, että häneltä kysyttäisiin kehityskeskustelussa. Esimiehet mainitsivat kehityskeskusteluiden lyhyen aikataulun haasteelliseksi, koska esimiehet haluavat, että heille pidetään kehityskeskustelu, ennen kuin he pitävät niitä omille alaisilleen. Kehityskeskusteluiden kaavakkeesta tuli myös palautetta. Toimihenkilöpuolen kysymyskaavake todettiin usein varsin toimivaksi, mutta työntekijöiden kyselykaavake tarvitsee päivitystä. Kehityskeskustelut antavat organisaatioiden henkilöille mahdollisuuden kertoa tulevaisuuden tavoitteistaan ja kaavake voi mahdollistaa halutun työkierron. Kehityskeskusteluiden haasteeksi mainittiin työnkuvan muuttuminen pian kehityskeskustelun jälkeen, joka vaikuttaa kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin.

Yleisesti ottaen kehityskeskusteluprosessi, niin sehän on mennyt viime vuosien aikana siinä mielessä huonoon suuntaan, et se aikahan on lyhentynyt, et minä aikana ne kehityskeskustelut on käytävä ja se on niinku mullakin on iso tiimi, totta kai mä haluan ennenkun mä aloitan omat kehityskeskustelut, että mun esimies on pitänyt mun kehityskeskustelun, jotta mä tiedän, että mitä tavoitteita mulle asetetaan, joita mä osaan sitte jalkauttaa taas tiimille. -- ite lomake ja muut, se on tekninen väline ja mä en niin siitä ajattele, et on se hyvä vai huono, enkä mä käytä sitä tekosyynä siihen, että tää menee hyvin tai huonosti. -- ne jotenkin ei ehkä nää että, senhän pitäis olla semmonen niinkun että henkilöt saa siitä hyötyä eikä niin että se on vaan täppä ruudussa, kun aikatauluja supistetaan, tulee semmonen tunne, että ei sillä sällöllä oo niin paljon väliä, kuhan se on vaan tehty. (Esimies 1)

Kysymyskaavake ei välttämättä palvele sitä, mitä ajetaan takaa. -- käytännön läheisempi sanotaan näin. (Esimies 2)

Sit siellä on ihan muutama kappale henkilöitä, joilla on oikeen heti semmonen visio, että mä haluan toisiin työtehtäviin, niin silloin he kokee, että tää kehityskeskustelu on se yks väline. (Esimies 3)

Itseasiassa mä uskon, että ne on aika hyviä, jos ne osataan tehdä oikeella tavalla, -- ja käyttää niihin aikaa niin se on semmonen, johon voitais ehkä

panostaa vielä enemmän ja varsinkin ehkä semmonen tietty koutsava ote tai sama johtaminen, että osattais paremmin ehkä tuoda sitten näitä kehitysmahdollisuuksia ja tarpeita, ne vois ehkä haastaa myös siinä kehityskeskustelussa alaisia itekki miettimään. -- itelläki on ollu useita esimiehiä, niin kyllähän siinä esimiesten persoona ja tapa hoitaa asioita heijastuu aika vahvasti, kuinka hyödyllinen se sitte onkaan. (Esimies 4)

Toisaalta taas ne ei mun mielestä oo oikeen vieny eteenpäin, et on sitte semmosia henkilöitä, jotka kaipais päästä eteenpäin, niin niitä ei oo ainakaan näitten kehityskeskusteluitten perusteella viety eteenpäin. (Esimies 5)

Kehitysprosessilla on tietty aikataulu ja tulospalkkiotiedot me yleensä saadaan vasta maaliskuun lopussa ja se on semmonen asia, mistä ihmiset ei tykkää ollenkaan, ne pitäis tulla siinä samassa oikeastaan silloin, kun kehityskeskusteluaikataulut. (Esimies 6)

Tää meidän työ on niin sellasta hektistä kuitenkin -- kun jotain lyödään jonkun kanssa lukkoon, niin parhaimmillaan se on vaihtunut jo seuraavan päivän aikana. (Esimies 7)

Esimiehet mainitsivat omissa henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissaan hyväksien, että omaehtoinen kouluttautuminen on otettu esille ja mahdollistettu. Kyselylomake antaa myös mahdollisuuden sille, että vapaaseen kommenttikenttään voi halutessaan kirjoittaa niistä asioista, jotka eivät muuten tulleet lomakkeessa esille. Työajan riittävydestä keskusteleminen otettiin myös esille. Esimiehet voivat tehdä liikaa töitä, koska heidän työaikaansa ei seurata tarkasti. Kuluneen vuoden jälkeen palautetta toivotaan omasta työstä, esimerkiksi mikä on mennyt kuluneen vuoden aikana hyvin ja mitä osa-alueita tulee kehittää. Palaute antaa mahdollisuuden kehittymiselle sekä positiivisille onnistumisen kokemuksille.

Sehän on reilustikkien erilainen, kuin tämä työntekijöitten. Aika hyvin kysytään semmosia asioita, mitkä itse koen tärkeäksi. Siinä on se vapaa kommenttikenttä, siinä tulee sitte ne mitkä jää pois kaavakkeelta. (Esimies 2)

Mulle tärkeimmät kysymykset totta kai on, että huolehtii siitä omasta osamisesta ja että tavoitteet tulee täytetyksi, sehän on se oma osio, että omaehtoinen kouluttautuminen, minä oon ainaki käyttäny hyödyksi, mä oon itte kouluttaunu työn ohessa. (Esimies 3)

No oikeestaan niitä mitä nyt on kysytytki, miten on mennyt, mitä mieltä ite on ollu tavoitteista, onko ne tavoitteet oltu oikein asetettuja, onko siinä onnistuttu, työnkuva voi muuttua sitte aika paljo, varmaan yks tärkeä asia jonka vois muutenki ottaa esille niin ois ehkä tällänen työajan riittävyys,

kun ei seurata työaikaan niin se on, se on semmonen riski paikka sitte, että ihmiset voi polttaa itsensä loppuun. (Esimies 4)

Varmaan semmosta kriittistä suhtautumista siihen miten on mennyt, et siitä keskusteltais mikä on mennyt hyvin ja missä on parannettavaa. Palaute on musta ihan kiva saada. Tosi tärkeä elementti. (Esimies 6)

Seuraavaksi tarkastellaan, mitkä ovat sisäisessä viestinnässä tärkeimmät tiedonlähteet esimiehille ja minkälaisia viestintäkanavia he käyttävät ja kuinka usein esimiehet viestivät alaisilleen. Esimiesinfot nostettiin esille lähes jokaisessa haastattelussa. Sisäisestä intrasta löytyy myös paljon jaettavaa tietoa. Tietoa on runsaasti saatavilla, joten tiedon puutetta ei koettu ongelmaksi. Sähköpostit ovat myös päivittäinen informaation lähde.

No sitten esimiesinfot ovat tosi tärkeet, koska ne on sitte taas sammosta tietoo, mikä on nimenomaan tarkotettu jaettavaksi tiimille esimiesten toimesta. Sitte on tietysti erilaiset projektit ja niihin osallistuminen niistä voi tulla tietoo. Laitan omalle porukalle, niinku että oottehan huomannu, että intrassa on tämmönen ja tämmönen juttu. Ja sit kyllä ihan semmonen niinku arkipäiväinen keskustelu jonkun kollegan tai alaisen kanssa voi tuoda semmosia asioita esille. -- et yleensä se ei oo siitä kiinni, et sitä tietoo ei olis saatavilla, mut monesti nyky maailmassa sitä on niin paljo, et siitä on runsaudenpula. Mä yritän ottaa esim. viikkopalaverissa puheeksi, jotta siinä on mahdollisuus ihmisten kysyä ja kommunikoida, koska jos se laitetaan vaan jollain meilillä, niin sitä ei tiedä, et saiko se henkilö koskaan sen viestin, menikö se ihan teknisesti perille, sit se, että ehtiikö se ihminen sitä lukea, avaako se koskaan sitä viestiä ja vaikka lukiskin sen viestin niin ymmärtääkö se sen, vaikka se oiski luku sen ja ymmärtänyt sen niin muuttaako se koskaan toimintaansa. (Esimies 1)

Informoitava tieto tulee sähköpostilla tai esimiehen kautta tai sitte itse järjestelmästä penkomalla. (Esimies 2)

Ne vähä tulee niinku tuolta pyramidista ylhäältä alaspäin. Esimiesinfo ja viikkopalaveri, niistä mä kasaan suurimman osan näihin mun omiin palaverihin juttuja. (Esimies 3)

-- vois sanoa intranet varmaankin, mutta ehkä se on lähinnä nuo sähköpostit ja sit puhelinkeskustelut omien esimiesten kanssa, koska sieltä tulee sitten niitä viestittäviä asioita. (Esimies 6)

Moni esimies mainitsi viestivänsä alaisilleen päivittäin. Esimiehet haluavat mielellään viestiä suoraan alaisille, jotta yhteisön välille muodostuu dialogista keskustelua.

Mulla on säännölliset viikkopalaverit -- Jokapäiväinen arkinen keskustelu, epämuodolliset, lähes joka aamu, paitsi jos mun pitää juosta suoraan palaveriin. Mä teen tässä porukan kesken semmosen huomenta kierroksen ja jos jollain on jotain akuuttia siinä tai jos ollaan edellispäivänä puhuttu jostain mistä ei päästy loppuun niin voidaan siinä palata siihen tai niinku, et mä yritän olla heti siitä aamusta läsnä. (Esimies 1)

Ne millä ei oo kiirettä, niin viikkopalaverissa kerran viikossa ja yleensä kerrataan sitte seuraavan viikon palaverissa vielä. Ja sitte akuutit saman tien. (Esimies 2)

Joka päivä tai monta kertaa päivässä, mutta sen voi sanoa, että mä pyrin mahdollisimman paljon informoimaan muulla tavalla asioista, kun vaan et forvardoi vaan sähköpostia eteenpäin. (Esimies 4)

Kyllä mä periaatteessa käytän sähköpostia ja sitten mä käytän Skypeä joskus ja sitten on nää palaverit, henkilökohtaiset keskustelut ja puhelinsoitot. (Esimies 5)

6.1.4 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Neljännessä haastatteluosuudessa keskusteltiin esimiesten näkemyksistä sisäisen viestinnän kehittämisen tarpeista. Aiheen sisällä keskusteltiin uusista ja vanhoista sisäisen viestinnän välineistä. Haastatteluosuudessa nostettiin esille ABB:n strategia sekä mahdolliset organisaatiot, joiden sisäisessä viestinnässä on toimivia ja hyviä kehittämisideoita. Kun talon sisällä ei ole omaa viestintähenkilöä, se aiheuttaa viestinnässä viivettä. Haastatteluiden tuloksissa toivottiin, että sama viesti tavoitaisi kaikki yksikössä ilman välikäsiä, jotta tieto ei muutu matkalla. Konkreettinen esimerkki viestinnän merkityksestä tuli keskusteluissa esille siinä, että kun tiedostetaan moottoreiden loppukäyttäjät, työn todellinen merkitys tulee esille ja se nostaa henkilöstön motivaationtasoa. Sisäiseltä viestinnältä toivottiin ennakoivaa otetta, jotta jokainen pystyy antamaan tarvittavan oman panoksena annettuun tehtävään.

Meillä ei oo semmosia omia henkilöitä tai semmosia niinku täällä talon sisällä niin sitte tietysti, kun se ostetaan ostopalveluna ja hänkään ei tee vain meille töitä niin se viive on välillä tosi pitkä, et se ei pysty tuottamaan sitä juttua siinä ajassa, kun me toivottais. Mä olen tehnyt itte myös jonkun verran viestintäjuttuja niin sitte se, että oon joskus miettinyt, et jos ois ne oikeudet ite viedä niitä juttuja sitte sinne intraan ja semmonen tietynlainen nopeus saatas siihen hommaan. (Esimies 1)

Sama tieto kaikille samanaikaisesti elikkä niinku dokumentoituna, jos se niinku tulee tästä suusta suuhun, se muuttuu matkan varrella. (Esimies 2)

Ei pelkkää tiedoksiantoa sähköpostilla, se on hyvin yksisuuntainen viestintätapa. -- Ainakin sähköpostissa, jos oletetaan, että meidän pitää kertoa jotaki eteenpäin niin olis hyvä määritellä, että tää on semmonen asia mitä pitää informoida tiimiläisille, mielellään jo otsikossa. (Esimies 4)

No ehkä tuolla info-tv:ssä vois ehkä olla enemmän niinkun jos ajattelee tätä tehdasta ja muutakin niin, vaikka kuukausittainen niinkun asiakasesittely ja mihin se käyttää sitä meidän moottoria vaikka joku tämmönen ja yhdelle slidelle mahtuva, että sen ei tartte olla mikään pitkä. Et se herättää vähä, et hei mun pitää tehdä hyvin tää moottori tai tää asia, niinkun että se on oikeesti tärkeässä paikassa. (Esimies 5)

Ehkä semmosta tiettyä ennakkointia, että osa asioista on semmosia, jota ei voi viestiäkkään ajoissa, mutta aina olis hyvä tietää semmosta ennakkotietoa, jos jotaki tapahtuu tai johonki pitää varata aikaa tai tällästä, että olis hyvää aikaa sitte tehdä se työ, et jos siihen liittyy jotakin työn tekemistä. (Esimies 6)

Kyllä se on toimivaa kaikilta osa-alueilta, mutta kyllähän se aina sitten kestää, kun sen saa infottua eteenpäin, että joskus funtsii sitä, että kun tulee tällainen viesti sähköpostilla esimiehelle, minkä olis voinu jo laittaa saman tien koko Vaasan yksikölle luettavaksi. -- No ainakin se on, että niinku meillä ei nykyään oo enää sitä, että näkee sen onko niinku vastaanottaja lukenu sen viestin -- Niin toisinaan, aina ei tiedä onko viesti menny perille ja sitten joutuu pommittelemaan muulla tavoin, soittelemaan ja näinpoispäin. (Esimies 7)

Uudet ja vanhat viestintävälineet

Yleisesti viestintävälineiltä toivottiin aktiivisempaa päivittymistä. Viestinnän tulee olla helposti löydettävissä eikä monen linkin takana. Jonkin verran oli puhetta myös englanninkielen tarpeellisuudesta yksikön omassa intrassa. Puhelinta voisi hyödyntää sisäisessä viestinnässä. Tämän hetkisten viestintävälineiden määrä koettiin riittäväksi ja olemassa olevista työkaluista toivottiin koulutusta. Tällä hetkellä palaverikutsuihin, jotka tulevat sähköpostin kautta ei ole pakko vastata ja sen vuoksi ei voi varmistua, ketkä kutsutuista saapuu palaveriin paikalle.

