

Anna Laknerné Major

KANKAANPÄÄN KAUPUNGIN SISÄISEN VIESTINNÄN
KEHITTÄMINEN

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
2015

KANKAANPÄÄN KAUPUNGIN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Laknérné Major, Anna

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma, ylempi AMK

Maaliskuu 2015

Ohjaaja: Iijolainen, Maarika & Salo, Vappu

Sivumäärä: 97

Liitteitä: 6

Asiasanat: sisäinen viestintä, johtamisviestintä, muutosviestintä, hajautetun organisaation viestintä

Opinnäytetyön aiheena oli sisäisen viestinnän kehittäminen Kankaanpään kaupungissa. Kohdeorganisaatiossa etsittiin kehittämiskohteita siihen, mitkä ovat toimivia vuorovaikutteisia viestintätapoja johdon ja työntekijöiden välillä sekä arkitilanteissa että organisaation mahdollisen rakenteellisen muutoksen jälkeen. Tutkimuksen tavoitteena oli tulosten hyödyntäminen kaupungin sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Teoreettisen viitekehyksen osiot ovat sisäisen viestinnän tärkeimpiä osa-alueita, kuten johtamisviestintä, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet sisäisen viestinnän kautta, muutosviestintä ja hajautetun organisaation viestintä. Tutkimuksen teoriaosiossa käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen osa-alueita. Tutkimustyön ulkopuolelle jätettiin kohdeorganisaation poliittisen johdon viestintä, ulkoinen viestintä, mahdollisen muutoksen jälkeinen viestintä ja kriisiviestintä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka perustuu teoriaosiossa käsiteltyihin sisäisen viestinnän osa-alueisiin.

Empiirinen aineisto kerättiin dokumenttianalyysin, tutkijan omien havaintojen, kohdeorganisaation johdon yksilöhaastattelujen ja työntekijöiden ryhmähaastattelujen sekä benchmarkingin kautta. Teemahaastatteluihin on osallistunut yhteensä 11 johtotason edustajaa ja viisi työntekijäryhmää, jotka edustivat kohdeorganisaation jokaista toimialaa. Näyte kattoi 6 prosenttia kaupungin henkilöstömäärästä. Lisäksi haastateltiin Valkeakosken kaupungin viestintävastaavan viranhaltijaa, minkä kautta oli tarkoitus saada tietoa hyväksi todetuista sisäisen viestinnän käytännöistä. Haastattelut suoritettiin helmikuussa 2015. Haastattelun analysoinnissa hyödynnettiin teemahaastattelun runkoa ja tulokset esitettiin kolmen haastateltavan tason – ylimmän johdon, keskijohdon ja työntekijäryhmien – vastausten yhteenvedolla.

Tutkimustulosten mukaan hyvin toimiva sisäinen viestintä vaatii johdon ja erityisesti operatiivisen työn johdon viestintäosaamista ja tarvittaessa sen kehittämistä eli kouluttamista. Tiedottamisen merkitystä on tutkimuksen mukaan tietoisesti kasvatettava. Ylimmältä johdolta odotettiin enemmän läsnäoloa työpaikoilla eli jalkautumista työntekijöiden arkeen. Keskitason johtajilta odotettiin enemmän ja säännöllisempää tiedoksiantoa koko organisaatiota koskevista asioista työntekijöilleen. Työntekijöiltä odotettiin enemmän aktiivisuutta tiedon hakemisessa. Lisäksi esille nousi palvelukeskusten välinen viestinnän tärkeys. Haastattelujen perusteella kasvokkain viestinnän ja esimiesten viestintävastuun määrittäminen nousivat tärkeämmiksi kehitettäviksi asioiksi kohdeorganisaatiossa.

THE DEVELOPMENT OF INTERNAL PUBLIC RELATIONS OF THE CITY OF KANKAANPÄÄ

Laknerné Major, Anna

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences
Business Management and Entrepreneurship, Master of Business Administration

March 2015

Supervisor: Iijolainen, Maarika & Salo, Vappu

Number of pages: 97

Appendices: 6

Keywords: internal public relations, leadership communication, change communication, public relations of a virtual organization

The topic of this thesis was the developing of internal public relations in the city of Kankaanpää. I searched for development areas in the target organization on what are working interactive ways of communication between management and employees both in everyday situations and after a possible structural change. The goal of the research was utilizing the results in the development of the city's internal public relations.

The items of the theoretical context are the most important sections of internal public relations such as leadership communication, employees' influence possibilities through internal public relations, chance communication and public relations of a virtual organization. The theory portion discussed the sections of the theoretical context. Items excluded from the research were the target organization's political management's communication, external public relations, post-change communication and crisis communication. The research method of choice was qualitative case study based on the sections of internal public relations covered in the theory portion.

The empirical material was collected by means of document analysis, the researcher's own observations, the target organization's management's individual and the employees' group interviews as well as benchmarking. All in all 11 management representatives and 5 employee groups took part in the focused interviews, standing for the target organization's every branch. The sample covered 6 percent of the city's personnel. The incumbent communications officer of the city of Valkeakoski was also interviewed to gain information on working policies in internal public relations. The interviews took place in February 2015. Analysis was conducted by utilizing the framework of the focused interview. Results were presented in the summary of the three interviewed levels – senior management, middle management and the employee groups.

According to the results well executed public relations require the leadership's and especially the leadership of operative work's communication expertise and if necessary its development as in training. According to research the significance of informing needs to be enhanced. Increased attendance was expected from the senior management. Middle management was expected to be more informative towards their employees concerning things which affect the whole organization. Employees were expected to more active in seeking information. Additionally the importance of service center communication came up. Based on the interviews the most important matters in need of development were face-to-face communication and defining managerial public relations responsibility.

SISÄLLYS

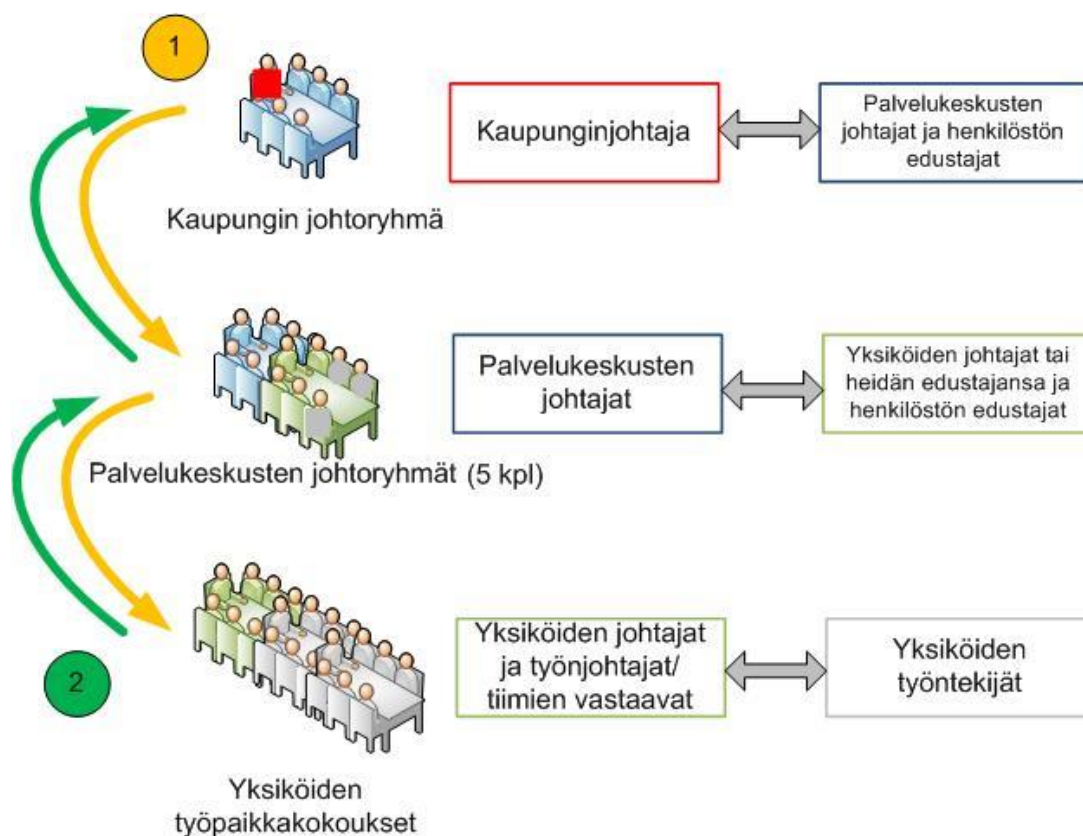
1	JOHDANTO.....	7
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA	10
2.1	Kankaanpään kaupungin perustiedot ja kaupungin nykytilanne	10
2.2	Kankaanpään kaupungin organisointi ja johtaminen.....	12
2.3	Kohdeorganisaation sisäinen viestintäsuunnitelma	13
3	TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ	15
3.2	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	16
3.3	Teoreettinen viitekehys.....	16
4	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	18
4.1	Ulkonen ja sisäinen viestintä	18
4.2	Sisäisen viestinnän merkitys, viestintäkanavat ja kanavien käyttö.....	19
4.3	Johtamisviestintä.....	21
4.3.1	Ylimmän johdon viestintä	23
4.3.2	Lähiesimiehen viestintä.....	24
4.4	Johtamisviestinnän osa-alueita	24
4.4.1	Rekrytointihaastattelut	24
4.4.2	Työhön perehdyttäminen.....	26
4.4.3	Kehityskeskustelut	27
4.4.4	Palautteen anto ja motivointi.....	28
4.4.5	Delegointi	30
4.5	Kaksisuuntainen viestintä	30
4.6	Kasvokkain tapahtuva viestintä ja kuunteleminen.....	31
4.7	Muutosviestintä.....	31
4.7.1	Muutosjohtajuus	32
4.7.2	Yhteistoiminta kunnissa	32
4.8	Hajautettu organisaatio ja viestinnän haasteet hajautetussa organisaatiossa	34
5	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	37
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusote.....	37
5.2	Tiedonkeruun menetelmät	38
5.2.1	Tutkijan omat havainnoinnit	38
5.2.2	Yksilö- ja ryhmätemahaastattelut	39
5.2.3	Dokumenttianalyysi	40
5.2.4	Benchmarking	40
5.3	Tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimustulosten seuranta.....	41
5.4	Tutkimusaineiston keräys	41
5.4.1	Kohdeorganisaation dokumenttien analysointi	41

5.4.2	Kankaanpään kaupungin johdon ja työntekijöiden haastattelut	42
5.4.3	Valkeakosken kaupungin dokumenttianalyysi ja viestintävastaavan haastattelu	43
5.4.4	Tutkija havainnoijana	44
5.5	Tutkimusaineiston analysointi	44
5.6	Kokemukset haastatteluista	45
5.7	Kerätyn aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus	45
6	TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU	46
6.1	Sisäisen viestinnän käytännöt	46
6.1.1	Ylimmän johdon vastaukset (6 henkilöä)	46
6.1.2	Keskijohdon vastaukset (5 henkilöä)	47
6.1.3	Työntekijäryhmien vastaukset (5 ryhmää)	48
6.2	Sisäisen viestinnän arviointi ja kehittämisehdotukset	49
6.2.1	Ylimmän johdon vastaukset	49
6.2.2	Keskijohdon vastaukset	50
6.2.3	Työntekijäryhmien vastaukset	52
6.3	Vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon	53
6.3.1	Ylimmän johdon vastaukset	53
6.3.2	Keskijohdon vastaukset	54
6.3.3	Työntekijäryhmien vastaukset	55
6.4	Muutosviestintä	55
6.4.1	Ylimmän johdon vastaukset	55
6.4.2	Keskijohdon vastaukset	56
6.4.3	Työntekijäryhmien vastaukset	57
6.5	Johtamisviestinnän osa-alueet	58
6.5.1	Ylimmän johdon vastaukset	58
6.5.2	Keskijohdon vastaukset	62
6.5.3	Työntekijäryhmien vastaukset	68
6.6	Haastateltavien erityisesti korostetut ajatukset	73
6.6.1	Ylin johto	73
6.6.2	Keskijohto	73
6.6.3	Työntekijäryhmät	74
6.7	Tutkijan havainnot	75
6.8	Benchmarking: Valkeakosken kaupunki	76
6.8.1	Valkeakosken kaupungin viestintä	76
6.8.2	Valkeakosken kaupungin hallintojohtajan haastattelun yhteenveto	79
7	TULOSTEN TARKASTELU	85
7.1	Kehitettävät kohteet kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä	85