Intran mä toivon, et se olis aktiivisempaa se sisällön tuotanto -- et siellä on semmosia vähä niinku lyhyempiä tietoisuku tyyppisiä, et se ei myöskään sille kirjottajalla asettais niin kauheita paineita. -- Hakutoiminnoilta se odottaa tosi paljon, mut välillä, kun itekki hakee jotain, niin tulee semmonen olo, et eihän nää hakutulokset oo sinne päinkään mitä mä hain. -- Helppokäyttöisyys ja semmonen niinku mä tykkään yleensäkin semmosesta ajatuksesta, että on helppo käyttää oikein, on helppo tehdä oikein, vaikea tehdä väärin,

et niinku ohjais sitä käyttäjää -- et semmonen asiakaspalvelutyypiseen, et jos sä meet vaikka jonkun tavaratalon verkkokauppaan niin siellä heti chatti hyppää siihen ruutuun alareunaan, että hei kuinka voin auttaa sinua. (Esimies 1)

Tiedon saannin helppous, se pitää olla helppo löytää, ei mitään pitkiä polkuja tai mitään hankalia kanavia. Tänä päivänä menee siihen, että sä meet ABB:n sivuille niin osahan on englanniksi, porukalle viestiminen englanniksi on melkeen niinku turhaa. (Esimies 2)

Voisko se olla sit jotain suoraan puhelimeen tai jotain tämmösiä. (Esimies 3)

Ennemminkin niinpäin, että sen tiedon määrä on niinku valtava ja sun pitää sieltä niinku pystyä ottamaan vain ne oleelliset tiedot, niin se on enemmänkin se haaste, ei se, että niitä välineitä olis jotenkin liian vähä. (Esimies 5)

Ehkä noista Microsoftin työkaluista, vois miettiä jotain koulutusta, et ihmiset osais käyttää sitä tai se on vähä epäselvä mullekin, mutta ilmeinen tehokas työkalu. -- vois ehkä miettiä koulutuksia näistä työkaluista, mitä meillä on jo olemassa. (Esimies 6)

Se kun lähettää kalenterikutsuja niin on pakko vastata siihen niinku, että kyllä tai ei eikä jättää huomioimatta niinkun toiset tekee. (Esimies 7)

Intra sisäisessä viestinnässä

Intran sisällöltä toivottiin maanläheistä lähestymistapaa, sellaisia asioita mitä jokapäiväisessä työssä tarvitsee, kuten työkaluja. Intran tulee helpottavaa työskentelyä, tuoda esille organisaatiokaaviot ja lisätä henkilöiden tietämystä muun muassa strategisista asioista. Esimiehet ottivat esille sen, että talon sisällä liikkuu paljon asiakkaita ja muita ulkopuolisia henkilöitä ja yllätyksien välttämiseksi olisi tarpeellista saada tietää keitä talon sisällä liikkuu.

Et jos tulee vieraita, niin olis kiva tietää, että meillä pyörii vieraita täällä. (Esimies 3)

Ja myös sitten niinku tämmösiä tulevaisuuden näkymiä ehkä jollain tavalla vois sitten tuoda strategisia asioita, jollakin yleisellä tasolla esille vähä, että minne päin ollaan menossa ja mitä uusia mahdollisuuksia on. (Esimies 4)

Ehkä sellanen, mitä eniten tulee kysyttyä aina, niin ettei tiedetä edes henkilöitä, jotka kyseisellä osastolla niinku työskentelee. (Esimies 5)

Kun noita nyt, nykyäänhän se on tehty aika tavallansa aika korkeelle tasolle se intra, siinä kerrotaan eri business alueet ja eri divisioonat ja organisaatiot ja tälläiset. Mun mielestä niitä nyt henkilöstö tarvitsee vähemmän, enemmän sitten tarvis taas näitä työkaluja ja semmosia. (Esimies 7)

Mobiilisovellus viestinnän välineenä

Moni haastatelluista esimiehistä oli sitä mieltä, että intran mobiilisovellus on hyvä mahdollinen edistysaskel sisäisessä viestinnässä. ABB:llä on ollut käytössä intran mobiilisovellus, mutta kukaan seitsemästä esimiehestä ei ollut tietoinen sen olemassaolosta. Yksi esimiehistä mainitsi myöhemmin kuulleensa asiasta. Intran mobiilisovellusversion käyttöön tulisikin kannustaa, koska sen avulla jokainen pystyy saavuttamaan intran missä tahansa, missä on internetverkko. Mobiilisovellusversiolta toivottiin selkeyttä ja helppokäyttöisyyttä. Esimiesten näkemykset menivät tasan sen suhteen, tarvitaanko intran mobiilisovellusversion lisäpalveluna mahdollisuus muodostaa keskusteluryhmiä esimerkiksi oman tiimin kesken.

Periaatteessa se olis ihan hyvä juttu, kaiken näköset mitä voi kännykkään yksinkertaisesti ladata. -- Nyt kun sanoit ton mobiilisovelluksen, niin on se joskus vilahtanut, mutta en ole esimerkiksi itte ottanut sitä käyttöön, jotenki se meni silloin ohi. (Esimies 1)

Ei häiritse, jos puhelimeen tulisi ilmoitus intrasta. Nyt kun on tottunut just tohon, että sähköpostikin tulee omaan puhelimeen. (Esimies 3)

Ainakin pitäis olla tällaiset ajankohtaiset tiedotteet hyvin selkeesti saatavilla erikseen sieltä, en tiedä miten se tällä hetkellä toimii, vaikka pystyisin jollakin tavalla omaan yksikköön tai tehtaaseen liittyviin asioihin pääsemään sitten kiinni. Kyllä sitten semmonen helppo käyttöisyys, niin se on kyllä tosi tärkeä, että se on rakennettu, että se toimii myös älypuhelimella hyvin. (Esimies 4)

Puhelimella saa ihmisen kiinni, että emmä näkis tommosia intran keskustelutoimintoa tarpeelliseksi, mun mielestä siellä yks lisätyökalu sitten, joka ei välttämättä tuota lisäarvoa, ei siellä kaikki sit kuitenkaan tuu olemaan. (Esimies 6)

Se kyllä varmasti olis niinkun taas askel eteenpäin. (Esimies 7)

ABB:n strategia ja tulevaisuus

Moni esimies toivoi ylemmältä tasolta viestintää ABB:n strategiasta, kuten henkilöltä, joka on ollut luomassa uutta strategiaa. Strategiaviestinnän toivottiin olevan henkilökohtaisemmin kerrottua yhteisessä tilaisuudessa. Strategian tulee olla yksinkertaista, jotta sen sisällön ymmärtää ja sitä on helppo viestiä eteenpäin omalle tiimille. Yksiköitä koskevaa strategiatietomateriaalia ei ole ollut helposti löydettävissä. Strategian säännöllisyys myös puhututti. Esimiehet kaipaavat strategian toistoa, ei ole riittävää, että siitä keskustellaan kerran vuodessa, vaan sen tulee olla jatkuvaa. Henkilöstö tulee saada mukaan strategiaviestintään, koska se parantaa yhteishenkeä. Tämä mahdollistuu strategian jakamisella sähköpostitse, intrassa ja julisteilla kahvipaikoissa.

Sitte jos se joskus tulis vielä ylemmältä tasolta oleva viesti, että mitä tää tarkoittaa käytännössä se lisää uskoa ja sitoutumista. Nämä niinku lattia-tason työntekijät, niin heidät pitää saada myös siihen kehittämiseen mukaan. (Esimies 1)

Sitä pitäis kyllä viestiä enemmän, se on niin hukassa. -- mitä lähempänä viesti on meitä, niin se kiinnostaa, mutta sitte jos se alkaa oleen vaan joo, että nyt siellä ABB:n kurssi heilahtelee, niin ei kukaan niinku jaksa olla kiinnostunut. (Esimies 3)

Yksikön johdolta haluaisin viestiä tai johtoryhmältä mielellään myös omalta esimieheltäkin tietysti. Hyvin tärkeätä olis, että sitä jossakin määrin säännöllisesti tulis ihan face-to-face tai tällöinen yleinen tilaisuus, jossa kerrotaan strategiasta ja mitä se tarkoittaa käytännössä, mutta sit myös intrajutut ovat ihan hyviä, ja emmä tiedä joku sähköpostikin voi toimia silloin tällöin, mut jos meille kerran vuodessa siitä puhutaan jotakin, niin se unohtuu se asia, myöskin et sen pitäis olla semmonen luonteva osa viestintää jota toistetaan niin, että se tulee takaraivoon. (Esimies 4)

Kun puhutaan strategioista ja visioista ja näistä niin, niitä sais olla joka päiväisessä elämässä enemmän esillä, et tulee semmonen me henki ja semmonen, et mihkä päin mennään, et se nyt ei oikeen riitä, että kerran vuodessa toimitusjohtaja käy kertomassa mikä se strategia on, se ei jää mieleen, et sitä pitäis tuoda esille, vaikka julistein tai sitten info-tv:ssä. -- Mun mielestä julisteet ovat ihan hyviä kahvipaikoilla tai sellasessa, missä ihmiset pysähtyy. (Esimies 5)

Henkilö joka on ollut tavallaan osana luomassa sitä strategiaa niin, sitten kertoo siitä, niin se on varmaan aika tehokas tietyllä tapaa, mut sitten esimiesten pitäis pystyä viemään sitä eteenpäin, sitte omalle tiimilleen ja ottaa sitä kautta muutoksia. (Esimies 6)

Strategiaviestinnän haasteet

Haasteena strategiaviestinnässä nähtiin seuraavat asiat: kerran vuodessa esitetty informaatio eri riittä, vaan informaation tulee tapahtua toistuvasti ja strategia on asetettu liian pitkälle aikavälille. Strategiaviestinnästä puuttuu välivaiheet, yksikkökohtaiset materiaalit ja käytännön esimerkit. Strategian tulisi olla lähempänä joka päiväistä työtä, jotta se motivoi ihmisiä työhön. Haasteena nähtiin myös se, että strategia tulee ensin itse ymmärtää ennen kuin sen voi kertoa alaisille.

Kerran vuodessa on ollu semmonen tilannekatsaus strategiaan ja on näytetty talon kuvia ja mitkä on meidän suurimmat markkinasegmentit ja näin, mutta ei mulla oo hirveen paljo sen jälkeen annettavaa lisätietoa, joskus mun alaiset haluaa tietää mitä tää tarkoittaa käytännössä niin sitte se menee hyvin äkkiä siihen, että käytännössä operatiivisessa se tarkoittaa tätä, et semmonen välivaihe jää puuttumaan, et yleensä strategia on useamman vuoden päähän tai ajanjaksolle, et mitä tässä nyt tehdään stepeittäin eri vuosina, niin se on ehkä ollu semmosen hämärän peitossa. (Esimies 1)

Ainakin se, että siitä ei oo kauheen yksikkö tason materiaaleja. -- Mä oon itseasiassa joskus kysynytkin jotakin strategiaan liittyvän materiaalin perään, mutta ei kauheen helposti löytynyt kyllä mitään. (Esimies 4)

No, et se kerran vuodessa käydään vaan läpi. (Esimies 5)

Varmaan, et ymmärtää sen strategian ensin itse, ennen kun kertoo sitä viestiä. Ja ehkä myös, että jos strategia tehdään yhtymätasolla, niin miten se näkyy, kun ollaan kuitenkin monta porrasta alaspäin siitä yhtymätasosta. (Esimies 6)

Esimiesviestintäkoulutus

Haastatelluista esimiehistä viisi seitsemästä olisi halukas osallistumaan esimiehen viestintäkoulutukseen. Esimiehet mainitsivat, että koulutuksessa voisi ottaa esille strategiaviestinnästä kertomisen, erilaiset ihmistyypit, vinkkejä ja perus asioita viestintään liittyen.

Mielellään osallistun. Nimenomaan tähän strategiaan liittyen tai sen mä koen suurimmaksi puutteeksi niin ABB:n tasolta kuin omalta tasoltani. (Esimies 1)

Se vois olla kyllä ihan hyvä, yleensäkin -- Vois käydä ihan semmosia, ihan perus asioita, yleensäkin viestinnästä, et miten oikeen asioita pitäis viestiä, kun mä välillä huomaan, että laitan ehkä liian monimutkaisestikin asioita, vähän yksinkertaistaa, että menee perille. (Esimies 3)

Periaatteessa joo. -- Erilaisia ihmistyyppjejä voisi käydä läpi, miten niitä pitää huomioida kommunikaatiossa ja viestinnässäkin, että menee se viesti perille. (Esimies 4)

Sitten jotakin ihan vinkkejä. -- Palaverin pituudet ja tauot siinä, että pysyy kaikki aktiivisena siinä, kyllä se vaan rupee olemaan, kun on yli tunti istuttu paikallaan, niin sitten ei kukaan enää seuraa. (Esimies 7)

Benchmarking

Sisäiseen viestintään liittyen toisten organisaatioiden haastateltaville henkilöille tuli mieleen muun muassa luottamusmiehen puhe, joka antoi mielikuvan, että jokainen kyseisessä organisaatiossa toimiva henkilö on samalla viivalla. Puheeksi tuli myös organisaatio, jossa päämittarit ovat kaikkien nähtävillä, tämä sai aikaan sen, että työkuulttuuri vaikuttaa avoimelle ja läpinäkyvälle. Yhdessä organisaatiossa kaikki esimiehet kokoontuvat yhteiseen paikkaan neljä kertaa vuodessa pitämään palavereita, tämä mahdollistaa sen, että asiat käydään jokaisen esimiehen kanssa samalla tavalla läpi ja epäselvyyksiä ei synny niin herkästi. Järjestelmällinen palaverikulttuuri mahdollistaa, sen että jokainen on tietoinen meneillä olevista asioita.

Mä kävin yhdessä organisaatiossa tässä toukokuussa, siellä luottamusmies piti puheen tai kertoi -- et kaikki ollan niinku samalla viivalla ja mä ymmärsin, että heillä ois ihan hyvä tämmönen monologi siellä ja työntekijät tietäs mikä on firman tämän hetkinen tilanne. (Esimies 3)

Kyseisessä organisaatiossa se on toteutettu aika hyvin, että siellä on päämittarit, ajan tasalla intrassa, josta nähdään suoraan missä ollaan menossa suhteessa tavoitteeseen, mikä se trendi on, niin se nyt kattaa vaan pienen osan asioista, mutta se mun mielestä luo semmonsien kuvan, että se vaikuttaa aika avoimelle se kulttuuri ja se tieto on kaikkien saatavilla. (Esimies 4)

Organisaatiossa oli semmosia säännöllisiä, että kerran kvartaalissa kaikki eri yksiköistä kokoontui Helsinkiin, et se ei ollu kuitenkaan iso kustannus

siinä mielessä. Osastopalavereita oli aamupäivällä ja iltapäivällä tämmöstä yhteistä koko yksikölle ja siinä ei kyllä jäänyt mitään epäselväksi. (Esimies 6)

Ne aloittaa päivän palaverilla tai näin tai kertoo, että mitä nyt lähdetään tekemään ja sitten hoidetaan se homma ja seuraavana päivänä sitten taas on aamulla palaveri, että käydään läpi se miten eilen meni ja onko jotain asioita auki ja sellaista järjestelmällistä. (Esimies 7)

6.2 Laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulokset

Kyselylomakkeen vastaajista jokainen toimi ABB Motors and Generators Vaasan yksikön esimiehenä. Vastaajien perusjoukon muodosti 51 esimiestä, näistä tutkimukseen vastasi 27 esimiestä, jotka muodostivat kokonaisotoksen perusjoukosta. Näistä 27 esimiehestä kuusi toimi työntekijäesimiehenä ja 21 toimihenkilöesimiehenä. Vastanneiden esimiesten työkokemus sijoittui yhden ja 33 vuoden välille. Kyselylomakkeen alussa kysyttiin vapaaehtoisena vastaajan nimi. Jos vastaaja laittoi nimen kyselylomakkeelle, niin hän sai ABB:n logolla varustetun sateenvarjon. Vastauksia ei muuten tarkasteltu nimeen viittaamalla. Lomakkeeseen vastannut henkilö ilmoitti, montako alaista hänellä on ja keskiarvoksi muodostui 13 alaista. Vastauksissa esimiehet kertoivat heidän esimiestyönsä olevan kokoaikaisesta työstä 5-80 % ja keskiarvoksi muodostui 39%. Tutkimusaineiston sitaatit on valittu sen perusteella, joiden aiheet toistuivat tutkimustuloksissa. Tutkimustulokset jakautuvat kolmen seuraavan teeman alle.

6.2.1 Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi

Ensimmäisessä kyselylomakkeen osuudessa tarkastellaan yksikön sisäisen viestinnän toimivuutta. Ensimmäinen kysymys oli: **Miltä osin yksikön nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa?** Vastauksien perusteella käytössä on paljon erilaisia sisäisen viestinnän kanavia. Esimies- ja strategiainfoja pidetään laadullisina sisäisen viestinnän kanavina. Sähköposti mainittiin tehokkaimmaksi sisäisen viestinnän välineeksi, osa vastaajista mainitsi kuitenkin, että sähköpostia tulee liikaa. Muita toimivia sisäisen viestinnän välineitä oli intranet, info-TV ja osastopalaverit.

Nykyinen viestintä toimii hyvin ja käytössä on monia eri viestintätapoja ja työkaluja.

Intranet, info-TV, esimiesinfot, strategiainfot.

Esimiesinfot ovat hyviä. Osastopalaverit ovat hyviä silloin kun niitä on. Info TV toimii ihan OK.

Intranetissä hyviä juttuja, kunhan vaan kerkee ja muistaa käydä lukemassa. Info-tv, vähän tulee seurattua. Sähköposti, tätä tulee liikaakin. Palaverit, yritän priorisoida turhat palaverit pois. Esimiesinfo, hyvä viestintäkanava.

Tehokkain kanava on sähköpostit. Intra katsotaan viikoittain, info-tv:tä ei ikinä katsota, palaverit ovat hyödyllisiä. Esimiesinfot hyviä.

Moni esimies oli tässä kohdassa nostanut esille myös sisäisen viestinnän heikkoudet, vaikka tässä kysymyksessä siihen ei kuulunut ottaa kantaa. Esimiehet kokivat viestinnän kohdentamisen hankalaksi, koska informaatiota tulee niin paljon. Liika informaatio saattaa estää kaikista oleellisimman tiedon läpipääsyn. Vastauksista nousi esille myös se, että esimiehille tulee heidän mielestään sellaista materiaalia, joka pitäisi hoitaa organisaatiossa ilman esimiestä välikätenä. Intrasta mainittiin sen hidas päivittyminen, huono hakutoiminto-ominaisuus ja sen sekava ulosanti. Esimiehet mainitsivat myös, että yksikön asiat liikkuvat jo ennen kuin niissä on virallista tietoa olemassa.

Määrällisesti viestintää on riittävästi, kohdentaminen on monesti haasteellista. Esimiehille viestinnän sisältöön toivoisin lisää henkilöstön hallintaan liittyvää aiheita.

Informaatiotulvasta on aika mahdoton poimia oleellisia tietoja tai strategisia painopisteteitä.

-- Sähköpostia tulee paljon turhaa, asioita jotka ei minulle kuulu ja jotka pitäisi pystyä hoitamaan organisaatiossa itsenäisesti asiantuntija päätöksillä.

Intranet on melko sekava, kokemuksen kautta oppii löytämään oikeat asiat. Yleisesti ottaen sisäinen informointi on parantunut viime vuosina, ihan ok tasolla.

Intranet on aika ok, hakutoiminto todella huono.

Tietoa tulee mutta usein asian kuulee muualta jo aikaisemmin. Monesti odottaa, että tulisi jonkinlaista viestiä mutta ei puhuta mitään.

Intra päivittyy melko harvoin, info-tv tehokkain kanava, lisäksi Motorsposti. Esimies infot puolustavat paikkaansa vahvasti.

Seuraavana kysyttiin: **Mitkä ovat yksikön tärkeimmät kehityskohteet sisäisessä viestinnässä?** Kehityskohteisiin saatiin paljon hyviä vastauksia ja uusia ideoita. Esimiehet toivoivat kasvokkaisviestintää, ilman välikäsiä. Monta kertaa viestintä kulkee ajan kustannuksella esimiehen kautta, vaikka viestin olisi voinut suoraan lähettää kaikille toimihenkilöille. On tärkeää varmistaa, että alaisilla on tarpeellinen ja riittävä tieto asioista. Sähköpostit ovat tärkeässä asemassa työyhteisössä ja sen vuoksi koettiin tärkeäksi, että kaikille olisi selvää, että sähköpostien viestikenttään kirjoitetaan viestin oleellisin asia. Tämä toimintatapa mahdollistaa sen, että sähköpostin lukeminen nopeutuu ja viestin pääasia tulee esille jo otsikossa. Viestien kohdentamisessa tulee myös olla tarkempi, jotta niissä ei kuljeteta mukana vain varmuuden vuoksi ihmisiä. Toisinaan sähköpostiviestien koetaan tulevan liian myöhään ja sen vuoksi niihin voi olla hankalaa reagoida.

Enemmän suullista viestintää kasvotusten. Ei vaan töllöön pyörimään tai info lettereitä.

-- Osa viestinnästä kulkee turhaan esimiesten kautta, esim. toimihenkilöille voi hyvin suoraan laittaa viestintää asioista.

Varmistaa että alainen on saanut riittävän hyvä infon, tietoisuus ABB:n ohjeista.

Sähköpostin käytön opettaminen, otsikon pitää kertoa mistä on kyse, turhat henkilöt pois CC:stä. Itse viestiin selkeästi keneltä odottaa ja mitä toimenpiteitä (Ei "jonkun pitäisi tehdä asialle jotain", itse en noihin ainakaan reagoi)

Viestinnän aikaistaminen, monesti tulee viime tintaan tiedot.

Esimiehet toivovat tietoa onnistuneista asioista yksikössä, koska se saa aikaan positiivista ilmapiiriä. Yrityksen asiakkaita koskevaa tietoa olisi hyvä saada kaikkien esille, jotta todelliset tuotteiden loppukäyttäjät saivat kasvot. Globaalille PG tasolle toivottiin yhteinen ja selkeä viestintäsuunnitelma. Strategiaviestinnästä voitaisiin muodostaa tarina strategiatalon muotoon, joka mahdollistaa sen, että asiat jäävät paremmin mieleen. Tämä strategiatalo tulee tuoda kaikkien esille, kuten juliste muotoon. Kuukausipalaverit koko henkilöstölle mainittiin tarpeelliseksi ja erilaisien palavereiden materiaalit tulee olla heti esimiesten saatavilla. Nykyaikana olisi

laadullista hyödyntää älypuhelinta sisäisessä viestinnässä. Johdolta toivottiin haastatteluvideoita.

Vielä voisi panostaa onnistumisista informoimiseen.

Että PG:ssä olisi ylipäätään viestintäsuunnitelma, miten sisäinen viestintä pitäisi toimia ja niille oikeat kanavat ja menetelmät aikataulut yms.

Päivittäinen oi, rev ja tuotannon arvo jopa älypuhelimien ruudulle. Keskustelun ja vuoropuhelun puute liittyen strategiaan. Perinteisen strategiatalon voisi myös rinnakkaisesti pukea tarinan muotoon. Monesti tarina muistetaan paremmin kuin kylmät faktat ja luvut.

Asiakasta voisi tuoda enemmän esille jokapäiväisessä työssä.

Esimiesinfot hyviä, mutta paljon jää esimiehen varaan kertoa asioista eteenpäin omalle tiimille. Olisi hyödyllistä pitää kuukausipalavereita kuukausittain koko henkilöstölle kuten Hesassakin tehdään. -- HR Helsingissä tekee hyviä yhteenvetoraportteja esimiehille käytettäväksi -- Info materiaali joka käydään eri esimiespalavereissa yms. paikoissa läpi pitää olla heti saatavilla, kun asiat on vielä hyvin muistissa, jos menee päiviä ennen kun materiaalia saa/muistaa mennä hakemaan niin asia on jo unohdettu. Näkyvästi esille: enemmän julisteita asioista + videoita jne.

-- Sisäisiä haastatteluvideoita johdolta.

6.2.2 Esimies-alaisviestintä

Seuraavaksi esimiehiltä kysyttiin: **Miten hyödynnät esimiesinfon kautta saatua tietoa sisäisessä viestinnässä?** Esimiesinformaation kautta saatua tietoa hyödynnetään esimiesten omille tiimeille pitämässä osastopalavereissa. Osa esimiehistä keskustelee esimiesinfossa käydyistä asioista muiden esimiesten kanssa. Palaverin kautta saadun materiaalin avulla on mahdollista nostaa esille asioita, jotka nostavat työmotivaatiota.

Omissa tiimipalavereissa sekä muulla tavoin ajantasaista tietoa omalle porukalle eteenpäin (keskustelut, sähköposti).

Esitämme materiaalit, kerromme tiimin jäsenille mitä on käyty esimiespalavereissa läpi ja jaamme tarvittaessa linkkejä.

Sieltä saadaan yksikköä koskevaa informaatiota, jota voidaan jakaa omalla osastolla.

Lähinnä keskusteluissa esimiesten kanssa.

Käydään läpi viestittävät asiat ja motivoidaan sekä perustellaan miksi jokin työtehtävä on erityisen tärkeää.

6.2.3 Sisäisen viestinnän kehittäminen

ABB:n strategia- ja tulevaisuus kohdassa kysyttiin: **Kun viestitään ABB Motors and Generators Vaasan yksikön strategiasta ja tulevaisuudesta, mitä kanavia silloin tulee käyttää?** Esimiehet toivovat kasvokkaisuviestintää strategiaviestinnän kohdalla. Tehdasta koskevaa strategia informaatiota voisi esittää koko henkilöstölle samanaikaisesti ilman esimiestä välikätenä. Kun koko henkilöstö on paikalla, kysymysten esittäminen on mahdollista ja asiat eivät jää epäselviksi. Tilaisuus on syytä nauhoittaa ja julkaista intrassa. Strategiaviestinnän materiaalia on hyvä jakaa yhteisissä sisäisen viestinnän kanavissa, jotta jokaisella on mahdollisuus saada materiaali. Esimiesinfoissa ja osastopalavereissa tulee ottaa strategiaviestintä esille. Strategiaviestinnän tulee olla ympärivuotista, eikä vain keskittyä yhteen ajankohtaan.

Esimiesinfo +erilliset palaverit vedettynä johdon toimesta eri toiminnoille, jotta viesti pysyy suhteellisen samanlaisena.

F2F -palaverit/infot (yksikön johdon pitämät), intra, materiaalia saataville. Strategiaa syytä pitää esillä myös esimiesinfoissa ja tiimipalavereissa. Myös PG -tason strategiasta olisi hyvä kuulla enemmän ja mitä se meidän tehtaan näkökulmasta tarkoittaa.

Paras on suora kommunikointi, henkilökunta paikalla ja saa samalla esittää kysymyksiä. Myös luettavassa muodossa: Inside+, linkki sharepointiin mihin jokaisella on pääsyoikeus ja voi tarvittaessa hakea samaa infoa.

-- Strategiaan liittyviä asioita lisäksi intranetissä, sähköpostilla jne.

-- Tärkein kanava strategian jalkauttamisessa on yhteiset läpikäynnit joka tasolla, jotta ymmärretään strategia mitä se kenenkin kohdalla tarkoittaa. Tätä työtä pitää tehdä koko vuoden ympäri.