7.1.1 Sisäisen viestinnän merkitys on tiedostettava ja kasvatettava	85
7.1.2 Johdon viestintäosaamista ja –halukkuutta on kasvatettava	86
7.1.3 Etsi itse haluamiasi tietoja ja kysy!	87
7.1.4 Poikkihallinnollinen viestintä ja hajautetun organisaation viestintä.....	88
7.1.5 Kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkityksen tiedostaminen.....	89
7.1.6 Tutkimustulokset kiteytettynä	89
7.2 Kehittämisen edellytykset ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset.....	90
7.3 Tutkimustulosten arviointi	91
7.4 Tutkimustyön tilaajan arviointi.....	91
7.5 Jatkotutkimusten aiheita	92
8 LOPUKSI	93
LÄHTEET	95
LIITTEET	

1 JOHDANTO

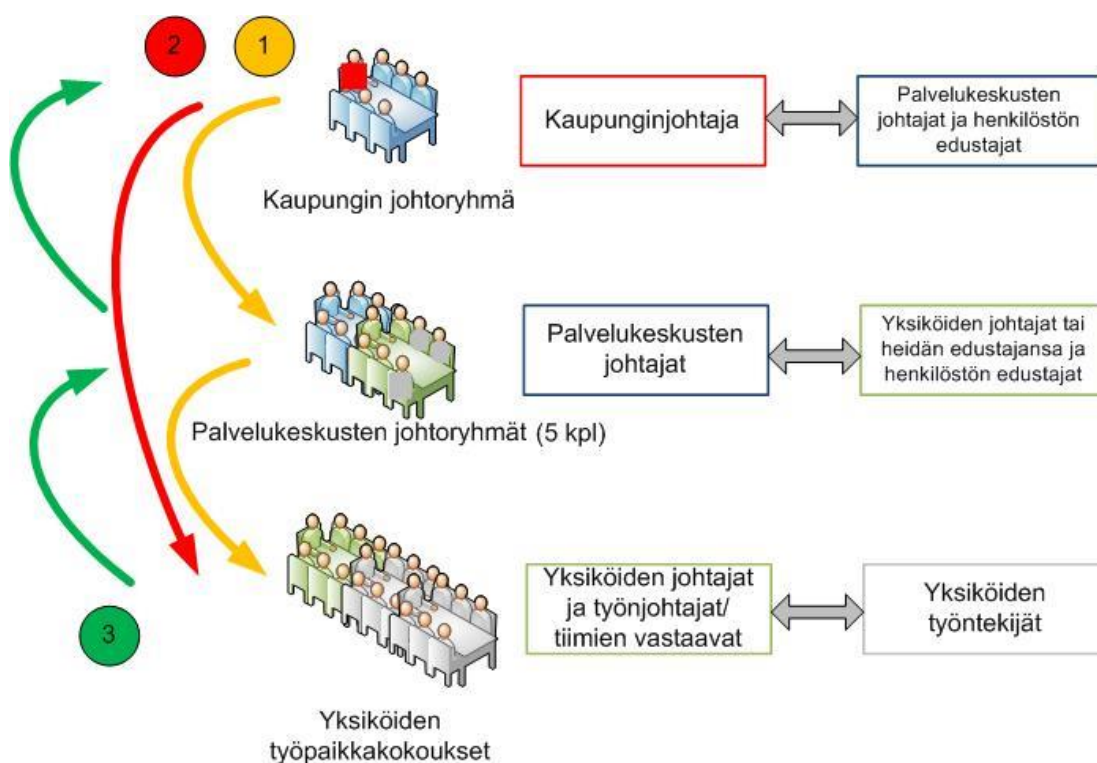
Organisaation sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa organisaation työntekijöiden työhyvinvointiin, työnteon tehokkuuteen ja sen kautta organisaation menestymiseen. Tämän vuoksi organisaation jokainen jäsen on vastuussa sisäisen viestinnän toimivuudesta. Julkisen sektorin hierarkia vaikuttaa myös viestintätapoihin, viestintäkanavien valintaan ja sen kautta myös viestin kulkuun (kuvio 1). Ylin johto on yleensä yhteydessä keskijohtoon ja keskijohto kommunikoi ensin alimman johdon, tiimivetäjien tai työnjohtajien kanssa. Työntekijät saavat siis viestejä lähiesimiehensä kautta. Reitti alhaalta ylöspäin on samanlainen: alimman johdon jälkeen tulevat keskitason johtajat ja niiden jälkeen vuorossa on ylimmän tason johtoporras. Vaikka henkilöstöjärjestöt ovat mukana jokaisen tason johtoryhmissä, viestin kulku heidän kauttaan on merkittävää ainoastaan rakenteellisten muutosten viestinnässä.



Kuvio 1. Viestinnän hierarkkinen kulku arkiviestinnässä

Viestinnän hierarkiaa rikotaan vain silloin, kun ylimmän johdon viestittävä asia on hyvin tärkeä ja se vaatii välitöntä yhteydenottoa työntekijöihin (kuvio 2). Yleensä

nämä asiat ovat organisaatiota koskevia rakenteellisia muutoksia kuten kuntaliitosen neuvottelut tai muuten henkilöstön asemaan vahvasti vaikuttavat muutokset. Tällöin on monesti kysymys myös yt-lain edellyttämästä johdon ja työntekijöiden yhteistoinnista. Pelkästään suuret henkilökunnalle järjestetyt infotilaisuudet, joissa muutoksen valmistelijat esittävät hienoja taulukkoja ja kaavioita eivät silti palvele viestin oikeaa, syvällistä ymmärtämistä. Muutoksen sulattamiseen tarvitaan aikaa ja erityisesti sitä, että työntekijät saavat vastaukset heitä askarruttaviin kysymyksiin omilta lähiesimiehiltään. Tämän vuoksi keski- ja alimman johdon mukanaolo muutoksen valmistamisvaiheessa on muutoksen toteuttamisen tärkein edellytys.



Kuvio 2. Muutosviestintä

Esimiesten viestintäosaaminen on organisaatioissa hyvin kirjavaa. Organisaation kannattaisi kiinnittää huomiota viestintäkouluttamiseen myös organisaation viestintätapojen yhtenäistämisen vuoksi. Monesti on niin, että ylin johto on hyvin tyytyväinen organisaation sisäiseen viestintään, koska he ajattelevat että heidän kauttaan tieto saavuttaa ne työntekijät, joita se koskee. Keskitason johtajat, jotka saavat jo vähemmän tietoa, esittävät jo jonkin verran kritiikkiä viestinnän toimivuudesta. Suurin tyytymättömyys ilmenee yleensä suorittavalla tasolla eli työntekijöiden keskuudessa. On jo mennyt aikaa, että työntekijät tekevät työnsä sokeasti, tietämättä mitään isom-

mista linjoista. Lähiesimiehen asenne on merkittävä tekijä siinä, onko suorittava taso saatujen tietojen määrästä ja laadusta tyytyväinen vai ei. Työntekijöiden tyytymättömyys johtuu yleensä siitä, että he kokevat luottamuksen puutteeksi sen, jos lähiesimies ei pidä heitä ajan tasalla yksikköä ja organisaatiota koskevista asioista.

Monesti kysymys on kuitenkin vain siitä, että lähiesimies olettaa, että työntekijät ovat jo tietoisia asioista tai heitä ei kiinnosta ko. informaatio tai heidän ei muutenkaan pidä tietää kaikista asioista. Monesti esimiehet myös olettavat, että työntekijät ovat itse aktiivisia tiedon etsimisessä. Juuri edellä mainituista syistä osa esimiehistä pitää ongelmallisena valikoida heille saapuneista viesteistä niitä, jotka pitää toimittaa eteenpäin alaisille.

Informaation saanti vaatii meiltä kaikilta aktiivisuutta. Esimiesten passiivinen tiedoksianto johtuu monesti passiivisista alaisista. Alaisten kannattaa kysyä ja itse etsiä tietoja, jotta heidän esimiehensä tietäisi, mitä häneltä odotetaan. Työpaikkakokoukset, niin viralliset kuin epävirallisetkin ovat parhaita viestintäkanavia, koska ne antavat heti mahdollisuuden reagoida saatuun tietoon. Niin vuorovaikutus toteutuu välittömästi. Esimiesten kannattaa muistaa, että yhdessä miettiminen on paljon tehokkaampaa, kuin pelkän käskyn, kuivan tiedon tai ohjeen lähettäminen sähköpostilla.

Julkisorganisaation henkilöstön koulutustaso on kasvanut hurjasti 2000-luvulla. Uuden sukupolven viestintätavat ja viestintäkanavien käyttö sekä tiedon tarve ovat erilaisia kuin vanhemman sukupolven. Vaikka organisaatiot ja niiden kulttuurit muuttuvat hitaasti, silti organisaatiot oppivat – vaikka joskus kantapään kautta –, että kannattaa viestittää mieluummin enemmän kuin vähemmän. Viimeistään silloin, kun työntekijät saavat lukea heitä tai heidän yksikköään koskevista asioista paikallislehdessä, johto herää sisäisen viestinnän tärkeyteen.

Opinnäytetyön tilaaja on Kankaanpään kaupunki, joka työllistää noin 500 henkilöä Pohjois-Satakunnassa. Kvalitatiivinen tapaustutkimus tarkastelee sitä, miten kaupungin sisäistä viestintää toteutetaan nyt ja mitkä ovat mahdolliset kehitettävät alueet tulevaisuudessa.

Tutkimuksen viitekehys kuvaa johdon ja työntekijöiden viestintää ja sen osa-alueita niin arkiviestinnässä, muutostilanteessa kuin hajautetun organisaation tapauksessakin. Toimiva sisäinen viestintä nähdään jatkuvana vuorovaikutuksena johdon ja suorittavan tason välillä. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään syvällisesti viitekehukseen kuuluvat asiat viestintäkirjallisuuden perusteella. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu teoriaosuudessa käsiteltäviin asioihin.

Tutkimuksen aineisto kerätään teemahaastatteluilla, tutkijan oman havainnoinnin, dokumenttianalyysin ja benchmarkingin kautta. Yksilöhaastatteluihin osallistuvat kaupungin johtoryhmän jäsenet ja heidän valitsemansa keskijohdon edustajat. Ryhmähaastatteluihin osallistuvat keskijohdon ehdotusten mukaiset työntekijäryhmät. Haastatteluihin osallistuvat muodostavat yhteensä noin 6 prosenttia kaupungin henkilöstömäärästä ja he edustavat kaikkia toimialoja.

Tutkimuksen tavoitteena on saada kattava kuva Kankaanpään kaupungin sisäisen viestinnän käytännöistä ja kehittämistarpeista. Tämän jälkeen tutkimus esitetään sen tilaajalle. Tavoitteena on tulosten hyödyntäminen kaupungin sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

2 TUTKIMUKSEN TAUSTA

Työskentelen tutkimushetkellä kohdeorganisaation alaisena yhden yksikön esimiehenä. Organisaation sisäisen viestintästrategian tai -suunnitelman kehittäminen liittyy siis oman taustaorganisaationi kehittämiseen. Opinnäytetyön tilaajaksi lupautui Kankaanpään kaupunginsihteeri Mika Hatanpää, joka vastaa kaupungin ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä (Hatanpään henkilökohtainen tiedonanto 10.2.2014.)