Face to face ja sen nauhoitus ja julkaisu ABB TV:ssä niille jotka eivät pääse paikalle. Tämä säännöllisesti 1-2 kertaa/vuosi koko henkilöstö. Strategia helposti löydettäväksi Inside + sivuille.

Strategiaviestinnän haasteet kohdassa esimiehiltä kysyttiin: **Mitä haasteita strategiaviestintä asettaa esimiehelle?** Strategiaviestinnän toteutuminen alaitasolla jää tiimin esimiesten hartioille. Strategiaviestintää ei koeta selkeäksi LVM tasolla ja

sen vuoksi kohdentaminen koetaan hankalaksi. Materiaalia on huonosti saatavilla, joka osaltaan heikentää strategiaviestinnän jalkauttamisen. Erilaiset hankkeet tulisi saada osaksi strategiaviestintää, jotta strategiaviestintä ei jää irralliseksi muusta viestinnästä. Strategiaviestinnän tulee olla samanlaista kaikille, joten sen avuksi on syytä kehittää konkreettisia aputoimia. Esimiehen tulee ensin itse ymmärtää, mitä strategia pitää sisällään, jotta sen kertominen eteenpäin onnistuu. Organisaation strategia tulee tehdä näkyväksi jokaisen henkilön työtehtävässä ja sen tulee esiintyä säännöllisesti ja toistuvasti.

Strategiassa esitettyjen tavoitteiden toteuttaminen omassa tiimissä jää usein yksin esimiehen vastuulle. Systemaattinen tavoitteiden toteutumisen seuranta on satunnaista ja ajoittuu yleensä loppuvuoteen.

Viestintä ei niinkään, jos selkeä strategia olisi olemassa, tällä hetkellä tuntuu että sitä ei ole LVM tasolla. Mihin keskitytään, missä olemme ja haluamme olla hyviä tulevaisuudessa.

Strategian tulkinta omalle porukalle tulee olla jatkuvaa, sopivasti esillä pitäminen vuoden mittaan, tunnistaa eri hankkeiden kytkeä strategiaan.

Viesti pitää pysyä samana läpi organisaation. Silloin on tärkeää, että materiaali ja tarina ovat kaikille sama.

Strategiaviestintää ei esimieskään saa säännöllisesti tai välttämättä ollenkaan.

Saada viestiä kerrottua oikein eteenpäin, eli itse ymmärtää mitä on strategiassa se "ydinkohta" ja motivoida porukkaa tähtäämään tähän

Lähinnä se, kuinka viestin saa niin konkreettiseksi, että se on helppo sisäistää ja että sitä pystyy jokainen omassa toiminnassaan toteuttamaan.

Viestin toistoa pitäisi olla enemmän ja strategia pitäisi saada osumaan henkilöille oman työn kannalta.

Lopuksi kysyttiin intranetin kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä: **Mitä tietoja uudistuvasta Motors and Generators Vaasan yksikön omasta intrasta tulee löytyä?** Osa esimiehistä näki, että olemassa oleva tietomäärä on tarpeeksi laaja. Intranetin visuaaliseen ilmeeseen toivottiin parannusta, koska visuaalisuus lisää lukukokemusta. Ajankohtaiset asiat, tiedotteet ja tulevaisuuden näkymät tulisi tuoda esille, sekä nykyisistä ja tulevista projekteista tietoa. Organisaatiokaaviot tulee olla esillä tulevassa intrassa. ABB Motors and Generators yksikön tilauksista, vierailijoista ja

asiakkaista ja henkilöstöstä toivotaan kirjoituksia. Hakutoiminnolta toivottiin uudessa intrassa parempaa käytettävyyttä. Hakemista helpottamaan tietopankkeja, joista löytyy valmiita linkkejä.

Motorsin intran pääsivua visuaalisuuta voisi parantaa. Tällä hetkellä aika yksitoikkoinen...! Sivu "Töissä ABB:llä" on minulla eniten käytetty, sieltä löytyy tarvittavat tiedot esimiehelle.

Ajantasaiset tiedotteet, Miten meillä menee, Tulevaisuuden näkymät, Asiakasjuttuja, Uudet tuotteet, Meneillään olevat / tulevat projektit.

Pääasialliset yhteystiedot, organisaatiokaaviot, yleisesittely ja ajankohtaiset yleiset asiat sekä asiakastapauksia.

Tilaukset, uutiset (vierailijat, asiakkaat), joitain tuloslukuja. Silloin tällöin henkilöjuttuja, joissa avataan vähän tarkemmin jonkun työtehtäviä, olisi hyvä lisä.

-- Asiat ovat vain aika monen klikkauksen takana ja pitää tietää mistä etsii. Lisäksi haku-kenttä on surkeasti toimiva.

Tietopankki eli linkkejä. Juttuja henkilöstöstä. Isoimmat kaupungit ja niistä juttuja kuten nyt.

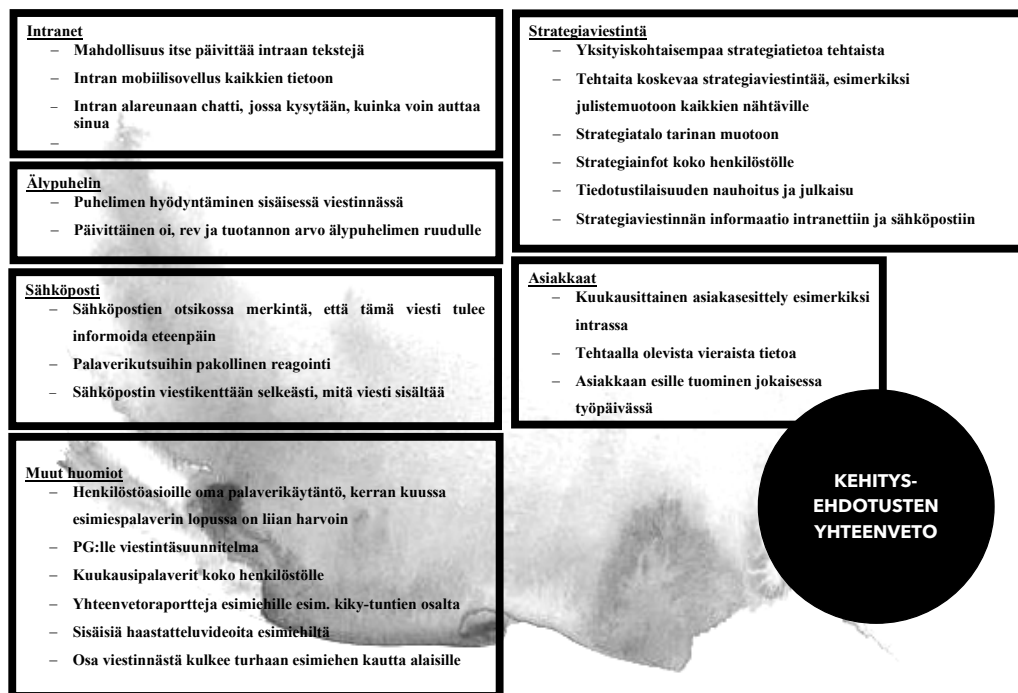
7 TUTKIMUSTULOSTEN YHTEENVETO JA KEHITTÄMIS- IDEAT

Kun teemat ovat löytyneet, tulee teemojen merkityssisältöä täsmentää, tässä auttaa käsitekartta. Eri teemojen käsitekartat liitetään toisiinsa, jonka jälkeen voidaan syventää teemojen antamia merkityssisältöjen tulkittamista. (Moilanen & Rähkä 2001, 54.) Teemahaastatteluiden tutkimustulosten yhteenveto löytyy liitteestä 1 ja laadullisen kyselylomakkeen yhteenveto löytyy liitteestä 2. Taulukoissa on kuvattu jokaisen teeman alta nousseet aiheet ja viimeisessä sarakkeessa on kehitysehdotukset. Taulukot tiivistävät molempien aineistojen tutkimustulokset selkeästi, joka auttaa tulosten havainnoinnissa. Kuviossa 7 on tiivistetty kummankin tutkimuksen kehitysehdotusten yhteenvetotaulukko.

Mitkä ovat saatujen tulosten merkitys tutkimusalueella ja mikä laajempi merkitys tuloksilla on? (Hirsjärvi yms. 2008, 225). ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä on käytössä monenlaisia viestintäkanavia. Tutkimustulosten perusteella voidaan todentaa, että käytetyimmät ja tärkeimmät sisäiset viestintäkanavat ovat sähköposti, esimiesinfot, osastopalaverit, info-TV ja intranet. Haastatteluiden ja laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulosten perusteella merkittävimäksi sisäisen viestinnän välineeksi nimettiin sähköposti. Tutkimustulokset osoittivat sen, että esimiehet ovat tyytyväisiä sisäisen viestinnän välineisiin, mutta toivoivat kuitenkin tarkennusta ja lisämateriaalia muun muassa strategiaviestintään. Haastatteluiden ja laadullisen kyselylomakkeen tutkimustulosten perusteella Kuviossa 7 seuraavaksi mainitut asiat kaipaavat kehittämistä.

7.1 Kehittämisehdotukset ja jatkotoimenpiteet

Kuviossa 7 olevista kehitysehdotusten kohteista valittiin yhdessä ABB Motors and Generators Vaasan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa pääteemaksi strategiaviestintä. Pääteeman alle muut tutkimuksen kehitysehdotukset nivoutuvat ja linkittyvät lopulta osaksi strategiaviestintää. Yhteenvetotaulukossa olevien sisäisen viestinnän kehitysehdotusten perusteella tehtävät jatkotoimenpiteet voivat saada aikaan kohdeorganisaation esimiesten sisäisestä viestinnästä toimivampaa.



Kuvio 7. Kehitysehdotusten yhteenveto.

Strategiaviestintä

Strategiaviestintä nousi selkeäksi kehityskohteeksi niin temahaastatteluiden, kuin laadullisen kyselylomakkeen avulla saatujen vastauksien perusteella. Moni esimies kokee strategiaviestinnän haasteelliseksi jo siinä vaiheessa, kun se tulee itse sisäistää ja sen vuoksi eteenpäin jalkauttaminen on haasteellista. Esimiehet kokivat, että strategiaviestintä on tällä hetkellä koko organisaatiota koskevaa ja sen vuoksi strategiaviestintä jää kaukaiseksi yksikön jokapäiväisestä työstä ja sen linkittäminen omaan työhön on hankalaa. Esimiehet toivoivatkin ABB Motors and Generators Vaasan yksikköä koskevaa strategiaviestintää, joka on selkeästi kerrottu. Tutkimustuloksista nousi hyviä kehitysehdotuksia strategiaviestintää koskien, joten sen kehittämiseen päätettiin paneutua.

Nykyisen mallin mukaisesti strategiainformaatiopäivä pidetään esimiehille ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä kerran vuodessa joulukuussa. Strategiainformaation kertoo yksikön johtaja. Strategiainformaatio tilaisuuden jälkeen esimiehet kertovat seuraavien vuosien strategiainformaation omille alaisilleen osastopalavereissaan.

Tutkimustuloksista nousi esille ehdotus, jossa strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden viestintä jaettaisiin koko Vaasan yksikön henkilökunnalle samanaikaisesti. Tähän tilaisuuteen osallistumalla jokaisella yksikön henkilöllä on mahdollisuus nostaa esille täydennystä kaipaavia ja epäselviä asioita. Kun strategiaviestintä kulkee nykyisen mallin mukaisesti monen ihmisen kautta, voi todellinen viestin tarkoitus muuttua matkanvarrella ja näin koko henkilöstö ei välttämättä saa tasalaatua tietoa. Tasalaatuinen tieto kaikille oli yksi tutkimustuloksissa esiinnoitettavista kehittämisen kohteista.

Kun valitaan sosiaalinen organisaatio, silloin siirrytään sähköpostista sekä intrasta Yammerin sekä videoiden käyttöön sisäisen viestinnän kanavissa. (Hurmerinta 2015, 31). Koska yksikössä on noin 500 henkilöä töissä voisi mahdollinen yhteinen strategiaviestinnän tiedotustilaisuus tapahtua seuraavasti: Motors and Generators Vaasan yksikön johtaja voisi yhdessä johtoryhmän kanssa pitää tiedotustilaisuuden, jossa strategiaviestinnän painopistealueet jaetaan kerrottavaksi niin, että tiedotustilaisuus toimii dialogisena vuorovaikutusympäristönä. Tämä tiedotustilaisuus jaetaan reaaliajassa jokaiselle yksikön jäsenelle Skypea välityksellä. Koska tilaisuus kuvataan niin, kaikkien henkilöiden tulee näkyä kamerassa ja sen vuoksi henkilöt voisivat asettua U:n muotoisesti, jotta jokainen henkilö näkee myös toistensa kasvot. Tiedotustilaisuus myös nauhoitetaan, jotta paikalle pääsemättömät henkilöt pystyvät katsomaan lähetyksen myöhemmin intrasta ja lähetyksentä materiaalia voidaan myös myöhemmin hyödyntämään esimiesten pitämässä osastopalaverissa. Tehtailla oleville henkilöille pystytetään tiedotustilaisuuden ajaksi näytöt ja kaiutinlaitteet, jotta he voivat kokoontumaan tehtaalle yhtä aikaa katsomaan lähetystä. Toimihenkilöt voivat seurata tiedotustilaisuutta omalta tietokoneeltaan. Lähetyksen lopussa on mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja keskusteluun.

Toinen mahdollisuus strategiaviestinnän jalkauttamiseen on se, että yksikön johtaja tai johtoryhmään kuuluva henkilö osallistuu vuoden aikana jokaisen yksikön esimiehen pitämään osastopalaveriin, jossa keskustellaan yksikön strategiaviestinnästä, tässä palaverissa on mahdollista antaa suoraa palautetta ja kysyä mieltä askarruttavista asioista. Dialoginen prosessi tapahtuu tämänkaltaisissa tilanteissa laadullisesti.

Motors and Generators Vaasan yksikössä on olemassa johtamisen vuosikello, johon on määritelty johtamisen tärkeitä elementtejä. Tässä suunnitelmassa strategian tarkastelu ja päivitys keskittyy kevästä syksyyn ja joulukuussa esitellään seuraava strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden viestintä esimiehille.