2.1 Kankaanpään kaupungin perustiedot ja kaupungin nykytilanne

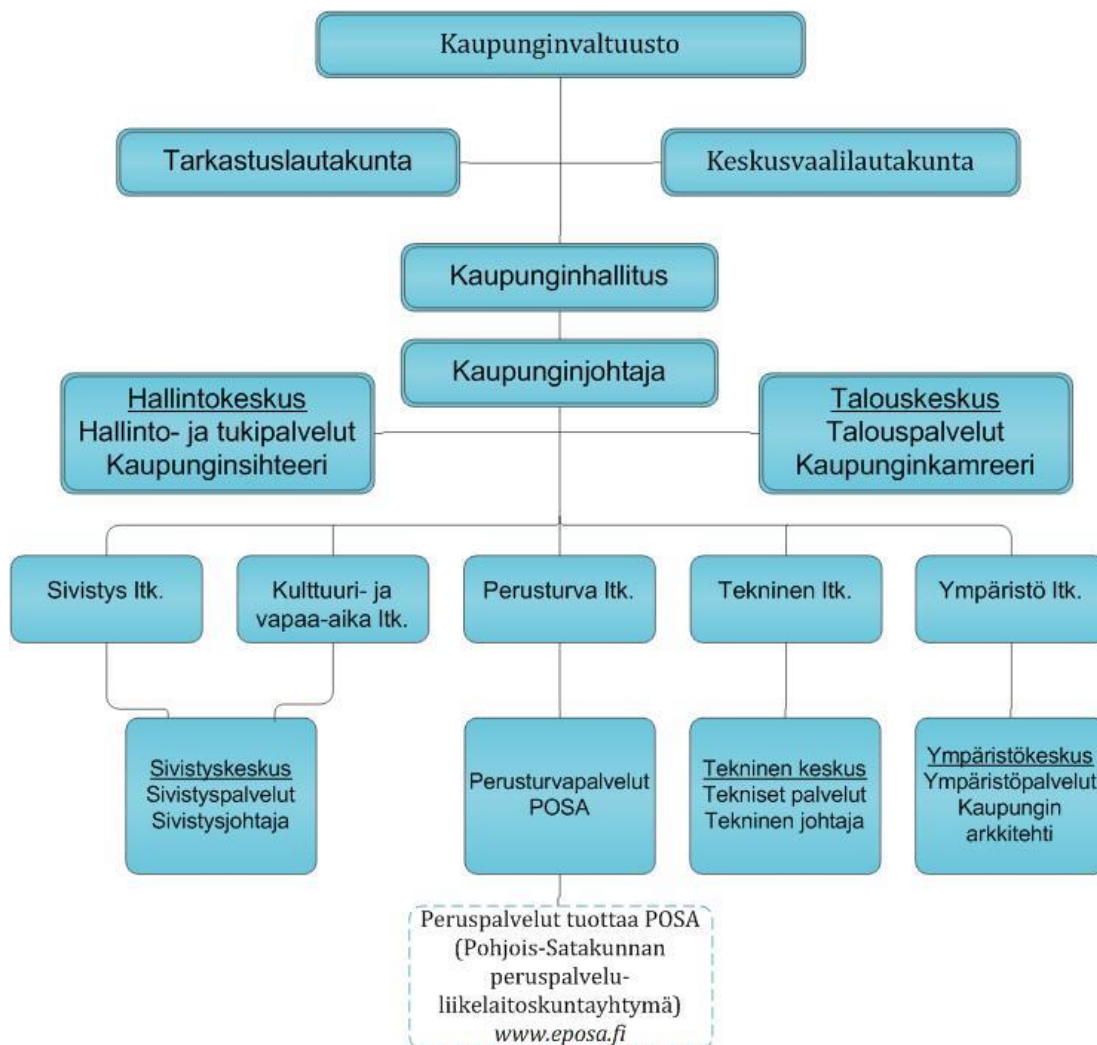
Kankaanpään kaupunki sijaitsee Satakunnan maakunnassa. Kunnassa asui vuoden 2015 alussa 11 880 ihmistä. Väkiluku on viime vuosina jatkuvasti laskenut. Kankaanpään naapurikunnat ovat Honkajoki, Ikaalinen, Jämijärvi, Karvia, Porin kaupunki

ginosa Lavia, Parkano, Pomarkku, Sastamala ja Siikainen. (Kankaanpään kaupungin www-sivut 2015 ja Tilastokeskuksen www-sivut 2015).

Kaupungin tasekirjan 2013 mukaan vuoden 2013 lopussa Kankaanpään kaupungin palveluksessa oli 502 henkilöä (Kankaanpään kaupungin tasekirja 2013, 5). Henkilöstötilinpäätöksen 2012 mukaan vuoteen 2025 mennessä kunnan eri palvelualoilta tulee siirtymään eläkkeelle yhteensä 200 henkilöä (Kankaanpään kaupungin henkilöstötilinpäätös 2012, 6).

Kankaanpää on aloittanut useamman kuntaliitosselvityksen viime vuosina Pohjois-Satakunnan kuntien kanssa. Nämä neuvottelut eivät johtaneet kuntien yhdistymiseen. Viimeinen koko Pohjois-Satakunnan kuntarakenneselvitys valmistui syksyllä 2014. Tämän selvityksen II vaiheena vuoden 2015 alussa Honkajoen ja Kankaanpään valtuustot ovat päättäneet käynnistää neuvottelut mahdollisesta kuntaliitoksesta (Kankaanpään kaupungin www-sivut).

2.2 Kankaanpään kaupungin organisointi ja johtaminen



Kuvio 3. Kankaanpään kaupungin organisaatio ja johtaminen

Kankaanpään kaupungin organisaatio ja johtamisjärjestelmä on kuvattu kuviossa 3. Kankaanpään kaupungin hallintosäännön mukaan ”kaupungin toiminnot jakaantuvat viranhaltijaorganisaatiossa palvelukeskuksiin, joita ovat

- hallinto- ja tukipalvelut
- perusturvapalvelut
- sivistyspalvelut
- talouspalvelut
- tekniset palvelut
- ympäristöpalvelut”.

”Kaupunginjohtaja ja palvelukeskusten johtajat sekä kaupunginjohtajan nimeämät muut jäsenet muodostavat kaupungin johtoryhmän, jonka tehtävänä on tukea ja kehittää kaupungin kokonaisjohtamista”. (Kankaanpään kaupungin hallintosääntö 2013, 5.)

”Palvelukeskuksen sisäisen johtoryhmän asettaa palvelukeskuksen johtaja. Johtoryhmiin kuuluu henkilöstön kalenterivuodeksi kerrallaan valitsema edustaja”. (Kankaanpään kaupungin hallintosääntö 2013, 5.)

”Kaupungin tiedottamista johtaa kaupunginhallitus, joka hyväksyy yleiset ohjeet kaupungin tiedottamisen periaatteista ja päättää tiedottamisesta vastaavista kaupungin viranhaltijoista”. (Kankaanpään kaupungin hallintosääntö 2013, 5.)

2.3 Kohdeorganisaation sisäinen viestintäsuunnitelma

Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma on laadittu vuonna 2008, eikä sitä ole sen jälkeen päivitetty. Suunnitelma keskittyy ensisijaisesti organisaation ulkoiseen viestintään ja markkinointiin. Siinä käsitellään sisäistä viestintää lyhyesti.

”Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaupungin henkilöstölle suunnattua viestintää. Kankaanpään kaupungin sisäisen tiedottamisen tavoitteena on lisätä kaupungin organisaatiossa työskentelevien ihmisten tietämystä 'oman talon' asioista, vuosisuunnitelmista ja tapahtumista. Oikea-aikaisella ja riittävällä sisäisellä tiedottamisella on ratkaiseva merkitys työyhteisön ilmapiiriin ja sitä kautta koko kaupungin imagoon. Hyvin hoidettu sisäinen tiedotus tehostaa kaikkea toimintaa ja se on tärkeä osa kaupungin henkilöstöjohtamista”. (Kankaanpään kaupungin hallintosääntö 2013, 9.)

”Sisäisen tiedottamisen vuosisuunnitelma on kaupungin viestintä- ja markkinointisuunnitelman osa. Tämän osan laatimisesta vastaa kaupunginsihteeri. Suunnitelma esitellään yhteistyötoimikunnassa”. (Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma 2008, 9.) Kaupunginsihteerin tiedoksiannon mukaan sisäistä

viestintäsuunnitelmaa ei ole päivitetty vuosittain (Hatanpään henkilökohtainen tiedonanto 17.2.2015.)

Dokumentin mukaan tiedottaminen hoidetaan seuraavasti: ”Jokainen esimies vastaa sisäisestä tiedottamisesta omille alaisilleen. Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa alaistensa kanssa noin kerran vuodessa käytävään kehittämiskeskusteluun”. (Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma 2008, 9.) Vuoden 2015 talousarvioon lisättiin seuraava kohta: ”Kaikkien vakituisten kanssa käydään kehityskeskustelut” (Kankaanpään kaupunginvaltuustoon pöytäkirja 15.12.2014, § 93).

”On tärkeää, että henkilöstö saa itseään koskevat asiat tietoonsa omilta esimiehiltään ennen kuin asiat tiedotetaan tiedotusvälineille”. ”Esimiehen ja alaisen lähes päivittäinen suullinen viestintä on joustava ja nopea tapa tiedottaa”. ”Työpaikkakokouksia työpisteen koko henkilöstölle pidetään tarvittaessa. Työpaikkakokoukset ovat samalla tiedotus- ja keskustelutilaisuuksia”. ”Uuden työntekijän perehdyttäminen työhönsä, kaupungin organisaatioon sekä työpisteiden sijaintiin tapahtuu perehdyttämisohjelman mukaisesti. Perehdyttämistä tarvitaan myös sisäisesti tehtävästä toiseen siirryttäessä”. (Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma 2008, 9.)

2.4 Kohdeorganisaation nykyiset sisäiset viestintätavat ja -välineet

Henkilöstölle tiedotettavia asioita, erityisesti suurempia linjoja käsittelee ensin kaupungin johtoryhmä, johon kuuluvat kaupunginjohtajan lisäksi palvelukeskusten johtajat ja henkilöstön edustaja. Sen jälkeen palvelukeskusten johtajat käsittelevät näitä asioita omien johtoryhmiensä kanssa. Palvelukeskusten johtoryhmiin kuuluvat palvelukeskusten johtajat ja joko kaikkien yksiköiden johtajat tai jos palvelukeskuksessa on liian monta yksikköä, silloin näiden yksiköiden edustajat sekä henkilöstön edustaja. Palvelukeskusten johtoryhmien muistiot jaetaan yksiköiden johtajille ja työnjohtajille sekä tiimien vetäjille, jotka käsittelevät näitä asioita tiimikokouksissa ja työpaikkakokouksissa. (Hatanpään henkilökohtainen tiedonanto 20.3.2014.)

Kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelmassa (2008, 9) luetellaan mitkä ovat esimiesviestinnän lisäksi henkilöstön sisäisiä tiedotuskanavia:

- henkilöstölehti Viskuri
- kaupungin sisäinen tiedote Pikku-Viskuri
- ilmoitustaulut
- intranet
- sähköposti

3 TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TEHTÄVÄ

3.1 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on sisäisen viestinnän kehittäminen Kankaanpään kaupungissa. Tutkimuksen kohteena on kohdeorganisaation johtoryhmän, keski johdon sekä työntekijäryhmien viestintätavat ja -kanavat niin arkitilanteessa kuin muutostilanteessakin. Kaupungin johtoryhmän jäsenten lisäksi haastatellaan jokaisesta palvelukeskuksesta yhden yksikön johtajaa ja yhtä työntekijäryhmää.

Tarkoituksena on tutkia johtamisviestinnän eri osa-alueita, kuten kehityskeskustelujen ja rekrytointihaastattelujen käytäntöjä, uusien työntekijöiden perehdyttämistapoja, motivointia, palautteenantoa ja delegointia. Lisäksi tutkin, miten esimiehet pitävät alaisensa ajan tasalla organisaation ajankohtaisista asioista. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella viestinnän kulkua ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Lisäksi tavoitteena on teemahaastattelujen avulla selvittää sisäisen viestinnän kehittämisalueita. Haastattelujen lisäksi tarkoitus on tutkia sisäisen viestinnän hyviä käytäntöjä toisessa julkisorganisaatiossa. Tämän vuoksi tutkin Valkeakosken kaupungin sisäisen viestinnän ohjeistusta ja haastattelin Valkeakosken sisäisestä viestinnästä vastaavaa hallintojohtajaa Anne Laukkasta.

Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin Kankaanpään kaupungin ulkoinen viestintä- ja markkinointisuunnitelma sekä mahdollinen muutoksen jälkeinen viestintä. Kriisi- ja

poikkeustilanteiden viestintä sekä poliittisen johdon kautta tapahtuva viestintä rajattiin myös tutkimuksen ulkopuolelle.

3.2 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen ongelma eli tutkimuksen tehtävä on esittää mahdollisia kehittämisside-
oita kaupungin sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Tutkimuksessa selvitetään johdon
ja työntekijöiden toimintatapoja sisäisessä viestinnässä sekä pyritään vastaamaan
tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

Tutkimusongelma:

- Miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää voidaan kehittää, jotta organisaation jäsenten tietoisuus organisaation tilanteesta ja vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon paranisivat?

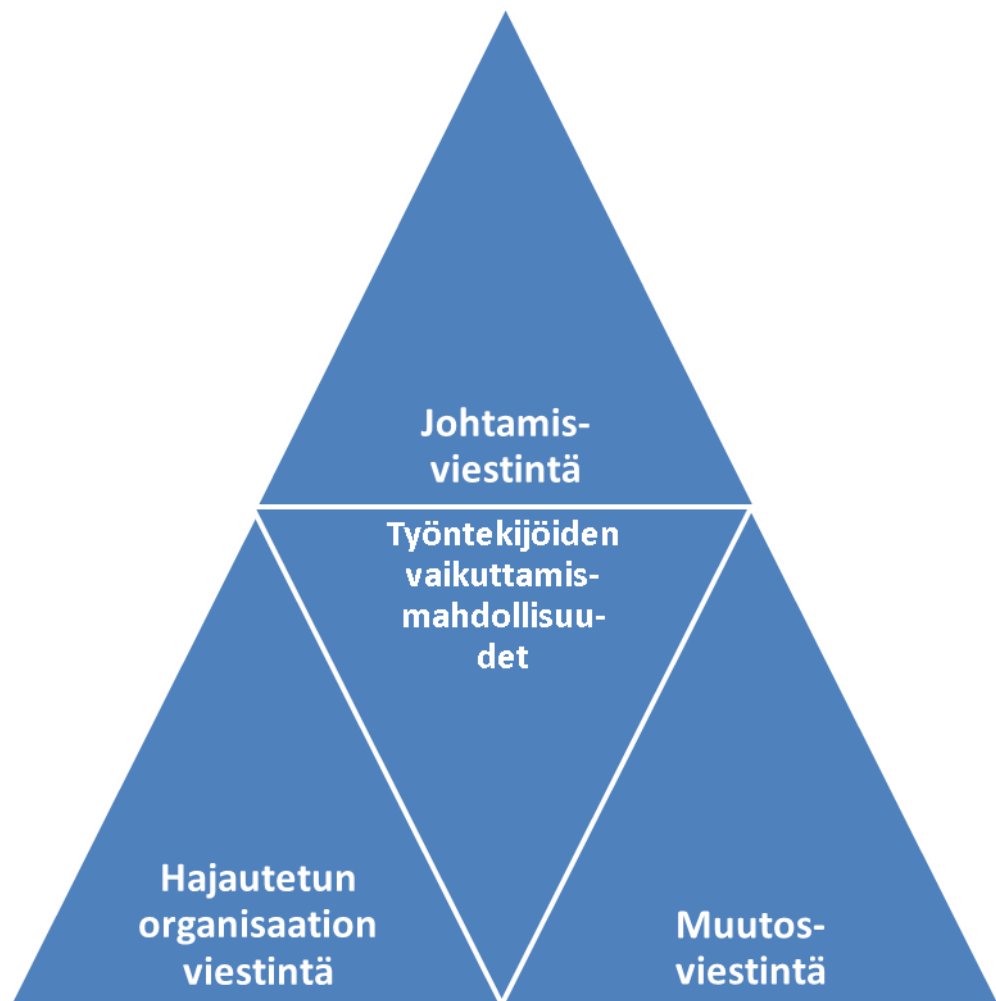
Tutkimuskysymykset eli tutkimusongelmaa täsmentävät osaongelmat:

- Mikä on kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilanne?
- Mitkä ovat johdon odotukset koskien sisäistä viestintää?
- Mitkä ovat työntekijöiden odotukset koskien sisäistä viestintää?
- Miten voidaan varmistaa, että muutostilanteessa organisaation eri toimijoiden välinen viestintä olisi mahdollisimman tehokasta, ja viestien ymmärrettävyys olisi mahdollisimman selkeää?
- Mitkä ovat suuren organisaation yhtenäisen sisäisen viestinnän keinot ja edellytykset?

3.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 4. Sen osiot rakentuvat johtamisviestinnästä, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksista, muutosviestinnästä ja hajautetun organisaation viestinnästä. Pyramidimuoto on valittu siitä syystä, että hyvin toimiva sisäinen viestintä rakennetaan juuri näistä osa-alueista, jotka täy-

dentäen toisiaan muodostavat ehjän kokonaisuuden, mutta jos niistä yksikin pala otetaan pois, silloin muoto on joko epätäydellinen tai/ja kaatuu.

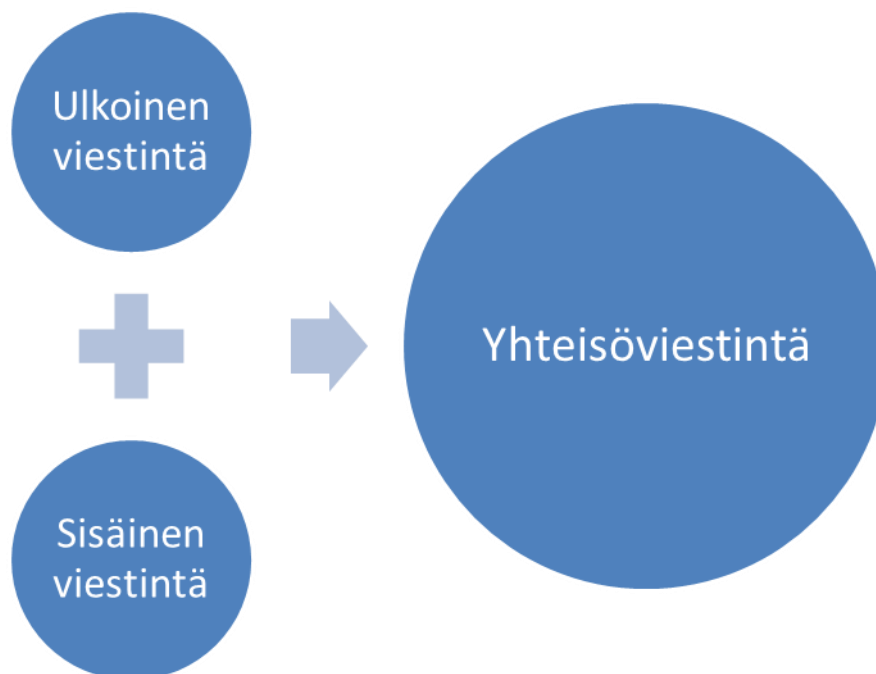


Kuvio 4. Teoreettinen viitekehys

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

4.1 Ulkonen ja sisäinen viestintä

Yhteisöviestintä tarkoittaa ulkoista ja sisäistä viestintää (kuvio 5). Ulkoisessa viestinnässä yhteisö viestii yhteisön ulkopuolisten henkilöiden tai tahojen kanssa. Sisäinen viestintä on tarkoitettu organisaation henkilöstön tiedottamiseen ja motivointiin ja niin se kehittää liiketoimintaa. Yhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallisia tapoja viestittää ovat mm. kehityskeskustelut, viikkopalaverit ja viestit verkkosivujen kautta (esim. reklamaatiot tai kyselyt). Epäviralliseksi viestinnäksi voidaan luokitella mm. käytäväkeskustelut, kahvihuonekommentit yms. Epävirallisiin viesteihin johto ei voi vaikuttaa muuten kuin hitaasti, koska se vaatii organisaation kulttuurin muuttamista. Epävirallisen viestinnän merkitys on suuri, koska sen kautta voi kehittyä mm. vapaa innovaatio, jota johdon kannattaa käyttää hyväksi. Lisäksi on hyvä tietää, että koska työntekijät keskustelevat myös organisaation ulkopuolella, sisäisestä viestinnästä tulee myös ulkopuolista viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)



Kuvio 5. Yhteisöviestinnän osa-alueet

Elisa Juholin määrittelee kirjassaan ”Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi” (2013, 70–71) yhteisöviestinnän eri kerrokset seuraavasti: mikrotason kerros on tarkoitettu organisaation lähimmille sidosryhmille eli henkilöstölle, yhteistyökumppaneille ja muille alueellisille toimijoille. Makrotason viestinnästä puhutaan kun kyseessä on valtakunnan taso, kuten suuret järjestöt, media ja valtionhallinto. Globaalitaso tarkoittaa sellaista yhteisöviestintää, jossa ylitetään myös valtioiden tasot. Universaalitasosta puhutaan silloin, kun viestintä ylittää valtioiden lainsäädännön kuten yritysvastuun ja ihmisoikeusasioiden tapauksissa. Juholin painottaa, että viestinnän suunnittelun ja tulosten arvioinnin näkökulmasta on tärkeää tietää, miten yhteisö ymmärtää viestinnän sanoman, koska niin voidaan käyttää sen mukaista sopivinta viestintätapaa.

Tutkimus käsittelee yhteisöviestinnästä ainoastaan sisäistä viestintää. Sisäisen viestinnän osiossa käsitellään johtamisviestinnän eri osa-alueita sekä muutostilannetta ja hajautetun organisaation viestintää.

4.2 Sisäisen viestinnän merkitys, viestintäkanavat ja kanavien käyttö

Heiskasen & Lehikoisen (2010, 16–17) mukaan ”viestintä on pitkään nähty organisaation tukitoimintona, jota viestinnän ammattilaiset – tai joskus ylin johto – suveenisti hallitsivat”. ”Jotta ymmärrys syntyy, tarvitaan vuorovaikutusta, dialogia ja kuuntelemista”. ”Uuden näkemyksen mukaan ihmiset ovat aktiivisia itseohjautuvia viestinnän toimijoita”. Kirjoittavat toteavat, että tänä päivänä viestintä kuuluu organisaation ydintoimintoihin. Organisaation jokainen toimija on viestijä ja viestinviejä.

Kauhasen (2009, 174–175) mukaan hyvin hoidettu sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation menestymiseen, koska sillä on erityinen merkitys hyvän työilmapiirin luomisessa. Työilmapiiri vaikuttaa puolestaan motivaatioon ja ihmisten asenteisiin, joilla on vaikutus asiakastytyväisyyteen. Sisäisen viestinnän tarkoitus on 1) tiedottaa henkilöstölle kaikista organisaatioon liittyvistä ”virallisista asioista” kuten esim. organisaation visiosta, arvoista, strategiasta, markkinoinnista ja taloudesta, ja 2) edistää johdon ja henkilöstön yhteistoimintaa, mikä on sisäiseen viestintään liitty-

vä lakisääteinen velvoite sekä 3) edesauttaa toiminnan sujuvuutta ja sen kautta parantaa organisaation tuottavuutta ja toiminnan tehokkuutta.

Sisäisen viestittäjän suuri haaste on Kauhasen (2009, 175–176) mukaan se, miten viesti saavuttaa ja aktivoi määräaikaista ja osa-aikaista työntekijöitä. Hänen mukaansa huolellisella henkilöstövalinnalla, perehdyttämisellä ja esimiestyöllä on suuri merkitys em. kasvavan ryhmän motivoinnissa, jotta hekin hankkivat ja hyödyntävät organisaation tarjoamia tietoja samalla tavalla kuin vakinaiset ja/tai kokoaikaiset työntekijät.

Åberg (2002, 173–174) on jakanut sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat neljään ryhmään: lähi- ja kaukokanaviin, suoraan keskinäisviestintään ja välitettyyn pienjoukko- sekä verkkoviestintään. Välikanavia käytetään silloin, kun lähestytään työyksikköä tai yksittäistä työyhteisön jäsentä. Kaukokanavat välittävät viestin koko työyhteisölle. Välikanavat ovat lähin esimies, muut esimiehet, osastokokoukset, ahaa-aukiot, ja oman yksikön työtoverit. Kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suorat yhteydenpidot ja muiden yksiköiden työntekijät. Välitetyn viestinnän lähikanavia ovat yksikön ilmoitustaulu, kiertokirjeet, organisaation infolehdet ja verkkoviestintä. Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat mm. henkilöstölehti, toimintakertomus, organisaation infotaulu yms. Viestintäkanavien valintaa kannattaa miettiä tarkkaan, koska esimerkiksi kasvokkain tapahtuvan viestinnän vaikutus on paljon vahvempi, kuin tiedotteiden ja raporttien lähettäminen.

Suoraviestinnän lähikanavia ovat mm. lähiesimies, osasto- ja tiimikokoukset, neuvottelut, työtoverit tai ylimmän johdon suorat yhteydenotot. Suoraviestinnän kaukokanavat ovat tiedotustilaisuudet ja yhteistyöelimet. Välitetyn viestinnän lähikanavat ovat yksikön ilmoitustaulu tai kiertokirjeet, intranet, sähköposti, tekstiviesti, työyhteisölehti ja videokonferenssi. Välitetyn viestinnän kaukokanavia ovat mm. internet, henkilöstölehti, toimintakertomus, toimintajohtajan katsaus, ilmoitustaulu yms. (Kauhanen 2009, 178.)

Kauhasen (2009, 177) mukaan kanavien valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat seuraavat asiat: 1) kohderyhmä, sen suuruus, koulutustaso ja tavoitettavuus, 2) työ-

pisteiden fyysinen sijainti, 3) viestin perillemenon varmuus, 4) viestin koskemattomuus (eli sen sisällön muuttumaton säilyminen), 5) ymmärrettävyys (kieli ja kulttuuri), 6) viestittävän asian merkitys yksikölle ja organisaatiolle, 7) viestin kustannukset, ja 8) onko ko. viestiin mahdollisuus vastata. Kirjoittaja korostaa, että viestinnän toistaminen eri kanavien kautta parantaa sen ymmärrettävyyttä, tavoitettavuutta ja perillemenoaa.

Työyhteisön viestinnän perusmuodot ovat henkilökohtainen kanssakäyminen (face-to-face), kirjallinen ja sähköinen viestintä. Åbergin jako (2002, 180) sisäisen viestinnän kanavien käytöstä on seuraava: 1) lähiesimies jakaa tietoa jokaisesta omaa yksikköä koskevasta asiasta 2) muita yksiköjä koskevista tiedoista esitetään tietoja sisäisen tiedotuslehden tai sanomalehden kautta 3) koko yritystä koskevat tiedot kerrotaan tiedotustilaisuudessa, henkilöstölehdessä, oman esimiehen kautta tai toiminnanjohtajan katsauksessa ja 4) koulutus- ja harrastetiedot esitetään lähiesimiehen tai tiedotuslehden kautta. Åberg huomauttaa, että henkilöstö käyttää em. kanavia valikoiden, mutta oma esimies on kuitenkin heidän tietonsa yleislähde. Lisäksi hän toteaa, että verkkoviestintä täydentää muita kanavia.