Strategiaviestintää jaetaan tällä hetkellä vuosikellon mukaisesti vain yhden kerran vuodessa joulukuussa. Jotta strategiaviestintä saadaan osaksi jokapäiväistä työpäivää, sen kertaaminen tulee tapahtua ympäri vuoden ennen seuraavaa strategisten ja toiminnallisten tavoitteiden viestintää. Vuosikelloon tulee lisätä strategiaviestinnän **välistrategiainfo**, jossa kerrataan yksikön strategia ja sen ajankohta voisi olla esimerkiksi toukokuussa ennen kesälomakauden aloitusta. Välistrategian yhteydessä voitaisiin samalla tuoda ilmi, miten strategian toteutuminen on onnistunut yksikössä tähän mennessä. Välistrategian tiedotustilaisuuden jälkeen materiaali jaetaan esimiehille, jotta he voivat hyödyntää osastopalavereissaan. Välistrategiainfossa voidaan myös hyödyntää Skype-lähetystä.

Strategiaviestinnän palveltavuuden kannalta on tärkeää, että strategiaviestintää on tulevaisuudessa olemassa myös koko organisaation strategiaviestinnän lisäksi yksikkökohtaista strategiaviestintää. Yksikkökohtaisen strategiaviestinnän voi sitten muotoilla strategiatalon malliin, jossa strategia on muotoiltu tarinan muotoon. Talo mahdollistaa selkeiden linjojen hahmottumisen. Strategiatalo mahdollistaa esimiehille informaation jakamisen visuaalisin keinoin eteenpäin alaisille.

Vuoden 2017 lopulla Motors and Generators Vaasan yksikössä luotiin painopistealueet vuosille 2018-2020. Pääteemoiksi nostettiin kannattavuus, kasvu, paras asiakaskokemus, toiminnan erinomaisuus, yhteistyö ja johtaminen ja hyvinvoiva ja turvallinen työyhteisö. Nämä selkeyttävät sen, mitkä yksikön strategiset painopistealueet ovat seuraavan kolmen vuoden aikana.

Yksiköitä koskevasta strategiasta on laadullista tehdä myös oheismateriaalia, jotta jokainen yksikön henkilökunnasta ottaa strategian osaksi jokapäiväistä työpäivää. Tämä mahdollistaa sen, että jokainen ymmärtää oman työnsä merkityksen osana yksikön toimintaa ja työmotivaatio nousee. Jokapäiväisen strategiaviestinnän mahdollistavat esimerkiksi julisteet, joissa kerrotaan yksiköitä koskevasta strategiasta.

Julisteet voisi sijoittaa yleisiin taukopaikkoihin, intranettiin ja info-TV:seen ja materiaalia voisi jakaa myös sähköpostitse, nämä toiminnot lisäävät strategiaviestinnän jalkautumista. Strategiaviestinnän voisi tuoda esille kampanjamaisesti muuttaman kuukauden aikana, jolloin uutta materiaalia voitaisiin jakaa tasaisin väliajoin yksikön sisäisen viestinnän välineissä.

Älypuhelin ja intranet

Toiseksi kehityskohteeksi nostettiin älypuhelimien hyödyntäminen päivittäisessä sisäisessä viestinnässä. Älypuhelimet ovat nykyaikaa ja mahdollistavat viestinnän osalta reaaliaikaisuuden, joten sen käyttöönotto ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä on jossain vaiheessa hyvin relevanttia. Juholin (2008) kirjoittaa, että työtehtävät ovat nykyisin varsin liikkuvia ja verkostoituneita. Enää ei olla sidoksissa tiettyyn fyysiseen tilaan. (Juholin 2008, 184.)

ABB:llä on käytössä intranetin mobiilisovellus ja kun mainitsin haastatteluissa mobiilisovelluksesta, vain yksi haastateltavista henkilöistä muisti nähneensä siitä tiedon intrassa, mutta muut eivät olleet tietoisia sen olemassaolosta. Yksikössä on suuri mahdollisuus ottaa älypuhelin laajempaan käyttöön, koska jokaisella esimiehellä ja toimihenkilöllä on käytössä älypuhelin. Tehtaalla työskentelevillä työntekijöillä ei välttämättä löydy yrityksen älypuhelinia, mutta heidän esimiehiltään se löytyy. Tutkimustuloksissa esimiehet nostivat esille, että älypuhelimien ruudulle voisi päivittäin tulla erilaisia tärkeitä tiedotteita.

Kuvat selventävät kirjoitetun tekstin taustaa. Kuvia voi ottaa erilaisista tilanteista, kuten kokouksista ja erilaisista tapahtumista. (Leino 2012, 188–189.) Toimivassa mobiilisovelluksessa esimiehille jaetaan tärkeää informaatiota kuvalla ja lyhyellä tekstillä. Päivitys tavoittaa kaikki esimiehet samanaikaisesti. Sovelluksella jaetaan esimerkiksi asioita, jotka tulee kertoa alaisille mahdollisimman nopeasti. Sovelluksen kautta jaettuja kuvia on myös mahdollista jakaa intranetin etusivulla esimerkiksi alalaidassa, josta myös henkilöt, jotka pääsevät intraan näkevät päivetyt kuvat ja informaation samanaikaisesti.

Tähtinen (2016) kirjoittaa pro gradun – tutkielmansa tuloksissa, että neljäsosa tutkimukseen osallistuneista ei nähnyt intralle roolia lähiesimiestyössään tai rooli oli vähäinen. Kaksi kolmasosaa tutkimukseen osallistuneista näki, että intra on tärkeä apuväline lähiesimiestyössä. Intra on apuväline, tietopankki ja taustakone. (Tähtinen 2016, 77.) Nykyisessä intrassa henkilön tulee itse aktiivisesti etsiä tietoa, jotta hän näkee uusimmat päivitykset. Tulevaisuudessa Intranet voisi mahdollisesti toimia Facebookin antaman mallin mukaisesti, aina kun uutta tietoa päivitetään ABB Motors and Generators Vaasan intrassa, siitä tulee ilmoitus älypuhelimien ruudulle. Tämän uuden tiedon päivittymisen älypuhelimien ruudulle voisi jokainen käyttäjä itse rajata intran mobiilisovelluksessa, jotta vain toivotut päivitykset ilmoittaisivat itsestään. Intran sisälle voisi luoda ryhmän, jossa jaetaan esimiehille tarvittavaa informaatiota, jota he voivat tarvittaessa jakaa alaisilleen. Sovellus mahdollistaa kuvien ja videoiden jakamisen. Koska kaikilla esimiehillä on älypuhelin, sovellus on toteutettavissa.

Intran omatoiminen päivittäminen koettiin tärkeäksi. Tämä mahdollistaa sen, että intra päivittyy nopeammin ilman viestinnän välikäsiä. Kun intraan luotaisiin esimerkiksi linkki blogi-pohjaan joka toimisi irrallisena osana intrasta, sen toiminnan muoto olisi vapaampaa. Intran etusivulla voisi olla kuva ja huomioteksti, johon päivittyisi uuden blogipäivityksen tiedot ja tätä kuvaa klikkaamalla pääsisi lukemaan uuden päivityksen. Blogilla tulee olla ylläpitäjä, joka käy tarkistamassa kirjoitetut tekstit ja korjaamassa mahdolliset ristiriitaisesti kirjoitetut asiat.

Intralta toivottiin helppokäyttöisyyttä, jota auttaisi intran alareunassa oleva chatti, jolle voisi esittää hakusanoja. Chatti auttaisi käyttäjää löytämään haluttuja toimintoja ja vastaamaan tarvittaessa esitettyihin kysymyksiin. Chatti mahdollistaisi tiedon helposti löytymisen, materiaalien monipuolisemman käytön ja aktiivisemmän intran.

Asiakkaat osana sisäistä viestintää

Esimiehet nostivat esille ABB Motors and Generators Vaasan yksikön asiakkaat osaksi sisäistä viestintää. ABB:n tuotteet päätyvät loppukäyttäjille, eli asiakkaille.

Työnteolle tulee oikea tarkoitus, kun havainnollistetaan, että moottori on todellisuudessa menossa asiakkaalle. Työprosessin ja kokonaiskuvan ymmärtäminen selkeytyy. Asiakkaiden esille nostaminen sisäisessä viestinnässä tuo tietoa siitä, kuka liikkuu yksikössä ja minkä vuoksi.

Yksikössä vierailee usein asiakkaita ja heidän käynneistään ei välttämättä tiedä monikaan yksikön henkilökunnasta. Asiakkaat vierailevat usein tehtaalla ja käyvät syömässä ABB:n työpaikka ravintoloissa. Moni ei kuitenkaan tiedä keitä he ovat ja miksi he ovat tehtaalla. Aikaisemmin intrassa on ollut kirjoituksia asiakkaista, mutta nykyään niistä ei enää kirjoiteta.

Kun tuote on toimitettu lopulliseen kohteeseen, tapahtumasta voidaan tehdä kirjoitus intranettiin, jossa haastatellaan ABB Motors and Generators Vaasan yksikön asiakkaiden yhteyshenkilöä. Prosessista voidaan kertoa koko laajuudeltaan, mainita kehitysideoita ja yhteyshenkilö voi kirjoittaa omista kokemuksistaan. Toisinaan yksiköstä lähtee henkilö tai henkilöitä tuotteiden loppukäyttäjien luokse ja myös näistä tapahtumista on hyvä informoida intranetissä. Tässä tulee kuitenkin huomioida asiakastiedon luottamuksellisuus. Intraan on toivottu uutta materiaalia ja asiakkaiden esittelemisen kuukausittain sisäisessä viestinnässä toisi asiakkaat osaksi jokapäiväistä sisäistä viestintää.

Muut kehityskohteet

Haastatteluissa mainittiin myös, että usein viestin olisi jo voinut lähettää suoraan koko henkilökunnalle ilman esimiestä välikätenä. Sähköpostien osalta toivottiin sitä, että esimiehille tiedotetaan otsikon viestikentässä, jos sähköposti tulee jakaa eteenpäin alaisille. Usein sähköpostin normaalissakin viestinnässä on puutteita. Sähköposteja ei tutkimuksen tuloksien mukaan osata otsikoita oikein. Oikea otsikointi mahdollistaisi nopeamman viestimisen ja niiden huomioiminen on todennäköisempää, eivätkä ne pääse ohitse viestivirrassa. Palaverikutsut, jotka tulevat sähköpostin kautta, niihin ei ole tällä hetkellä olemassa pakollista reagointimahdollisuutta. Osa henkilöistä ei reagoi palaverikutsuun ja sen vuoksi voi olla vaikea tietää ennen palaverin alkua, keitä siihen osallistuu. Tähän voi olla syynä se, että henkilöt eivät osaa käyttää ohjelmaa.

Henkilöstöasioille toivottiin omaa palaverikäytäntöä. Esimiehet kokivat, että kerran kuussa esimiesinfojen lopuksi ei riitä näiden asioiden läpikäymiseen. Globaalille PG:lle toivottiin omaa viestintäsuunnitelmaa, joka toisi kaikille yksiköille saman viestintäprosessin todelliseksi. Koko yksikölle toivottiin yhteistä kuukausipalaveria. Kuukausipalaverin voisi toteuttaa Skype-tiedotustilaisuutta hyödyntämällä tai tallentamalla videotervehdyksen johdolta, joka sitten jaetaan intrassa. Esimiehiltä toivottiin yleisesti haastatteluvideoita, joissa tietoa jaetaan ja esitellään henkilöitä yleisesti.

7.2 Tutkimustulosten esittäminen

Tutkimustulokset esitettiin ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä kehitysjohtoryhmän kokouksen yhteydessä. Esityksessä läpikäytiin tämän tutkimuksen havainnot tutkimusaineistosta, kehitysideoita ja esiteltiin jatkotoimenpiteet. Jatkotoimenpiteissä annettiin kehitysehdotusten pohjalta valmiita toimenpideideoita, jotka yllä kohdassa 7.1 on esitetty. Jatkotoimenpide ideoilla kehitysideoita voidaan tuoda käytäntöön. Tutkimustulosten esitysmateriaaleina käytettiin liitteitä 1, 2 ja kuviota 7.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeorganisaation sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä esimiesten näkökulmasta ja miten sen toimivuutta voidaan kehittää ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä. Aineistonkeruun menetelmäksi valikoituivat kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät teemahaastattelu ja laadullinen kyselylomake. Laadulliset tutkimusmenetelmät teemahaastattelu ja laadullinen kyselylomake mahdollistivat syvällisen tiedon saannin sisäisen viestinnän tilasta ja sen kehityskohteista esimiesten näkökulmasta katsottuna. Teemahaastatteluiden teemoiksi muodostuivat **organisaation odotukset esimieheltä, sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi, esimies-alaisviestintä ja sisäisen viestinnän kehittäminen**. Laadullisessa kyselylomakkeessa teemoiksi valikoitui muuten samat teemat, kuin teemahaastattelussa, mutta organisaation odotukset esimieheltä teemaa ei käytetty laadullisessa kyselylomakkeessa. Näiden yllä olevien neljän teeman sisältä nousi paljon tutkimusaineistoa, joista kootaan tutkimustuloksien pohjalta johtopäätökset tässä luvussa. Luvussa esitellään myös validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen, jatkotutkimusaiheet ja koko työn pohdinta.

Teemahaastatteluun valittiin seitsemän esimiestä, niin toimihenkilö-, kuin työntekijäesimiehistä, jotta tutkimuksen aineistoksi saatiin molempien esimiesten näkökulmia tutkimuksen aihealueesta. Jokaiselle esimiehelle esitettiin samat teemat. Lopuille 51 esimiehelle, joita ei kutsuttu haastatteluun lähetettiin laadullinen kyselylomake. Laadullinen kyselylomake mahdollisti haastatteluiden teemoista nousseiden asioiden syventämisen ja lisätiedon hankkimisen. Laadullinen kyselylomake lopuille 51 esimiehelle mahdollisti myös tutkimustulosten paikkansapitävyyden varmistamisen, eli tutkimustulosten luotettavuuden todentamisen.

Ennen tutkimuksen aloittamista voitiin olettaa, että haastatteluun valituilla seitsemällä esimiehellä oli olemassa tietoa yksikön sisäisestä viestinnästä. Kaikki esimiehet olivat toimineet esimiehen tehtävissä niin kauan, että yleistys voitiin tehdä. Haastatteluissa esimiehet kertoivat sisäisestä viestinnästä Motors and Generators Vaasan yksikössä omien kokemusten kautta antaen esimerkkejä olemassa olevista

tapauksista ja samalla myös mahdollisia kehitysehdotuksia ongelmien ratkaisemiseksi.

Kerätyistä tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yksikön esimiehet osaavat määrittää sisäisen viestinnän toimivuuden ja sen kehityskohteet. Esimiehet osaavat myös kertoa mahdollisia kehitysideoita. Sisäinen viestintä on esimiesten jokapäiväistä työtä ja suurin osa mainitsi esimiestyön olevan heidän jokapäiväisestä kokonaisesta työstä noin 39-50 %. Toimiva sisäinen viestintä on yksi esimiehen tärkeimmistä työkaluista työn onnistumisen kannalta. Lähes jokaisessa haastattelussa nousi esille organisaation strategiaviestinnän haasteellisuus esimiehen sisäisessä viestintätyössä. Myös laadullisissa kyselylomakkeen tuloksissa strategiaviestinnän kehittämisen kohteet nostettiin esille.

Esimiestyölle asetettuja odotuksia organisaatiolta olivat alaisten innostaminen työtehtäviin. Esimiesten tulee varmistaa, että kaikki saavat tasalaatuista tietoa ja esimiesinfon materiaalia tulee jakaa eteenpäin alaisille. Esimiesten rooli sisäisessä viestinnässä on merkittävä ja heille asetetaan paljon odotuksia.

Sisäisen viestinnän toimivuuden arvioinnissa voidaan sanoa, että tietoa on runsaasti saatavilla ja tiedon hankkiminen on kohtuullisen helppoa. Osa yksikön henkilöistä istuu vakituisesti Helsingissä ja heitä on otettu mukaan yhteisiin palavereihin videoyhteyden avulla. Viestinnän kohdentaminen voi sen sijaan olla hankalaa, koska sähköpostia tulee liikaa, ja se voi johtaa siihen, että oleelliset viestit saattavat jäädä lukematta. Usein sisäisessä viestinnässä jätetään liikaa sähköpostien varaan. Osan sähköposteista voisi jakaa suorana koko henkilöstölle ilman esimiestä viestinjakamisen välikätenä. Joissain tapauksissa viesti saatetaan kuulla jo aikaisemmin muualta, ennen kuin virallinen kanava tavoittaa esimiehen ja tämän vuoksi väärää tietoa saattaa olla liikkeellä. Osalla henkilöistä omaan työtehtävään liittyvää tietoa on liian vähän olemassa, joka heikentää osaltaan työnlaatua ja onnistumista. Motors-posti on tärkeä sisäisen viestinnän väline, koska työntekijät eivät pääse reaaliajassa työpäivän aikana yksikön sisäiseen intraan lukemaan uutisia. Taukotiloissa on yhteisiä tietokoneita, joista pääsee intraan tauoilla. Intran tulee olla toiminnoiltaan helppokäyttöisempi ja tällä hetkellä sen päivittyminen on hidasta.

Esimies-alaisviestinnän osuudessa palautetta halutaan omilta esimiehiltä menneestä vuodesta. Kehityskeskustelut saattavat mahdollistaa työtehtävien vaihtumisen työnkierron avulla, mutta toisinaan työnkierto ei onnistu, vaikka sitä olisi toivottu. Kehityskeskusteluiden lyhyt aikataulu on haasteellinen, koska esimiesten haluavat omat kehityskeskustelut ennen, kuin he aloittavat kehityskeskustelut omien alaisensa kanssa. Usein jos esimiehillä on monta alaista, kehityskeskusteluiden aikataulu käy lyhyeksi. Esimiesinfo on erityisen hyvä tiedonjakamisen keino esimiehille, koska sen tietoa pystytään hyödyntämään omassa osastopalaverissa.

Sisäisen viestinnän kehittämisessä nostettiin esille muun muassa se, että strategiaviestintä tulee kertoa koko henkilökunnalle samanaikaisesti. Strategiaviestinnän jakaminen tiimeissä on tällä hetkellä esimiesten vastuulla ja koska materiaalin saatavuus on heikkoa, strategiaviestinnän eteenpäin kertominen on haastavaa. Strategiaviestintä ei saisi olla liian pitkälle tulevaisuuteen, vaan siinä tulee olla välivaiheita, jotta sen tulee osaksi jokapäiväistä työtä. Moottorien loppuasiakkaiden esille tuominen on tärkeää työn motivoinnin kannalta. Viestinnän tulee tulla ajoissa, jotta siihen pystytään varautumaan ja panostamaan. Puhelimen hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä on yksi tarpeellisista uudistuksista.

Intranetin ilme tulee muuttua visuaalisemmaksi ja hakukentän toimintojen tulee kehentyä. Intrassa olevat tiedotteet tulee olla ajantasaisia. Yksikön asiakkaista, tilauksista, projekteista ja henkilöstöön liittyviä tekstejä on hyvä päivittää intraan säännöllisesti. Mahdollisuus intran itsenäiseen päivittämiseen on mahdollinen kehityskaskel.

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on **sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä**. Tutkimustuloksien perusteella voidaan todentaa, että sisäisen viestinnän kehittäminen sosiaalisen aikakauden mukaiseksi on oleellinen kehittämisen kohde kohdeorganisaatiossa. Toimiva sisäinen viestintä mahdollistaa toimivan nykyaikaisen organisaation. Strategiaviestinnän kehittäminen nostaa koko organisaation sisäisen viestinnän arvoa ja mahdollistaa tulevaisuuden sosiaalisen organisaation ajan tasalla pysymisen. Tässä

tutkimuksessa toteutui myös toiminnallinen osa, koska lopulliset tutkimuksen kehitysideat esiteltiin ABB Motors and Generators Vaasan yksikön johtoryhmälle.

8.1 Teoriakytkennät

Tässä luvussa verrataan aikaisempien tutkimusten tuloksia tämän tutkimuksen tutkimustuloksiin. Pohditaan tämän opinnäytetyön keskeisten teorioiden yhteyttä tutkimuksen avulla saatuihin tutkimustuloksiin.

Teoria (luku 2): Salminen (2014) luokittelee väitöskirjassaan viestinnän osaksi organisaation pääomaa sekä strategista johtamista. (Salminen 2014, 16). Tämän tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että toimiva sisäinen viestintä koetaan tärkeäksi osaksi organisaatiota. Sisäisen viestinnän toimivuuteen tulee panostaa ja sen kehittämiseen tulee käyttää organisaation resursseja. Esimiehellä tulee olla tarvittava strategiaviestinnän tieto, jotta esimies-alaisjohtaminen onnistuu laadullisesti ja motivoitunut työskentely mahdollistuu.

Teoria (luku 2): Joensuu (2004) kirjoittaa lisensiaatin työnsä tuloksissa, että lähes kaikki tutkimukseen osallistuneista vastaajista kertoivat suhtautuvansa positiivisesti informaatioteknologian käyttöön. (Joensuu 2004, 139). Tämän opinnäytetyön tutkimuksesta saatujen tuloksien pohjalta voidaan todeta, että älypuhelimien ottaminen osaksi sisäistä viestintää on toivottu uudistus. Intran mobiilisovelluksen hyödyntäminen on luonnollinen jatkumo teknologisessa sisäisessä viestinnässä. Älypuhelimien hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä on yksi mahdollinen kehitysaskel, jonka esimiehet nostivat esille niin haastatteluissa, kun laadullisen kyselylomakkeen tuloksissa.

Teoria (2.3): Intranetistä puuttuu ilmoitukset, jotka ilmoittavat, kun uutta informaatiota syntyy. Tämä heijastuu käyttökokemukseen ja intran hyödyntämiseen viestinnässä. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 49.) Tutkimustuloksissa toivottiin mobiilisovelluksen hyödyntämistä sisäisessä viestinnässä. Tällä hetkellä intran mobiilisovellusta ei hyödynnetä yksikössä. Intran mobiilisovellus, jossa olisi käytössä vies-

tintäfoorumit, esimiesten sisäinen viestintä saisi uusia ja laajempia käyttömahdollisuuksia. Esimiehet toivoivat tutkimustuloksissa intran nopeampaa päivittymistä ja mahdollisuutta itse päivittää intraa.

Teoria (3.1): Työyhteisössä tapahtuva vuorovaikutus voi olla kasvokkaisviestintää tai teknologiaviestintää. Viestintä luokitellaan olennaiseksi osaksi työrutiineja. (Huotari yms. 2005, 82–83.) Moni esimies toivoi viestinnän tapahtuvan kasvokkaisviestinnällä. Tuloksista kävi ilmi, että teknologiaviestintä ei yksin riitä laadulliseen sisäiseen viestintään. Kohdeorganisaatiossa lähetetään paljon viestintää sähköpostin välityksellä ja esimiehet nostivat tutkimustuloksissa esille sen haasteet.

Teoria (3.1): Sisäisen viestinnän tavoitteena on pyrkiä viestimään mahdollisimman nopeasti. Viestinnän tulee olla ennakoivaa, tulevista tapahtumista tulee ilmoittaa tarpeeksi ajoissa, sekä riittävän laajalti. (Ilvonen 2007, 18.) Tutkimustuloksissa viestinnältä toivottiin nopeampaa reagointia. Esimiehet mainitsivat, että usein viestin kuulee jo aikaisemmin muualta, kuin virallisista kanavista. Viestinnän tulee tulla riittävän ajoissa virallisista kanavista, jotta esimiehet ehtivät reagoimaan niihin ja antamaan oman panoksensa.

Teoria (3.2): Usein haasteeksi nousee viestinnän suppea henkilömäärä. Myös aikaa on käytettävissä vähemmän ja sen vuoksi uuden kehittämiseen jää vähemmän aikaa. (Korhonen & Rajala 2011, 40–41.) Haastatteluissa nostettiin esille se, että sisäinen viestintä toimii tällä hetkellä ostopalveluna, joka aiheuttaa viivettä intran päivittymisessä. Esimiehet toivoivat mahdollisuutta omatoimiseen intran päivittämiseen ilman välikäsiä, joka mahdollistaisi nopeamman sisällön tuottamisen.

Teoria (4): Työpaikoilla tulee selkeästi näyttää esimiehen ja työntekijän roolit sekä työtehtävät. (Järvinen 2017, 49). Haastatteluiden tutkimustulokset osoittivat, että kaikki organisaation jäsenet eivät ole tietoisia oman työtehtävänsä sisällöstä. Tämä hankaloittaa työntekoa ja työn merkityksen asettamista.

Teoria (4.1): Uuden ajan johtaja toimii aktiivisesti tapahtumissa, sosiaalisissa yhteisöissä, foorumeissa ja sosiaalisen median erilaisissa kanavissa. (Hurmerinta

2015, 39.) Kyselylomakkeen tutkimustuloksissa esimiehet toivoivat johdolta esitelyvideoita. Johtajien ja esimiesten aktiivisuus sisäisen viestinnän kanavissa toisi johtajat ja esimiehet lähemmäksi jokapäiväistä työtä.

Teoria (4.2): Päätöksentekoprosessissa, puheissa ja vuorovaikutuksessa dialogi pääsee oikeuksiinsa. (Syvänen yms. 2015, 35). Strategiaviestinnältä toivottiin vuorovaikutteista tiedotustilaisuutta, johon jokainen yksikön henkilö voi osallistua samanaikaisesti. Tässä tilaisuudessa mahdollistuu dialogi ja tasalaatuisen tiedon jakaminen ilman välikäsiä.

8.2 Validiteetin ja reliabiliteetin toteutuminen

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu sisäisen viestinnän ympärille. Tutkimuksen haastattelurunkoon valitut kysymykset tulevat suoraan teoriaosuudesta. Tutkimuksen laadullinen kyselylomake muodostuu myös tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta ja tarkentui teemahaastatteluiden vastauksien perusteella. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Teemahaastattelulla kerätty aineisto on kooltaan yleensä runsas. Kun aineisto on runsasta, sen analysointi on mielenkiintoista, mutta myös työlästä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135.) Haastattelurunko on läpikäyty yhdessä tutkimuksen ohjaajan sekä ABB Motors and Generators Vaasan yksikön henkilöstöpäällikön kanssa. Haastatteluiden jälkeen haastateltu aineisto litteroitiin mahdollisimman nopeasti, jotta myös tehdyistä muistiinpanoista on hyötyä ja että asiat ovat vielä tuoreessa muistissa. Tutkimuksessa käytetään triangulaatiota, joka myös parantaa tutkimuksen reliabiliteettia.

Haastatteluiden jälkeen tulee haastateltavan henkilön saada mahdollisuus lukea haastattelunsa. Haastateltavalla on oikeus korjata haastattelusta vain omat lausumansa eli virheet ja väärinkäsitykset. (Juholin 2013, 305–306.) Esimiehille lähetettiin sähköpostilla tutkimuksessa käytettävät sitaatit ja heille annettiin kuukausi aikaa ehdottaa mahdollisista korjaus- ja muutosehdotuksia. Tämä pois sulki väärin-

ymmärryksien mahdollisuuden ja niiden päätyminen lopulliseen tutkimukseen es-tyy. Kun aineisto on aito ja tulkinnat on tehty oikein vastaten haastateltavan henki-lön ajatuksia, lisää tämä prosessi tutkimuksen luotettavuutta.

Haastatteluihin valittu otantaryhmä on valittu sen perusteella, että haastateltavilla henkilöillä on aikaisemmin tehdyn henkilöstötutkimuksen perusteella annettavaa myös tälle tutkimukselle. Henkilöt ovat osoittaneet toiminnallaan innovatiivisuutta ja positiivista näkemystä organisaation kehittymiseen. Ennen haastatteluiden aloit-tamista haastateltaville esimiehille lähetettiin teemahaastattelulomake, jotta he pys-tyivät tutustumaan esitettäviin kysymyksiin etukäteen. Kun esimiehet olivat etukä-teen tietoisia haastattelun teemoista, haastatteluiden eteneminen oli luontevaa. Haastatteluiden sanatarkka litterointi mahdollisti aineiston perinpohjaisen analysoi-misen. Tutkimuksen reliabiliteetti varmentuu tutkimuksessa käytettyjen sitaattien avulla, joita on valittu haastateltavien henkilöiden lausunnoista. Sitaatit mahdollis-tavat haastateltavien henkilöiden suoriin sanottuihin lainauksiin viittaamisen.