Kauhanen (2009, 180–181) toteaa, että viime aikoina sähköisen viestinnän määrän voimakkaan kasvun tuloksena henkilökohtaisen kanssakäymisen ja henkilökohtaisen (kirjallisen) viestinnän arvostus ja merkitys ovat kasvaneet. Kauhanen korostaa myös, että organisaation kriisiviestintäsuunnitelman tai kriisiviestintäohjelman laadinta on tärkeää. Kriisiviestinnän sisältö pitää laatia tarkkaan ja siinä pitää huomioida yhtä hyvin niin oma henkilöstö kuin ulkopuolisetkin tahot.

4.3 Johtamisviestintä

Åbergin (2006, 93) mukaan ”johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa”. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottoa ja tuottamista sekä tiedon jakamista. Johtamisviestinnässä korostuvat asioiden tulkinnan, työn suuntaamisen, organisoinnin ja valvonnan sekä motivoinnin ja kannustamisen merkitys. Johtaja ei ole yleensä yksin, vaan hän saa aikaan tuloksia ryhmänsä kanssa. Viestinnässään hän

luo organisaation toiminnan kannalta tärkeää yhteisöllisyyttä vuorovaikutuksen avulla.

Åberg (2006, 94) korostaa, että esimies viestittää joka suuntaan hyvin monimuotoisesti. Hänen esimerkkinsä on tärkeä. Vaikka muodolliset viestintätilanteet kuten esimerkiksi työpaikkapalaverit ja esimies-alainen -keskustelut ovat tärkeitä, niiden rinnalle nousevat myös epäviralliset viestintätilanteet. Åberg huomauttaa, että esimiehen on tiedettävä, missä määrin hänen omat alaisensa tarvitsevat tietoa. Ei kannata koskaan olettaa, että kaikki etsivät itse aktiivisesti tietoa. Johtamisviestinnässä on aina läsnä kaksi ulottuvuutta: management- ja leadership -näkökulmat. Vaikka ne korostavat viestinnässä hieman erilaisia asioita, niitä ei kuitenkaan voida käsitellä toisistaan erillään. Management -näkökulmassa korostuu suunnittelu, suunnan näyttäminen, delegointi, koordinointi sekä tulos- ja kehitysviestintä. Leadership-näkökulmassa korostuu johdon ja työntekijöiden välinen vuorovaikutus sekä työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen niin organisaatioon kuin työyhteisöönkin.

Hyppänen (2013, 37–38) korostaa, että organisaation hyvä menestys vaatii sujuvaa tiedon kulkua, saumatonta yhteistoimintaa, yhteisiä pelisääntöjä, hyvää työilmapiiriä, avointa vuorovaikutusta ja luottamusta. ”Esimiestyössä onnistuminen vaatii hyviä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja, koska työyhteisön jäseniä ohjataan tavoitteiden mukaiseen toimintaan juuri viestinnän, vuorovaikutuksen ja johtajuuden avulla”. Avointa vuorovaikutusta esimies voi kehittää korostamalla yksikön perustehtävää, käyttämällä monipuolisia viestintätapoja, kyselemällä ja tutkimalla, sopimalla vuorovaikutuksen pelisäännöistä sekä arvioimalla vuorovaikutuksen toimivuutta.

Hyppäsen (2013, 38–39.) mukaan johtajan on otettava huomioon että kommunikaatiossa voi ilmentyä häiriötekijöitä, jotka vaikuttavat haitallisesti viestin perillemenoon. Näitä häiriöitä voivat olla mm. asioiden suodattaminen, viestin valikoiva vastaanotto, erilaiset tunteet ja kieleen liittyvät asiat. On otettava huomioon myös verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän merkitys. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaatii tilanteen ja tilaisuuden, sekä mahdollisesti tilaisuudessa läsnä olevien tuntemusta. Lisäksi onnistumisessa on tunnettava läsnä olevien odotusten tuntemus. ”Henkilökohtaisten asioiden käsittely vaatii rauhallisen tilan”. Kommunikointitapa ja viestintäkanavan käyttö kannattaa miettiä etukäteen. Esimerkiksi sähköpostin käyttäminen voi olla

vuorovaikutusten näkökulmasta hankalaa, koska siitä puuttuvat nonverbaalisen viestinnän elementit kuten äänensävy ja ilme.

4.3.1 Ylimmän johdon viestintä

Juholinin (2013, 195–196) mukaan työyhteisöviestinnän toimijoista erityisesti johtoryhmän rooli on tärkeä, koska heillä on kaikkein kattavin tieto kaikesta. Tämän vuoksi heidän tärkein tehtävänsä on oleellisen tiedon saattaminen koko työyhteisön tietoon. Johtamisviestinnän keskeisiä osa-alueita ovat: 1) organisaatiotasolla tiedottaa visiosta, strategiasta, suunnitelmista, taloudesta, odotuksista, muutostarpeista ja toimintaympäristön muutoksista; 2) yksikkötasolla pitää osata selittää edellisessä kohdassa mainitut asiat, mutta yksikön työntekijöiden näkökulmasta tarkennettuna; 3) yksilötasolla on osattava luoda vuorovaikutteista kommunikointia omien alaisten kanssa; 4) konsernitasolla johtajan on osattava kommunikoida mm. luottamusmiesten kanssa.

Juholinin (2013, 196) mukaan johtoryhmän viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat seuraavat: 1) ennakointi ja valmistelu, 2) tiedottaminen, 3) reagointi ja vastaaminen, 4) kuunteleminen, kuuleminen, sekä palautteen vastaanottaminen ja käsittely, 5) muodollinen ja vapaamuotoinen keskustelu ja 6) palautteen anto. Johtoryhmän suunnitelmat ja päätökset eivät aina ole julkisia. Joskus johtoryhmän jäsenilläkin voi olla eri näkemyksiä avoimuudesta ja avoimuuden asteesta sekä asioiden julkistamisen ajankohdasta. Tämän vuoksi johtoryhmän kannattaa linjata näitä asioita sekä organisaation ulkoisessa että sisäisessä viestintäsuunnitelmassa.

Juholin (2013, 197) muistuttaa, että johtajien viestintätapa vaikuttaa ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Johdon tehtävä on siis hoitaa sekä strategian viestintää että päivittäisviestintää. Läsnäolo ja keskustelu työntekijöiden kanssa eli ”johdon arkipäivän näkyminen ihmisten keskelä saa pelkkä kiitosta”. Johdon kannattaa myös tiedotustilaisuuksissa muistaa, että ”kapulakieltä ja strategiajargonia ei voi koskaan varoa liikaa.”

4.3.2 Lähiesimiehen viestintä

Lähiesimiehen rooli viestinnän näkökulmasta on todella tärkeä. Hän on side ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä sekä toimii tulkitsijana yksikkönsä ja organisaation muiden osien välillä. Hänen tapansa kommunikoida, kielenkäyttönsä ja kykynsä innostaa ryhmän jäseniä vaikuttaa suuresti työntekijöiden työsuoritukseen ja viihtyvyyteen työpaikalla. Häneltä odotetaan enemmän kasvokkainviestintää kuin välitettyä viestintää. Esimies kohtaa alaisiaan seuraavissa tilanteissa, jotka ovat sekä viestinnän että johtamisen näkökulmasta tärkeitä: rekrytointi ja työhöntulo, työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut, strategian viestintä yksikkö- ja yksilötasolla, päivittäinen työviestintä ja erilaiset palaverit ja kokoukset. (Juholin 2013, 202)

Lähiesimiesten viestinnän aiheet voidaan jakaa seuraavasti: 1) suurempien linjausten kuten esimerkiksi strategian tai talousasioiden tulkinta oman yksikön kannalta, 2) oman yksikön suunnitelmat, tulos ja muutokset, 3) päivittäinen viestintä omille alaisille 4) yksikön työhön ja kehittämiseen liittyvät asiat ja näkymät, sekä 5) suurien ja vaikeiden asioiden läpikäyminen yksikkö- ja yksilötasolla ja palautteen antaminen. (Juholin 2013, 203.)

4.4 Johtamisviestinnän osa-alueita

Tässä osiossa käsitellään seuraavia johtamisviestinnän osa-alueita: rekrytointihaastattelut, työhön perehdyttäminen, kehityskeskustelut, palautteen anto ja delegointi.

4.4.1 Rekrytointihaastattelut

Juutin & Vuorelan (2004, 43–44) mukaan rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella hyviä ihmisiä hakeutumaan organisaatioon. Työhönottoprosessin kautta valitaan heistä sopivimmat. Monipuolinen henkilövalinta auttaa rekrytoijaa saamaan mahdollisimman hyvän kuvan hakijoista. Työhönoton käytetyin tapa on kirjalliseen hakemukseen perustuvaa työhönottohaastattelua. Mitä useampi henkilö haastattelee, sitä luotettavampi kuva saadaan rekrytoitavasta henkilöstä. Monesti käytetään myös psykologista testiä. Kirjoittajat kuitenkin korostavat, että rekrytointiprosessin tärkein

edellytys on analysoida ja määritellä ennen hakuprosessia, mitkä ovat työn menestymiselle asetetut vaatimukset.

Myös Hyppäsen (2013, 206) mukaan onnistuneen rekrytointiprosessin hyvin tärkeä osa on haastatteluihin valmistautuminen. Esimies tai haastatteluista vastaava työntekijä järjestää sopivan tilan ja haastatteluajat sekä valitsee haastateltavat. Lisäksi hän päättää haastattelijoiden välisestä työnjaosta. On myös tärkeää, että haastatteluryhmä perehtyy hakijoiden hakemuksiin. Haastatteluajoja sovittaessa on tärkeä myös kertoa haastatteluun kutsuttaville haastattelun aloitusaika, kesto ja paikka. Lisäksi voidaan kertoa myös siitä, ketkä osallistuvat haastatteluun ja mitkä asiakirjat pyydetään tuomaan mukaan. Jos haastatteluprosessi rakentuu useammasta erästä (esim. ennakotehtävä, suullinen osuus, soveltuvuudesta yms.), näistä eristä ilmoitetaan myös haastatteluun kutsuttaville. Haastatteluun kannattaa varata riittävästi aikaa. Jos haastateltavia on paljon, on tärkeää, että haastattelupäivänä pidetään sopiva määrä taukoja.

Hyppänen (2013, 206–207) korostaa, että ennen haastatteluja kannattaa kerrata rekrytoitavan työntekijän tuleva työkuva, ja haastateltavien henkilöiden osaaminen. Näiden perusteella voidaan määritellä haastattelukysymyksiä. Haastattelujen tehtävä on henkilökohtaisen tutustumisen kautta lisätietojen saaminen hakijoista ja heidän soveltuvuudestaan tehtävään ja tulevaan työyhteisöön. Haastattelussa voidaan kertoa yksityistietoja myös organisaatiosta, jolloin myös hakija voi muodostaa mielipiteensä organisaatiosta. Haastattelun tarkoitus on saada kokonaiskäsitys haastateltavien henkilöiden koulutuksesta, työkokemuksesta, henkilötaustasta ja persoonallisuudesta.

Hyppänen (2013, 207–210) toteaa, että haastattelu alkaa tutustumisella, jota seuraavat tiedonkeruu ja tärkeät teemat (hypoteesin testaaminen). Haastattelu päättyy lopettelulla, jolloin haastateltaville voidaan antaa mahdollisuus esittää kysymyksiä. Yleinen tavoite on Hyppäsen mukaan, että haastateltavan puheosuus on 80 %. Haastattelijoiden tehtävä on siis puhua vähemmän, mutta sen sijaan muistinpanojen ja havaintojen tekeminen auttavat hakijoiden vertailussa ja myöhemmin valinnan tekemisessä. Sanattoman viestinnän ja hakijoiden spontaanireaktioiden havainnointi (katsekontakti, asenne, keskittyminen, kuuntelutaito yms.) on hyvin tärkeää onnistuneen valinnan kannalta.

Monessa organisaatiossa haastattelu on vain keino, jolla erotetaan kärkihakijoita ”massasta”. Toisella haastattelukierroksella voidaan antaa hakijoille soveltavia tehtäviä, työnäyttää, voidaan käyttää pikatestejä (itsearviointi) tai soveltavuuden arviointia (konsultit). Jos työn luonne sitä vaatii, voidaan hakija lähettää terveystarkastukseen. Hyppänen (2013, 211.)