Henkilöitä haastatellaan niin kauan, että haastateltavat eivät anna enää mitään uutta ja tärkeää tietoa tutkimukselle, tällöin saturaatio on toteutunut. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 60). Tämän tutkimuksen luotettavuus ilmenee myös saturaatiossa. Haastatte-luissa ilmeni paljon yhtäläisiä piirteitä, jotka esiintyivät useamman haastateltavan henkilön kohdalla. Haastatelluilla esimiehillä oli samankaltaisia ajatuksia yksikön sisäisen viestinnän tilasta ja sen kehittämisen kohteista.

Laadulliseen kyselylomakkeeseen saatiin vastauksia yhteensä 27 kappaletta lo-puilta esimiehiltä, jotka eivät olleet osallistuneet haastatteluihin. Otanta onnistui hyvin, koska vastaajien määrä 27 esimiestä oli hyvä perusjoukon kannalta katsot-tuna, jonka määrä oli yhteensä 51, vastausprosentiksi saatiin 53%. Kyselylomake lähetettiin 51 esimiehille sähköpostissa olevana linkkinä. Sähköpostin otsikkoken-tässä oli selkeästi kuvattu mitä sähköposti sisältää ja sähköpostissa oli lyhyt ja sel-keä esittely viestin aiheesta ja korostettuna suora linkki Lyyti-ohjelmassa olevaan laadulliseen kyselylomakkeeseen. Esimiehet ovat tottuneet käyttämään Lyyti-oh-jelmassa olevia kyselyitä, joten kyselyyn vastaaminen ei ollut esimiehille uusi asia.

Kyselylomakkeen täyttämiseen meni aikaa noin 10 minuuttia. Tutkimus on kokonaisuudessaan validi.

Laadullisessa kyselylomakkeessa esitetyt kysymykset olivat selkeästi ymmärrettäviä ja osaan kysymyksistä oli myös selvennetty mitä kyseinen määritelmä pitää sisällään. Tämä mahdollisti sen, että kysymyksiin oli mielekästä vastata, eikä hankalat termit estäneet kyselyyn vastaamista. Kyselylomakkeessa oli laitettu pakollisiksi vastausvaihtoehdoiksi kaikki muut kohdat, lukuun ottamatta vastaajan nimeä sekä muuta huomioitavaa kohdat. Kyselylomakkeen lopussa oli kohta muuta huomioitavaa, johon halutessaan esimies pystyi lisäämään omia mietteitään ja toivomuksiaan koskien sisäistä viestintää. Muuta huomioitavaa kohtaan tuli myös vastauksia, joka osaltaan lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on teemahaastatteluiden ja laadullisen kyselylomakkeen tutkimustuloksien osalta kokonaisuudessaan luotettava.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen jatkotutkimuksena voisi muutaman vuoden kuluttua tarkastella kyselylomakkeen avulla, miten sisäinen viestintä on kehittynyt Motors and Generators Vaasan yksikössä tässä tutkimuksessa esitettyjen kehitysideoiden ja jatkotoimenpiteiden jälkeen. Minkälaisia muotoja strategiaviestintä on saanut yksikön sisäisessä viestinnässä, ja miten muut tutkimuksessa nousseet kehitysideat ovat päätyneet jatkotoimenpiteisiin. Tutkimuksessa voitaisiin myös selvittää, minkälaisessa tilassa yksikön mobiilisovelluksen ottaminen osaksi sisäistä viestintää on. Kyselylomake kiteyttäisi sen, miten tämän tutkimuksen kehitysideat ja jatkotoimenpiteet on otettu huomioon yksikössä ja minkälaisessa aikataulussa niihin on paneuduttu.

8.4 Pohdinta

Tutkimuksen teoriaosuuden kerääminen oli mielekästä, koska aiheesta löytyi hyvin laadullista tietoa. Tutkimuksen teoriaosuuden vaiheessa oli mielenkiintoista tutustua aikaisempiin tutkimuksiin ja tehdä niistä havaintoja. Sosiaalisen aikakauden mahdollisuudet avautuivat tutkimuksen teorian keräämisen kohdalla. Koen, että tutkimuksen teoriaosuus saavutti saturaation, koska uutta informaatiota ei enää tullut.

Tässä vaiheessa siirryin teemahaastattelurungon työstämiseen ja alustavan laadullisen kyselylomakkeen sisällön tutkimiseen. Tutkimuksen alkuvaihe eteni järjestelmällisesti. Monta kertaa teoria johdatti seuraavaan teoriaan ja uusiin oivalluksiin. Tutkimuksen teoriaosuutta siivittää punainen lanka.

Haastattelun toisena puolena on se, että ne vievät haastattelijalta paljon aikaa. Haastatteluiden teko vaatii huolellisuutta sekä valmistautumista haastattelijan rooliin. (Hirsjärvi, 2008, 201.) Haastatteluihin meni yhteensä aikaa keskimäärin viisi tuntia ja haastatteluiden litterointiin 35 tuntia. En usko, että tutkimuksen tulokset olisivat olleet yhtä merkittäviä, jos ne olisi toteutettu vain laadullista kyselylomaketta käyttämällä tai jos teemahaastatteluiden tueksi ei olisi käytetty laadullista kyselylomaketta.

Tutkimus aloitettiin toukokuussa 2017 ja se saatettiin loppuun tammikuussa 2018. Loka-marraskuussa toteutettiin teemahaastattelut kahden viikon aikana ja tuloksien analysoinnin jälkeen siirryttiin laadullisen kyselylomakkeen viimeistelyyn. Kyselylomakkeen tutkimustulokset saatiin joulukuun alussa, jonka jälkeen ne analysoitiin. Lopuksi kaikki tutkimustulokset tiivistettiin yhdeksi kehitysehdotuksien yhteenvedoksi yhteen taulukkoon, joka löytyy kuviosta 7.

Opinnäytetyön aihe oli alusta asti motivoiva ja se mahdollisti työn tekemisen mielenkiintoisena. Aineiston keruumenetelmä oli alusta asti selvää, koska tutkimuksessa tarvittiin aineistoa, joka oli mahdollisimman omakohtaista. Esimiehet olivat innostuneita tutkimuksen aiheesta ja haastateltavat henkilöt oli helppo saada mukaan tutkimukseen. Esimiesten taustat mahdollistivat erilaiset haastattelut ja näin myös aineistosta tuli kattava ja monia laadullisia kehitysehdotuksia ja jatkotoimenpiteitä tuli ilmi.

LÄHTEET

- Aaltola, J., Valli, R. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: Bookwell Oy.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.
- ABB.com. ABB lyhyesti. ABB Suomessa. 2017. [viitattu 16.6.2017]. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/suomessa>
- ABB.com. ABB lyhyesti. Historia. 2017. [viitattu 16.6.2017]. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/historia>
- ABB.com. ABB lyhyesti. Historia. Suomalaiset juuret. 2017. [viitattu 16.6.2017]. <http://new.abb.com/fi/abb-lyhyesti/historia/suomalaiset-juuret>
- ABB.com. Tuotteet ja palvelut. Moottorit ja Generaattorit. 2017. [viitattu 16.6.2017]. <http://new.abb.com/motors-generators/fi>
- Alajärvi, K., Hägg, M., Kärkkäinen, V., Leveelahti, S., Vallisaari, M., Vuorio, P., Yli-Kerttula, M. 2014. Ammattilainen viestii. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: InPrint.
- Elo, K. 2016. Digitaalinen humanismi ja historiatieteet. Turku: Painosalama Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Gemilo Oy, Intosome Oy & Tulus. 2011. Sosiaalinen media yrityksen viestinnässä [viitattu 26.7.2017]. <http://www.slideshare.net/gemilo/sosiaalinen-media-yritysten-viestinnss-9158938>
- Gipps, A. 1997. Focus groups. Social Research Update 19, 1-7. [viitattu 1.8.2017]. <http://sru.soc.surrey.ac.uk/SRU19.html>
- Hiltunen, L. Validiteetti ja reliabiliteetti. Luentomateriaali 18.2.2009.[viitattu 24.7.2017]. http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Huotari M-L, Hurme, P. Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon, tiedon luominen työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Hurmerinta, J. 2015. On aika muuttua, menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille. Viro: Printon.

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Pro gradu –työ: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/27084>. Haettu 24.7.2017.

Hämäläinen, V., Maula, H. 2004. Strategia viestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Ilvonen, A. 2007. Miten tiedotan? Yhdistystoimijan tiedottamisopas. Vantaa: Dark Oy.

Joensuu, S. 2001. Viestintävajeet ja niihin liittyvät arvot postmodernissa organisaatiossa. Pro gradu –työ: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/12982>. Haettu 24.7.2017.

Joensuu, S. 2004. Työelämän uusi sopimus suomalaisissa it-alan organisaatioissa, sisäinen viestintä murroksessa? Lisensiaatintyö: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/12955>. Haettu 24.7.2017.

Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä, Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja: Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13435/9513926540.pdf?sequence=1>. Haettu 21.6.2017.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Koppijyvä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Turenki: Hansaprint Oy.

Kiviniemi, K. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta – teemoittaminen. Teoksessa J. Aaltonen & R.Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, 68-80. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kojo, H., Hedman, E. 2014. Vuorovaikutussuhteiden johtaminen, systeemisen ajattelun työkaluja. Jyväskylä: Humap Oy.

Kolehmainen, I., Korhonen, A. 2014. Sosiaalisen intranetin käyttö organisaation vuorovaikutusympäristönä, asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä ja kokemuksia. Pro gradu –työ: Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, puheviestintä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/43866/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201406302182.pdf?sequence=1>. Haettu 27.7.2017.

Korhonen, N. Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Helsinki: Talentum.

Kortesjärvi-Nurmi, S., Murtola, k. 2015. Areena, yritysviestinnän käsikirja. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kortesuo, K., Patjas, Liisa-Maria., Seppänen, Leea. 2016. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. Eura: Eura Print Oy.

L30.3.2007/334. Yhteistoiminnasta yrityksissä.

Laapio, T. 2010. Työyhteisöviestinnän kehittäminen kuntaorganisaatiossa. Pro gradu –työ. Jyväskylän yliopisto, viestintätieteiden laitos, yhteisöviestintä. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/26569/URN:NBN:fi:jyu-201102181784.pdf?sequence=1>. Haettu 28.7.2017.

Leino, A. 2012. Sosiaalinen netti ja menestyvän pk-yrityksen mahdollisuudet. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

Lid Falkman, L., Lid Falkman, T. 2014. Virtuellla möten., effective gränslös kommunikation. Stockholm: Liber AB.

Lehtimäki, H. 2016. Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö: Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi ammattikorkeakoulu, sosiaali- ja terveystieteiden alan kehittäminen ja johtaminen. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/110263/Lehtimaki_Helena.pdf?sequence=2. Haettu 28.7.2017.

Lohtaja-Ahonen, S. Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään, puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Moilanen, P & Rähä, P. 2001. Merkitysrakenteiden tulkinta – teemoittaminen. Teoksessa J. Aaltonen & R.Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimeneelmiin, 53–54. Jyväskylä: PS-kustannus.

Repo, I., Nuutinen, T. 2003. Viestintätaito, opas aikuisopiskelun ja työelämän vuorovaikutustilanteisiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Piha, K., Poussa, L. 2012. Dialogi, paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi – viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Väitöskirja: Helsingin yliopisto, sosiaaliteidenlaitos. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/136508/VIESTINNAN%20OSAAJASTA%20STRATEGISEKSI%20VUOROVAIKUTTAJAKSI%20HS_OK.pdf?sequence=1. Haettu 27.6.2017.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2., tarkistettu painos. Helsinki: Haka-paino.

Sydänmaanlakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Saarijärvi: Saarijärven Offiset Oy.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura., Kasvio, A., Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: University Press.

Tähtinen, S. 2016. Oulun kaupungin intranet akkuna johtamisessa ja esimiestyössä – henkilöstön, esimiesten ja johtajien kokemuksia. Pro gradu –työ: Oulun yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta, kasvatuspsykologia. http://www.viesti.fi/wp-content/uploads/2014/04/Pro-gradu-Satu-Ta--htinen-2016_PDFa.pdf. Haettu 27.7.2017.