4.4.2 Työhön perehdyttäminen

Siukosaaren (2002, 96) mukaan perehdyttämisen tarkoitus on sekä uuden työntekijän vastaanottaminen että hänen työnsä tuloksen mahdollisimman nopea hyödyntäminen. Keskeisempiä perehdyttämiskohteita ovat: 1) itse työ, 2) osasto, yksikkö, tiimi, 3) yhteisö ja 4) toimiala.

Hyppäsen (2013, 218–219) mukaan uusien työntekijöiden perehdytys rakentuu neljästä vaiheesta: 1) perehdyttäminen ennen työn alkua, 2) perehdyttäminen työn alkaessa, 3) perehdyttäminen työn alkuvaiheessa, esim. koeajan aikana ja 4) perehdyttämisen arviointi. Ennen työn alkua työnantajan on valmistettava työnteolle hyvät puitteet (työvälineet ja työpiste). Lisäksi Tervetuloa taloon! -materiaalin päivittäminen voi tapahtua ennen työhöntuloa. Samoin työsopimuksen tai viranhaltijapäätöksen kirjoittaminen sekä tiedottaminen työyhteisön ja organisaation muille jäsenille uuden henkilön palkkaamisesta tapahtuu tässä vaiheessa.

Perehdyttämisen tärkein vaihe on työn alkaessa ja se on lähiesimiehen tehtävä. Se alkaa tutustumisella työpisteeseen ja työyhteisöön jonka jälkeen voidaan siirtyä varsinaiseen tehtävään perehtymiseen. Tässä vaiheessa käsitellään työn tekoon liittyviä asioita hyvin konkreettisesti. Lisäksi salassa pidettäviä asioita selvitetään myös. Perehdytysmateriaali kannattaa antaa uudelle henkilölle kirjallisesti. Perehdytys on hyvä tehdä alkuaikoina useammassa erässä. Esimiehen lisäksi on hyvä, jos nimittää uudelle työntekijälle avustajia eli muita työntekijöitä/kummeja, joihin hän myös voi kääntyä jos hänellä on kysyttävää työhön liittyvistä asioista. Ennen perehdytysvaiheen päättymistä kannattaa arvioida, miten perehdytys on onnistunut (esim. tulokas-

kysely). Perehdytys voi antaa työnantajalle arvokkaita tietoja uuden tulokkaan tuoreista havainnoista koskien organisaation toimintaa. Näitä havaintoja työnantaja voi käyttää hyväksi organisaation kehittämisessä. (Hyppäsen 2013, 220–223.)

4.4.3 Kehityskeskustelut

Pirnes (2006, 213) toteaa, että kehityskeskustelun neljä tärkeintä osa-aluetta ovat: 1) tavoitekeskusteluosa (tavoitteiden ja toimintasuunnitelman tarkistaminen), 2) tuloskeskusteluosa (saatujen tulosten tarkistus, kehittämistarpeiden etsiminen tulosten parantamiseksi), 3) henkilöarviointiosa (suoritusten, pätevyyden ja osaamisen tarkistus suhteessa nykyisten ja tulevien tehtävien vaatimuksiin) sekä 4) kehittämisosa (todetaan kehittämistarpeet suhteessa urakehitykseen ja sovitaan kehittämissuunnitelmasta).

Hyppäsen (2013, 131–132) mukaan esimies on vastuussa oman yksikkönsä osaamistavoitteista ja hänen on annettava henkilöstölle kehittymismahdollisuuksia sekä innostettava että kannustettava heitä. Keskeisiä johtajaominaisuuksia henkilöstön kehittämisessä ovat johtajan ammattitaito, vuorovaikutustaidot ja kehittävä ote sekä työhön että johtajana. Lisäksi esimerkillä johtaminen ja organisaation tuki osaamisen kehittämiselle ovat myös tärkeitä johtamisvälineitä. Johtajan on näytettävä suuntaa ja määritettävä kehitettäviä osa-alueita. Hänen on tuettava sekä yksilöiden että koko työyhteisön kehittymistä. Koska kehittämistoiveet ja kehittämiskyky vaihtelevat yksilöittäin, lähtötason kartoitus on hyvin tärkeää. Kehityskeskusteluissa esimies nivoo yhteen yksilön ja organisaation kehittämistoiveet ja -tarpeet. Esimiehen tehtävä on huolehtia optimaalisesta ja avoimesta, kehittymistä tukevasta ilmapiiristä työpaikalla. Hänen on varmistettava myös osaamisen jakaminen, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä virheiden kautta oppiminen.

Vartiainen ym. (2004, 141) mukaan kehityskeskustelut tukevat osaamistarpeiden havaitsemista ja kehittymisen seurantaan. Kehityskeskustelut tulisi käydä esimiehen kanssa säännöllisesti, esim. kerran vuodessa kasvotusten. Hyppänen (2013, 132–133) toteaa, että kehityskeskusteluille on luotava optimaaliset puitteet. Rauhallinen aika ja paikka antavat hyvän perustan tapaamiselle ja keskustelemiselle sekä vuoropuhelulle.

Kehityskeskustelussa esimiehen on autettava alaisiansa erilaisten kysymysten avulla ja edesautettava heidän omaehtoista kehittymistään. Palautteen antaminen, kuunteleminen ja keskusteleminen alaisten kanssa työstä, toimintatavoista ja tavoitteista ovat kehityskeskustelujen tärkeimmät tehtävät. On hyvä myös välttää valmiita vastauksia esille tulleille ongelmille. Esimiehen kannustava ote niin opiskeluun kuin uusin toimintatapojen kokeiluunkin sekä osaamisen jakamiseen kehittävät aidosti työyhteisön osaamista.

Vartiainen ym. (2004, 141) mukaan kehityskeskusteluja voidaan pitää myös hajauteissa organisaatiossa esim. videokonferenssina, jos osapuolet tuntevat toisensa hyvin. Kirjoittajat muistuttavat, että etäkehityskeskusteluissa on tärkeä noudattaa yhdessä sovittuja asioita, kuten esim. keskustelun runkoa ja vaikeiden asioiden käsittelyä.

4.4.4 Palautteen anto ja motivointi

Pirnes (2006, 158) toteaa, että käyttäytymisen muuttamisen ja kehittämisen kannalta vain objektiivinen ja oikein annettu palaute on arvokasta ja käyttökelpoista. Objektiivinen ja oikein annettu palaute on totta, puolueetonta ja neutraalia. Lisäksi se annetaan välittömästi ja se ei heijasta johtajan omia tunteita. Se ei kosta eikä rankaise.

Hyppänen (2013, 150) korostaa, että palautteen antaminen on yksi tärkeä esimiehen motivointi- ja palkitsemiskeino. Palautetta on kahta lajia: positiivinen ja rakentava. Positiivisella palautteella (kehuminen, kiittäminen sanoin ja elein) esimies vahvistaa työntekijää toimimaan myös jatkossa samalla tavalla. Tyytymättömyyttään esimies tuo esille rakentavalla palautteella, minkä on tarkoitus saada aikaan korjausta työn suorittamisessa ja/tai toimintatavoissa. Palautteet kannattaa antaa välittömästi tilanteen tai suorituksen jälkeen. Palautteiden vastaanottaminen on yksilöllistä ja työntekijänsä tunteva esimies tietääkin, kenelle pitää antaa palautetta milläkin tavalla.

Erämetsä (2009, 223) korostaa, että myönteinen palaute motivoi, ilahduttaa, sitouttaa sekä osoittaa hyväksyntää ja arvostusta. Lisäksi myönteisellä palautteella voidaan myös ohjata toimintaa. Kirjoittaja korostaa, että myönteisen palautteen positiivinen vaikutus saadaan vain silloin, jos se on aitoa ja ansaittua.

Rakentavaa palautetta annetaan aina kahden kesken, jolloin esimies voi käydä läpi konkreettisen tilanteen ja voi osoittaa siinä kehittämistarpeen. Vaikutusta on sillä, miten, missä ja milloin palaute annetaan. Tämän jälkeen kannattaa keskittyä tulevaisuuteen ja miettiä yhdessä, mitä vastaavanlaisessa tapauksessa pitää tehdä eri tavalla ja paremmin. Esimiehen kannattaa selittää myös yksilön virheen seuraukset koko organisaation toiminnan näkökulmasta. Painopiste ei ole syyllistämässä, vaan tilanteen muuttamisessa parempaan suuntaan eli kehittämässä. On siis tärkeää keskustella teosta, ei persoonasta. (Hyppänen 2013, 151.)

Nurmen (2000, 62–64) mukaan motivaatio tarkoittaa halua, tahtoa ja sitoutumista tehdä jotakin. Työmotivaatio ja työkyvyt muodostavat yhdessä työn tuloksen. Motivaatio-ongelmat voivat johtua organisaation johtamistavoista ja kulttuurista, sekä yksilön persoonallisuudesta. Ihmisten aktiivitaso eli olotila, jossa heidän suorituksensa on parhaimmillaan, on yksilöllinen. Jos aktiivitaso on matala, silloin ihminen kokee ikävystymistä, jonka seurauksena hän hakee virikkeitä aktiivitason nostamiseksi. Liian korkea aktiivitaso ilmenee stressin ja ahdistuksen muodossa, jota ihminen myös yrittää välttää. Koska sekä ylisuuri että liian matala aktiivitaso ovat haitallisia suorituksen näkökulmasta katsoen, ihminen pyrkii siis saavuttamaan optimialueensa omalla käyttäytymisellään.

Nurmi (2000, 64) toteaa, että motiivit suuntautuvat aktiivitasoon ja ne vaikuttavat opittuun ja perittyyn käyttäytymiseen. Motiivit saavat ihmiset tavoittelemaan heille tärkeitä päämääriä. Johtamisen keinot voivat vaikuttaa ihmisten aktiivitasoon ja motivaatioon sekä positiivisella että negatiivisella tavalla.

Hyppänen (2013, 89–91) toteaa, että ”esimiehen johtamistavan on tuettava sekä yksilöitä että tiimityöskentelyä”. Hänen mukaansa tiimityöskentely eroaa perinteisestä työryhmätyöskentelystä johtajuudessa, tuloksen tavoittelussa sekä itsenäisyydessä. Työryhmätyöskentelyssä korostuu selkeästi johtajuus ja yksilön oma vastuu. Sen sijaan tiimissä painottuu yhtenäinen johtajuus ja vastuu. Kun työryhmä tavoittelee yksilöllisiä tuloksia, tiimi pyrkii kollektiivisuuteen. Lisäksi tiimit suorittavat työn itse, eivätkä delegoi tehtäviä muille. Esimiehen asema tiimin ja työryhmän tapauksessa on erilainen: tiimissä esimies on keskellä (hän on yksi tiimin jäsen) jolloin vuo-

rovaikutus on kaksisuuntaista, mutta työryhmää johtaessa esimies on ylemmällä tasolla, jolloin vuorovaikutus on vain yksisuuntaista, koska ohjeet tulevat häneltä.

4.4.5 Delegointi

Nurmi (2000, 49–53) toteaa, että delegoinnin kautta johtaja voi keskittyä uusiin ja tärkeämpiin tehtäviin. Delegointi edellyttää sekä esimiehen delegointitaitoa että työntekijän sopivaa asennetta eli alaisajattelun sijasta vastuuhenkilöajattelua.

Hyppäsen (2013, 292–294) mukaan erilaisia esimiehen paremman ajankäyttöhallinnan keinoja ovat mm. kalenterivaraukset, oman toiminnan tehostaminen, muistiot ja muistilistat, palaverikäytäntöjen tehostaminen, priorisointi, töiden vähentäminen ja delegointi. Priorisointi, delegointi ja työn vähentäminen synnyttävät esimiehelle lisäaikaa. Oman ajankäytön ja elämönhallinnan laajempi tarkastelu eli kokonaiskuvan hahmottaminen voi aiheuttaa myös parannusta ajankäytön hallinnassa. Työn siirtäminen joko omassa työyhteisössä tai työyhteisön ulkopuoliselle taholle helpottaa siis omia aikatauluja ja se on ehkä myös helpompi tapa kuin työn vähentäminen. Hyppäsen muistuttaa silti, että tehtävien tai toimintojen delegoinnin edellytyksiä ovat selkeät toimeksiannot ja työn- tai palvelunkuvaukset.

4.5 Kaksisuuntainen viestintä

Siukosaaren (2002, 11) mukaan kaksisuuntaisesta viestinnästä puhutaan, kun viesti kulkee lähettäjältä ja myös sieltä takaisin. Niin syntyy vuorovaikutus heidän välillään. Palautteen avulla viestin lähettäjä saa varmistuksen siitä, että viestin sanoma on mennyt perille, ja se on vastaanotettu, tulkittu ja ymmärretty oikein.

Olen samaa mieltä Siukosaaren kanssa siinä, että kaksisuuntaista viestintää tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa enenevissä määrin. Se on nykypäivää, varsinkin asiantuntijaorganisaatioissa. Mielestäni suurin osa julkishallinnon työntekijöistä on hyvin koulutettu, joten he tarvitsevat erilaisia viestintätapoja kuin aikaisemmin, jolloin toimittiin ainoastaan ylhäältä tulleiden ohjeiden mukaan.