LIITE 1 Haastatteluiden tutkimustulokset

Organisaation odotukset esimieheltä	Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi	Esimies-alaisviestintä	Sisäisen viestinnän kehittäminen	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> Ihmisten innostaminen Kaikki alaiset saavat saman tiedon Esimiesinfon asiat jaetaan eteenpäin tiimeissä Esimiehelle asetetaan paljon odotuksia 	<ul style="list-style-type: none"> + Motors-postin tärkeys + Info-TV + Tiedon saatavuus on kohtuullisen helppoa + Esimiesinfot + HR-tiedotteet + Video-palaverit henkilöiden kanssa, jotka eivät pääse paikalle - Ylemmällä tasolla ei ymmärretä viestinnän merkitystä - Intra ei ole helppokäyttöinen - Liian paljon jätetään sähköpostien varaan - Omaan työtehtävään liittyvä liian vähäinen tieto 	<ul style="list-style-type: none"> + Kehityskeskustelu mahdollistaa työnkierron + Omaehtoinen kouluttautuminen + Palautetta omalta esimieltä menneestä vuodesta - Lyhentynyt kehityskeskustelu aikataulu - Työntekijöiden kyselykaavake ei aina palvele tarkoitusta - Kehityskeskusteluissa esille tulleet henkilöiden eteenpäin pääsemisen tarpeet eivät ole toteutuneet - Henkilön palkkaukseen liittyvä informaatio tulee vasta kehityskeskusteluiden jälkeen - Työtehtävät saattavat vaihtua nopeasti ja kehityskeskustelussa asetetut tavoitteet voivat osoittautua sen vuoksi turhiksi <p>Viestinnässä tärkeimmät tiedonlähteet</p> <ul style="list-style-type: none"> Esimiesinfo Keskustelu kollegojen kanssa Sähköposti Viikkopalaveri Puhelinkeskustelut Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> Ostopalvelut viestinnässä aiheuttavat viivettä Sama tieto kaikille samaan aikaan Ei vain tiedoksiantoja sähköpostilla Enemmän sisältöä info-TV:seen Esitellään moottorien loppuasiakkaita Viestintää ajoissa, jos siihen tulee myös itse valmistautua Esimiehille tulee eteenpäin informoitavaa asiaa, jonka olisi jo suoraan voinut laittaa eteenpäin kaikille, ilman välikäsiä Sähköpostien perille menosta ei ole aina tietoa, koska ei ole kuitausmahdollisuutta <p>Strategiaviestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> Yksityiskohtaisempaa tehdasta koskevaa tietoa Yleinen informaatiotilaisuus, jossa kerrotaan tarkemmin tehtaan strategiasta Strategian sulauttaminen osaksi jokapäiväistä viestintää Henkilö, joka on ollut luomassa strategiaa, myös kertoisi siitä 	<ul style="list-style-type: none"> Käytännönläheisempi kehityskeskustelukaavake työntekijöille Mahdollisuus itse päivittää intraan tekstejä Sähköpostien otsikossa merkintä, että viesti tulee informoida eteenpäin Kuukausittainen asiakasesittely Aktiivisempi intra, jossa lyhyitä tietoisuuksia Tehtaalla olevista vieraista tietoa Puhelimen hyödyntäminen sisäisessä viestinnässä Palaverikutsuihin pakollinen reagointi Organisaatiokaaviot kaikkien esille Intrasta työkalut helposti saatavissa Intran mobiilisovellus kaikkien tietoon Tehtaiden strategiaviestintä esille julistemuotoon Intran alareunaan chati, jossa kysytään: kuinka voin auttaa sinua

HAASTATTELUIDEN
TUTKIMUS-
TULOKSET

LIITE 2 Kyselylomakkeiden tutkimustulokset

Sisäisen viestinnän toimivuuden arviointi	Esimies-alaisviestintä	Sisäisen viestinnän kehittäminen	Intranetin kehittäminen	Kehitysehdotukset
<ul style="list-style-type: none"> + Käytössä monia viestintätapoja ja työkaluja + Intranet, info-TV, esimiesinfo, strategiainfo + Motors-lehti - Viestinnän kohdentaminen haasteellista - Informaatiotulva heikentää oleellisen tiedon ja strategiapisteidien poimimisen - Sähköpostia tulee liian paljon - Sekava intranet - Intranetin hakutoiminto todella huono - Intranet hidas päivittyminen - Monta kertaa viestin kuulee jo aikaisemmin muualta <p>Sisäisen viestinnän tärkeimmät kehityskohteet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viestinnän näkyvyys, nopeus ja kohdentaminen • Enemmän suullista viestintää/face-to-face • Ajantasaiset mittarit vaikea löytää • Osa viestinnästä kulkee turhaan esimiehen kautta alaisille • Pidemmän tähtäimen tavoitteet • Viestinnän aikaistaminen • Interaktiivinen viestittäminen • Osastopalaverit säännöllisiksi • Info-TV:n asiat esimiehelle s-postiin • Liian pitkät s-postit ovat huonoja • Intra ei päivity 	<p>Esimiesinfon kautta saadun tiedon hyödyntäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infoa hyödynnetään osastopalaverissa • Keskustelut ja sähköpostit • Henkilökohtainen tiedonanto • Linkkien jakaminen • Keskustelut asioita muiden esimiesten kanssa • Motivointi ja perustelu, miksi jokin asia on tärkeä • Informoitavan materiaalin rakentaminen esimiesinfon avulla 	<p>Strategiaviestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yksikön johtajan viestintä koko henkilökunnalle • Koko henkilökunta paikalla, joka mahdollistaa kysymysten esittämisen - Tieto on hajanaista <p>Strategiaviestinnän haasteet esimiehelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskeisten tavoitteiden viestittäminen yhdenmukaisesti • Esimiehille yksin vastuu strategioiden asettamisen haasteiden toteutumisesta tiimissä • Selkeä strategia puuttuu LVM-tasolta • Materiaalien heikko saatavuus • Materiaalin ja tarinan tulee olla kaikille sama • Työntekijöille tiettyjen asioiden ”myyminen” • Esimiehen tulee ensin itse ymmärtää strategia • Strategia konkreettiseksi • Strategiaviestintä ei saa olla liian pitkälle tulevaisuuteen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pääsivun visuaalinen ilme paremmaksi • Ajantasaiset tiedotteet • Asiakas juttuja, joissa organisaation henkilöstö on ollut mukana • Nykyiset ja tulevat projektit • Tilaukset • Isoimmat kaupat • Henkilöstöjuttuja • Asiat ovat nyt monen klikkauksen päässä • Hakukenttä on surkea • Oman yksikön erityiset jutut esille • Tietopankki linkeistä • Paikalliset uutiset • Ajankohtaista tietoa • Säännöllisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Sähköpostin viestikenttään selkeästi, mitä viesti sisältää • Onnistumisista tiedottaminen • Henkilöstöasioille oma palaverikäytäntö, kerran kuussa esimiespalaverin lopussa on liian harvoin • PG:lle viestintäsunnitelma • Päivittäinen oi, rev ja tuotannon arvo älypuhelimien ruudulle • Strategiatalo tarinan muotoon • Asiakkaan esille tuominen jokaisessa työpäivässä • Kuukausipalaverit koko henkilöstölle • Yhteenvetoraportteja esimiehille esim. kiky-tuntien osalta • Esimiesinfossa käytetty materiaali tulee olla heti esimiehen saatavilla • Sisäisiä haastatteluvideoita esimiehiltä • Strategiamateriaalit saataville • Strategiainfot koko henkilöstölle • Strategiapalaverista paperista tietoa • Esimiesinfot ja palaverit johdon toimesta eri toimijoille, mahdollistaa viestinnän pysymisen suhteellisen muuttumattomana • Strategiaviestinnän informaatio intranettiin ja sähköpostiin • Yhtiön johdon jalkautuminen ja informaation kertominen henkilöstölle • Tiedotustilaisuuden nauhoitus ja julkaisu

**KYSELYLO-
MAKKEIDEN
TUTKIMUS-
TULOKSET**

LIITE 3 Teemahaastattelupyynnö

Teemahaastattelupyynnö

Sisäisen viestinnän kehittämiskohteet esimiestyössä

Case: ABB Motors and Generators Vaasa

Tutkimuksen tarkoitus

Arvoisa Motors and Generators Vaasan yksikön esimies!

Teen opinnäytetyötä sisäisen viestinnän kehittämiskohteista esimiestyössä, ABB Motors and Generators Vaasan yksikköön.

Sosiaalinen organisaatio on suhteellisen uusi organisaatiomuoto, jossa käytetään innovatiivisia sisäisenviestinnän vuorovaikutusvälineitä. ABB Motors and Generators Vaasa yksikössä ei ole aiempaa vertailutietoa yksinomaan esimiesten näkemuksista koskien sisäisen viestinnän toimivuutta ja sen kehittämistä. Tästä syystä on perusteltua tutkia sosiaalisen organisaatioon liittyviä ilmiöitä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia ABB Motors and Generators Vaasan yksikön sisäisen viestinnän toimivuutta esimiehen näkökulmasta ja löytää keinoja esimiehen sisäisen viestinnän tueksi.

Käytännön toteutus

Tutkimus toteutetaan tekemällä henkilökohtaisia haastatteluja ja lopuille esimiehille lähetään laadullinen kyselylomake. Tutkimuksessa on tarkoitus haastatella seitsemää henkilöä, joista jokaista haastatellaan yhden kerran.

Haastattelut toteutetaan syys-lokakuussa 2017.

Koko tutkimus valmistuu helmikuun 2018 loppuun mennessä.

Mitä tutkimuksella tavoitellaan

Haastattelu antaa mahdollisuuden kertoa omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan organisaation sisäisen viestinnän toimivuudesta ja mahdollisuuden vaikuttaa uusien viestintävälineiden, kanavien ja viestintätapojen innovointiin. Haastatteluista kerätty tieto voi osoittautua hyödylliseksi, kun organisaation sisäistä viestintää kehitetään.

Mitä edellyttää

Haastatteluajan sopimista haastattelijan kanssa ja henkilökohtaiseen haastatteluun osallistumista, johon haastattelijä lähettää kutsun sähköpostilla. Haastattelu toteutetaan Motors and Generators yksikössä Vaasassa.

Eettiset periaatteet

Lopulliseen tutkimusraporttiin voi mahdollisesti tulla lainauksia henkilöiden sanomisista, mutta lainaukset tehdään anonymisti ja lainauksia muokataan, jos on tarvetta niin, ettei henkilöä ole mahdollista tunnistaa siitä. Haastateltavien henkilöiden nimet kirjataan yksikölle toimitettavaan raporttiin.

Haastatteluaineisto on ainoastaan tutkijan ja tutkimuksen ohjaajan (Vaasan ammattikorkeakoulun lehtorin) tarkasteltavissa. Aineistoa säilytetään vain tutkijan tietokoneella salasanojen takana niin, joten ulkopuolisilla ei ole mahdollisuutta nähdä aineistoa. Tutkimuksen teon jälkeen aineisto tuhotaan.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja sen voi keskeyttää missä vaiheessa tahansa.

Yhteystiedot

Saija Niskanen

LIITE 4 Teemahaastattelulomake

Haastateltavan historia

- Ikä
- Sukupuoli
- Työkokemus ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä
- Tämän hetkinen työnkuva
- Miten suuri osa työajastasi on esimiestyötä? Kehityskeskusteluja, sisäistä viestintää, tiedottamista alaisille ja palavereja? (Prosentuaalinen osuus)

Teema 1, Organisaation odotukset esimiehiltä suunnalta

- Minkälaisia odotuksia esimiehille asetetaan sisäisen viestinnän osalta yksikössäsi?

Teema 2, Sisäinen viestinnän toimivuuden arviointi

- Miltä osin nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa?
- Mitkä ovat yksikön suurimmat heikkoudet viestinnässä?

Teema 3, Esimies-alaisviestintä

- Mitä kehittäisit kehityskeskustelussa? Mitä asioita siellä pitäisi ottaa esille?
- Mitä asioita haluaisit, että sinulta kysyttäisiin kehityskeskustelussa?
- Mitkä ovat viestinnässä tärkeimmät tiedonlähteet esimiehille?
- Mitä viestintäkanavia käytät ja kuinka usein viestit alaisillesi?

Teema 4, Sisäisen viestinnän kehittäminen

- Miten kehittäisit sisäistä viestintää?
- Minkälaisia uusia viestintävälineitä haluaisit käyttää? Tai mitä vanhoissa viestintävälineissä haluaisit kehittää?
- Mitä asioita sisäiseen viestintään liittyen intrasta tulee mielestäsi löytyä?

- Mitä mieltä olet mobiilisovelluksesta sisäisen viestinnän välineenä? Miten olemassa olevan intran mobiilisovellusta voidaan kehittää, niin että se palvelee paremmin sisäistä viestintää?
- Kun viestitään ABB:n strategiasta ja tulevaisuudesta, mitä kanavia silloin tulee käyttää?
- Minkälaisia haasteita strategiaviestintä asettaa esimiehelle?
- Haluaisitko osallistua esimiesviestintäkoulutukseen? Mitä asioita siellä tulee ottaa esille?
- Osaatko mainita jonkun organisaation, jossa sisäinen viestintä toimii tai olet kuullut toimivan? Osaatko mainita, mikä kyseisessä organisaation sisäisessä viestinnässä on toimivaa?
- Haluatko sanoa vielä jotain tai haluatko täydentää vastauksiasi?

LIITE 5 Laadullinen kyselylomake



Attention by Lyyti

Arvoisa Motors and Generators Vaasan yksikön esimies!

Teen tämän kyselyn yhteistyössä henkilöstöpäällikkö Hannele Aution kanssa. Kysely liittyy osana liiketalouden opintojeni lopputyötä Vaasan ammattikorkeakoulussa. Kyselylomakkeen avulla on tarkoitus kartoittaa, miten sisäisen viestintä toimii Motors and Generators Vaasan yksikössä ja minkälaisia kehittämistarpeita esimiehet näkevät sisäisessä viestinnässä olevan. Tutkimuksen kautta saatujen tuloksien avulla pyritään kehittämään sisäistä viestintää niin, että se tukee esimiestyötä. Kyselyn tietoja käytetään vain tässä tutkimuksessa.

Kaikille kyselyyn nimellä vastannelle jaetaan ABB:n logolla varustettu sateenvarjo.

Pyydän sinua ystävällisesti vastaamaan perjantaihin 8.12.2017 mennessä.

Ystävällisin terveisin,
Saija Niskanen

Nimi

Työkokemus vuosina ABB Motors and Generators Vaasan yksikössä *

Esimiesrooli * Työntekijäesimies
 Toimihenkilöesimies

Alaisten lukumäärä *

Miten suuri osa työajastasi on esimiestyötä: kehityskeskusteluja, sisäistä viestintää, tiedottamista alaisille ja palaverieja? (Merkitse prosentuaalinen osuus, 100 % on täysi työaika.) *

Miltä osin yksikön nykyinen sisäinen viestintä on toimivaa? (Esimerkiksi intranet, info-TV, sähköpostit, palaverit, esimiesinfot yms.) *

Mitkä ovat yksikön tärkeimmät kehityskohteet sisäisessä viestinnässä? *

Miten hyödynnät esimiesinfon kautta saatua tietoa sisäisessä viestinnässä? *

Kun viestitään ABB Motors and Generators Vaasan yksikön strategiasta ja tulevaisuudesta, mitä kanavia silloin tulee käyttää? *

Minkälaisia haasteita strategiaviestintä asettaa esimiehelle? *

Mitä tietoja Motors and Generators Vaasan yksikön omasta intrasta tulee löytyä? *

Muuta huomioitavaa.

Kiitos vastauksistasi!

LÄHETÄ VASTAUKSET