4.6 Kasvokkain tapahtuva viestintä ja kuunteleminen

Mielestäni kasvokkain tapahtuva viestintätapa on tehokkain tapa tiedottaa. Sen kautta esimies voi saada varmistuksen siitä, ymmärtääkö viestin vastaanottaja viestin sisällön eli sanoman. Lisäksi keskustelun aikana toisella osapuolella on mahdollisuus reagoida viestiin heti, mikä usein auttaa esimiestä kehittämään toimintaansa molempien osapuolten intressin mukaan. Olen myös samaa mieltä Esteettömät -verkkosivun Essityöryhmän (Eskola ja Lerber & Sankari) kanssa, joka ottaa kantaa ikääntyvien ihmisten informaation vastaanottokykyyn seuraavasti: ”Ikääntyvän ihmisen informaation vastaanottokyky supistuu. Ikääntyneillä on erilaisia resursseja, jotka liittyvät esimerkiksi elämäntilanteeseen, fyysiseen kuntoon, aiempiin kokemuksiin ja tekniisiin varusteisiin. On syytä ottaa huomioon aistitoimintojen ja motoriikan heikkeneminen sekä kognitiivisten toimintojen hidastuminen”. (Esteettömät www-sivut 2014.)

Julkishallinnossa yleensä, eli myös tutkimuksen kohdeorganisaatioissa on paljon ikääntyviä työntekijöitä, joille uusien tietojen ymmärtäminen ja ohjeiden mukaan toimiminen ei ole aina helppoa ja se vaatii heidän lähiesimieheltään työntekijöiden tuntemusta ja erilaisia lähestymistapoja.

Erämetsän (2009, 129–132) mukaan yhteisen ymmärryksen edellytykset ovat kuunteleminen, puhuminen ja kysyminen. Tällä tavalla osapuolten kesken syntyy vuoropuhelu eli dialogi. Dialogi on paljon enemmän kuin keskustelua. Dialogi on pohjana muulle. Vuorovaikutustaito on ihmisten johtamisen yksi tärkein perustaito. Sen avulla johtaja voi valmentaa ja osallistaa työntekijöitä.

4.7 Muutosviestintä

Heiskasen & Lehikoisen (2010, 17) mukaan viestintä kuuluu organisaation ydintoimintoihin. Viestintä on osa johtamista ja organisaation olemassaolon ja menestyksen kriittinen tekijä. Tämän vuoksi muutostilanteessa viestinnän rooli kasvaa myös entisestään.

4.7.1 Muutosjohtajuus

Juholinin (2013, 392–394) mukaan muutostilanteessa tiedonsaannin tarve kasvaa merkittävästi. Ihmiset haluavat keskustella muutoksesta. Tiedon jakamisella he haakevat ymmärrystä. Tämän vuoksi on tärkeää, että muutosta valmisteleva organisaatio kertoo työntekijöilleen muutoksen suunnitellusta aikataulusta ja siitä, milloin asiat konkretisoituvat.

Juholin (2013, 394–396) korostaa vielä, että johdon merkitys muutostilanteessa kasvaa entisestään, koska heiltä odotetaan uuden tilanteen ennakkointia ja uusia menettelytapoja. Tämä vuoksi johdon epäselvät ja ristiriitaiset viestit aiheuttavat henkilöstössä hämmennystä ja epäluottamusta. Olen samaa mieltä Juholinin kanssa siinä, että vaikka itse viestintä ei ole ratkaisu kaikkiin ongelmiin, mutta se on tärkeä keino ihmisten pelon vähentämisessä ja muutoksen käsittelyssä, jotta se olisi enemmän mahdollisuus kuin uhka.

Muutosjohtajuudessa on Juholinin (2013, 395–397) mielestä ”vahva leadershipin henki”, eli muutosjohtaja ei ole vain ”puhuva pää”, vaan kuunteleva, avoin mutta silti jäykkä johtaja. Johtajan tyyli käsitellä muutoksia on tärkeää muutoksen vastaanottamisen kannalta: kutsuuko hän ihmisiä ratkomaan kysymyksiä yhdessä eli osallistaako hän vai ilmoittaako hän muutoksista ilmoitusluonteisesti. Johdon sanoja ja sävyjä kuunnellaan tarkkaan ja myös kehonkieltä tarkastellaan. On hyvä muistaa, että kun asioista kerrotaan yksityiskohtaisesti, avoimesti ja jatkuvasti, silloin henkilöstö ymmärtää, että johto käsittelee muutosta vastuullisesti. Tämä kasvattaa henkilöstön luottamusta ja edesauttaa niin muutoksen ymmärtämistä ja vastaanottamista.

4.7.2 Yhteistoiminta kunnissa

Kunnan työnantajan ja henkilöstön välinen yhteistoiminta perustuu lakiin, joka tuli voimaan 1.9.2007. Henkilöstön edustajina toimivat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu henkilöstön edustaja. Lisäksi jokaisessa kunnassa täytyy olla yhteistoimintaelin. Yt-laissa määritellyn yhteistoiminnan vähimmäistason mukaan yhteistoimintamenettelyssä (yt-menettely) pitää käsitellä ainakin niitä asioita, jotka koskevat

henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa, kunnan palvelurakenteessa tai kuntien välisessä yhteistyössä. Myös mahdollisesti suunnitteilla olevia taloudellisista tai tuotannollisista syistä tapahtuvia irtisanomisia, lomauttamisia ja osa-aikaistamisia on käsiteltävä. Lisäksi yt-menettelyssä on käsiteltävä palvelujen uudelleen järjestämisen periaatteita, jos asialla voi olla henkilöstövaikutuksia (esim. ulkopuolisen työvoiman käyttö tai liikkeen luovutus). (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 449/2007.)

Kuntatyönantajat internetsivun (2011) mukaan yhteistoiminta voi olla sekä välitöntä että edustuksellista. Yhteistoiminta on välitöntä, jos yksittäisen työntekijän ja esimiehen välinen (kahden kesken) tai yt-menettelyn piiriin kuuluvia asioita (työpaikkakokouksessa) käsitellään. Edustuksellisessa yhteistoimintaelimessä käsitellään laajasti yt-menettelyn piiriin kuuluvia asioita. (Kuntatyönantajat www-sivut, 2011.)

Kauhanen (2009, 189) korostaa, että on tärkeää, miten yhteistoiminta-asioita osataan hoitaa ja miten esimiehet on valmennettu työsuhteasioiden käytännön toteuttamiseen. Esimiehen on tunnettava yhteistoimintalain lisäksi ainakin keskeisimmät työlainsäädännöt kuten esim. laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986), uusi työaikalaki (1997) uusi työsopimuslaki (2001), uusi laki yksityisyyden suojasta työsuhteessa (2004) sekä uusi tasa-arvolaki (2005).

Mielestäni esimiehen sisäiset viestintätaidot ovat koetuksella, kun kysymys on esimerkiksi henkilöstön irtisanomisesta. Hyppäsen (2013, 267–270) mukaan irtisanomiset koskevat koko henkilöstöä, eli irtisanottavien ihmisten lisäksi jäljelle jäävää henkilöstöä sekä esimiehiä ja johtajia. Tällöin johdon, henkilöstöasiantuntijoiden ja esimiesten tehtävänä on pyrkiä minimoimaan irtisanomistoimenpiteiden kielteisiä vaikutuksia. Yt-neuvottelujen jälkeisessä muutostilanteessa esimiehen keskustelu henkilöstön kanssa esimerkiksi töiden jakamisesta tai tiedonanto siitä, miten irtisanotuista huolehditaan, ovat tärkeitä sisäisen viestinnän toimenpiteitä.

4.8 Hajautettu organisaatio ja viestinnän haasteet hajautetussa organisaatiossa

Vartiainen, Kokon & Hakosen (2004, 14–18) mukaan hajautetusta organisaatiosta puhutaan, kun ”joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi”. Koska ihmisten vuorovaikutus, kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääasiassa tieto- ja viestintäteknologian avulla, hajautettua organisaatiota nimitetään usein virtuaaliseksi organisaatioksi. Kirjoittajat toteavat, että Suomessa hajautettujen organisaatioiden määrä on erityisen suuri johtuen osittain työvoiman niukkuudesta ja kustannussyistä. Esimerkiksi Virossa ja Venäjällä toimii satoja suomalaisia yrityksiä ja halvempien kustannusten vuoksi yritykset siirtävät toimintonsa yhä enenevässä määrin mm. Kiinaan. Kirjoittajien mielestä tämä on ”vahva näyttö siitä, että tällaisen työn määrä tulee paitsi Suomessa myös muualla huomattavasti lisääntymään”.

Hajautetussa organisaatiossa etätö on yleistynyt hyvin. E-työ tarkoittaa sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukemaa työtä. E-työn kolme tyyppiä ovat kotona tehtävä etätö, mobiilityö ja kotoa käsin tehtävä työ. Perinteinen etätöntekijä työskentelee jatkuvasti vähintään yhtenä päivänä viikossa kotona ja loput päivät työpaikalla. Mobiili etätöntekijä työskentelee vähintään kymmenen tuntia viikossa muualla kuin kotona ja työpaikalla. Hän on liikematkoilla ja kenttätyössä. ”Itsensä työllistävää kotoa käsin tehtävää työtä” tehdään koko ajan kotona, esim. kotitoimistossa. Tyypillisiä kotona työskenteleviä ovat freelancerit ja konsultit. (Vartiainen ym. 2004, 24–27.)

Hajautetun toiminnan ylläpito ja kehittäminen asettavat organisaation johdolle erityisiä haasteita. Vaikka johdon tehtävä ei eroa paikallisen organisaation johtamisesta, johon kuuluvat operatiivisten asioiden suorittaminen, ongelmien ratkominen ja koordinaatio sekä uusien asioiden kehittäminen, johtamisen haasteet johtuvat kuitenkin erityisesti toimintatapojen erilaisuudesta. Toimintatapojen erilaisuus voi aiheutua töntekijöiden etäisyydestä, eri maiden lainsäädännöstä ja erilaisesta kulttuurista, maiden välisistä aikaeroista ja psykologisista vaikeuksista kun ihmiset eivät pysty asioimaan kasvokkain toistensa kanssa. Lisäksi johtaminen tapahtuu sähköpostitse ja matkustamalla. Johtajan on tunnettava eri maiden liiketoimintakäytännöt, poliittiset

ja taloudelliset sekä työmarkkinakäytännöt. Työhön vaikuttavat paljon myös eri kulttuurien arvot, uskomukset, normit ja asenteet. (Vartiainen ym. 2004, 124.)

Toiminnan seuraaminen, osaamisen kehittäminen sekä luottamus ja sen ylläpito eivät myöskään ole helppoja hajautetussa organisaatiossa. Lisäksi hajautetun työn kuormitustekijöiksi voidaan luetella johdon ja työntekijöiden yksinäisyys ja eristyneisyys, sekä roolien ja urakehitysmahdollisuuksien epävarmuus. Kulttuuria, me-henkeä, ja organisaation hiljaisen tiedon jakamista varten olisi hyvä, jos hajautetun organisaation työntekijät pääsisivät edes joskus tapaamaan toisiaan. (Vartiainen ym. 2004, 135–154.)

Toimiminen eri paikoissa, samaan aikaan eri aikavyöhykkeillä ja eri aikaan tuovat jatkuvasti haasteita hajautetun organisaation viestinnälle ja yhteistyön järjestämiselle. Etäisyys ja eripaikkaisuus voidaan kuitenkin voittaa sähköisten työvälineiden avulla ja sopimalla yhteisistä työskentelyajankodista. Olisi kuitenkin hyvä, jos näiden sähköisten kommunikointitapojen lisäksi onnistuisi myös tavata henkilökohtaisestikin, koska kasvokkain välittyy paljon sanattomia viestejä, mitkä voivat vaikuttaa tehtävien ymmärtämiseen ja työn tehokkuuteen. (Vartiainen ym. 2004, 154–158.)

Hajautetun ryhmän virtuaalisen kokouksen järjestäminen on erilainen kuin paikallisryhmän. Virtuaalinen kokous järjestetään erityisesti tiedon jakamisen ja ideoinnin vuoksi. Näissä kokouksissa päätöksiä tehdään harvemmin, koska ne edellyttävät enemmän valmistelua. Virtuaaliset kokoukset edellyttävät enemmän etukäteisvalmistelua ja sopimista esim. kokouksen perussäännöistä, vastuista, työjärjestyksistä ja kokouksen aikataulusta kuin ei-virtuaaliset kokoukset. (Vartiainen ym. 2004, 158–162.)

Hajautetun ryhmän kasvokkain tapaamisen käytäntöihin on vaikea löytää yhtä oikeaa strategiaa, johtuen organisaatioiden erilaisuudesta, ryhmän tilanteesta, tarpeista ja resursseista. Kannattaa muistaa, että lyhytkin tapaaminen helpottaa ryhmän jäsenten keskinäisen luottamuksen syntyä. Lisäksi innovatiivisen ideointityön suorittaminen on lähes mahdotonta sähköisten välineiden kautta. Tietenkin henkilökohtaisella tapaamisella on rajansa ja se vaikuttaa myös kustannukseen, joten materiaaleja kannattaa lähettää etukäteen, materiaaleihin pitää tutustua etukäteen, asiat pitää valmistella

hyvin ja kokouksen vetäjän kannattaa pitää kiinni asialistasta ja aikatauluista. (Vartiainen ym. 2004, 155–159.)

Hajautetun ryhmän vetäjän yksi keskeinen haaste on se, miten hän löytää ja yhdistää erilaisia teknologioita ja palveluja. Kun ihmiset työskentelevät yhdessä jaetussa virtuaalisessa työtilassa, heidän pitää tietää, kenen kanssa he tekevät työtä, mitä he tekevät ja missä. Lisäksi on tärkeää vielä tietää, milloin ja miten asiat tapahtuvat. Video- ja webkonferenssista, johon voidaan osallistua samaan aikaan ja eri paikoista, syntyy osallistujille vahva läsnäolon tunne, mutta on tärkeää, että myös näissä tapaamisissa jätetään aikaa vapaamuotoiselle keskustelulle. Niin voidaan luoda edes jossain määrin kasvokkain tapaamisen illuusio. (Vartiainen ym. 2004, 159–160.)

Hajautetun organisaation muita viestinnän työkaluja ovat: dokumentit (joihin voidaan tutustua ajasta ja paikasta riippumatta), puhelin (jota voidaan käyttää samaan aikaan ja eri paikoista), sähköpostit (joita voidaan käyttää eri aikaan ja eri paikoista) ja hajautetun työn ryhmätyökalut (joita voidaan käyttää samaan tai eri aikaan ja eri paikoista). Näiden viestintätapojen määrämuotoisuus, yhteinen tulkintakehys, sosiaaliset vihjeet ja läsnäolon tunne on vaihtelevaa, ja se riippuu usein myös kommunikoijista tai viestintävälineiden käyttäjistä. Yleensä kommunikointikanavien hinta, alkaen chat-neuvottelusta monen paikan yhteiseen puhelin- ja videokonferenssiin, on suorassa suhteessa sen vaikuttavuuteen. Tekniikka kehittyy silti todella nopeasti ja uusia työkaluja kehitetään jatkuvasti. (Vartiainen ym. 2004, 159–162.)

Korhosen & Rajalan (2011, 39) mukaan varsinkin suurissa organisaatioissa, joissa on useampia viestijöitä eri puolilla maailmaa, viestinnän yhtenäistämisen koordinointi on haasteellista. Vaarana voi olla, että eri yksiköt hoitavat viestintäänsä liian suppeasta näkökulmasta. Hajautettujen organisaatioiden toimintatapojen yhdenmukaistaminen vaatii yhtenäistä viestintää. Yhtenäinen ja koordinoitu viestintä voidaan saavuttaa yhteisillä pelisäännöillä, tehokkaalla verkostoitumisella ja viestintästrategian jalkauttamisella. Yhdenmukaistamisen keinot ovat organisaation viestinnän ydinviestintäprosessien tunnistaminen ja standardoiminen sekä viestinnän ohjaaminen ja auditointi.

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tutkimuksen kohteena oli Kankaanpään kaupungin johtoryhmän, keskijohdon ja työntekijöiden sisäisen viestinnän tavat, kanavat, vaikuttamismahdollisuudet niin arkitilanteessa kuin rakenteellisessa muutostilanteessa ja hajautetun organisaation tapauksessakin. Tutkimusmenetelmäksi valitsin tapaustutkimuksen. Tutkimusotteeni on kvalitatiivinen, koska kvalitatiivinen lähestymistapa auttaa ymmärtämään tutkitavan asian mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 156). Samasta syystä valitsin tiedonkeruun menetelmäksi teemahaastattelun.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusote

Käytän opinnäytetyössäni laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Hirsijärvi ym. (2007, 131–133, 156–160) esittävät kirjassaan ”Tutki ja kirjoita” kvalitatiivisen tutkimuksen niin, että sitä tarvitaan silloin, kun olemme kiinnostuneita asioista, joita ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti. Kirjoittajien mielestä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on kyse todellisen elämän kuvaamisesta ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kirjoittajat toteavat myös, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai paljastamaan tosiasioita. Laadullisen tutkimuksen suuntauksia on lukuisia ja kirjoittajat muistuttavatkin siitä, että kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus vain täydentävät toisiaan eli tarkoitus ei ole asettaa näitä suuntauksia toistensa vastakohdiksi.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan kiinnostua kielen piirteistä, säännönmukaisuuksien keksimisestä, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisestä tai reflektiosta. Näitä päätyyppejä voidaan jakaa edelleen useampiin ala-lajeihin kuten esim. prosessianalyysiin, mallien löytämiseen, tapaustutkimukseen tai pedagogiseen asiantuntijuuteen. (Hirsijärvi ym. 161–162.) Em. laadullisen tutkimuksen eri tyyppejä katsoen, voin todeta, että etsin opinnäytetyössäni säännönmukaisuutta eli mallia sekä pyrin tapaustutkimuksen kautta ymmärtämään kohdeorganisaation sisäisen viestinnän käytäntöjä.

5.2 Tiedonkeruun menetelmät

Valitsin tutkimukseni tiedonkeruumenetelmiksi havainnoinnin, yksilö- ja ryhmähaastattelun, dokumenttianalyysin ja benchmarkingin. Tiedonkeruun monipuolisuuden tarkoitus oli saada mahdollisimman luotettavaa tutkimusaineistoa.

5.2.1 Tutkijan omat havainnoinnit

Koska työskentelen Kankaanpään kaupungissa, tuntui loogiselta käyttää yhtenä tiedonkeruumenetelmänä omia havaintojani. Hirsijärven ym. (2004, 201–203) mukaan vaikka kyselyn ja haastattelun avulla saadaankin selville mitä haastateltavat ajattelevat, ei välttämättä saada tietoa siitä, miten he toimivat. Havainnoinnin etu on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä tietoa haastateltavien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Menetelmää on kritisoitu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tilannetta tai jopa muuttaa tilanteen kulkua, eli menetelmän objektiivisuus voi olla vaarassa. Joissakin tilanteissa havainnoinnin dokumentointi voi olla myös ongelma. Lisäksi havainnoinnin toteuttaminen vie aikaa, mikä voi myös rajoittaa tämän menetelmän käyttämistä. Havainnoinnin lajit ovat systemaattinen ja osallistuva havainnointi. Systemaattinen havainnointi on systemaattista ja jäsenneiltyä, jossa havainnoija on ulkopuolinen toimija. Osallistuva havainnointi voi olla vapaata ja luonnollisesti toimintaan mukautunutta, jolloin havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan.

Anttilan (2006, 189–191) ”mukaan havainnot voivat kohdistua tapahtumiin, käyttäytymiseen ja fyysisiin kohteisiin. Havainnot kertovat, mitä ihmiset tekevät, miltä asiat näyttävät ja tuntuvat ja se eroaa siitä, miten ihmiset *sanovat* niiden olevan”. Anttila jakaa osallistuvan havainnoinnin aktiiviseen ja passiiviseen havainnointiin. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. Passiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana samanlaisena osallistujana kuin muutkin, mutta ei kuitenkaan vaikuta tilanteen kulkuun mitenkään. Jotta tutkija pystyisi arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta, hänen on kummassakin tapauksessa pystyttävä erittelemään oma roolinsa ja sen mahdollinen vaikutus tilanteeseen. Ulkopuolista objektiivista havainnointia on Anttilan mukaan se tilanne, jossa tutkija pidättäytyy kaikista tilanteista, joissa hänen olisi mahdollista sekaantua obser-

voitavaan asiaan. Tämä tarkoittaa, ettei hän manipuloi kohdetta, vaan tyytyy ainoastaan siihen, mitä observoitava kohde esittää.

5.2.2 Yksilö- ja ryhmäteemahaastattelut

Hirsijärven ym. (2004, 194–199) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa on ollut päämenetelmänä haastattelu, joten päätin toteuttaa kehittämistyöni haastattelun kautta. Näin halusin saada haastateltavia henkilöitä mukaan kehittämistyöhön. Lisäksi tämä tiedonkeruunmenetelmä tekee mahdolliseksi kerätyn aineiston täydentämistä tarvittaessa myöhemminkin. Haastattelutyypiksi tähän kehittämistyöhön valitsin teemahaastattelua yksilö- ja ryhmähaastatteluina toteutettuna koska 1) halusin tietää, millaisia kokemuksia haastateltavilla on Kankaanpään kaupungin nykytilanteen sisäisestä viestinnästä ja 2) halusin myös käyttää keskustelujen ryhmädynamiikkaa hyväksi tutkimuksessa. Yksilöhaastattelut suoritin ylimmälle ja keskijohdolle ja työntekijöiden edustajat haastattelin ryhmissä. Ojasalon, Moilasan & Ritalahden (2009, 100–102) kirjan ”Kehittämistyön menetelmät” mukaan keskustelut yleensä nauhoitetaan ja kirjoitetaan jälkikäteen auki. Lopuksi vetäjä tulkitsee käydyt keskustelut.

Anttilan (2006, 198) mukaan ryhmähaastattelua käytetään usein, jos vastaajilla on yhteisiä työpaikkakokemuksia tai jos ryhmän kaikki jäsenet ovat kiinnostuneita muiden käsityksistä, suunnitelmista jne. Ryhmähaastattelun toinen määrittely on ryhmäkeskustelu, jolla on tietty tarkoitus. Ryhmän tyyppillinen koko on 5-6 henkilöä, jotka keskustelevat siitä mitä ajattelevat, tuntevat ja tietävät jostakin asiasta. Niin ryhmähaastatteluun osallistujilla on mahdollisuus kuunnella toisten keskustelua ja samalla kehittää omia ajatuksiaan ko. teemasta. Tarkoitus on myös oppia muiden ajatuksista ja heidän mielipiteensä perusteluista. Ryhmädynamiikan avulla tutkija voi saada esiin uusia näkökulmia tutkittavasta asiasta.

Hirsijärven ym. (2004, 199–200) mukaan vaikka ryhmähaastattelu on tehokas tapa saada tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa ja joissakin tilanteissa ryhmän jäsenten mukanaolo voi rentouttaa niitä ryhmän jäseniä, jotka muuten arastelisivat haastattelua, silti tälläkin tiedonkeruutavalla on kielteinen puolensa. Ryhmä voi rajoittaa jä-

senten vapaata vastaamista jos ryhmässä on dominoivia henkilöitä, jotka määräävät keskustelun suunnan. Haastattelijan kannattaa valmistautua sekä puheliaksiin että niukkasanaiksiin haastateltaviin. Haastattelun käytännön suorittamiseen kuuluu vielä haastattelusta sopiminen, keskustelun avaukset, kysyminen ja dialogin ohjailu.

5.2.3 Dokumenttianalyysi

Ojasalon ym. (2009, 121) mukaan dokumenttianalyysi on menetelmä, jossa päätelmiä pyritään tekemään kirjalliseen muotoon saatetusta aineistosta. Tarkastelun kohteena voivat olla esim. vuosikertomukset, raportit ja muut tutkittavasta ilmiöstä kirjoitetut materiaalit. Tavoitteena on dokumenttien järjestelmällinen analysointi, jonka jälkeen tutkittavaa aineistoa voidaan kuvata selkeästi ja tiivistä. Niin tutkija lisää tutkimuksen informaatioarvoa, jonka jälkeen voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysin vahvuus on se, että sen avulla voidaan nähdä tutkittava ilmiö sen luonnollisessa ympäristössä.

5.2.4 Benchmarking

Benchmarking on Ojasalon ym. (2009, 163–164) mukaan sellainen menetelmä, jonka perustana on tutkijan kiinnostus siihen, miten muut menestyvät organisaatiot tai oman organisaation muut menestyvät osastot toimivat. Tarkoitus on tutkimuksen kautta oppia niiden hyvistä käytännöistä ja käyttää opittuja asioita omassa organisaatiossa. Benchmarking alkaa oman kehittämistä kaipaavan kohteen tunnistamisella, jonka jälkeen etsitään kohteen vertailukumppanit eli organisaatiot joissa ko. asia toimii paremmin. Tämän jälkeen kerätään tietoa näistä organisaatioista esim. tutustumiskäyntien kautta.

Ojasalo ym. (2009, 164) korostaa, että benchmarkingvierailut eroavat kuitenkin normaaleista yritysvierailuista siinä, että ne edellyttävät enemmän valmistautumista ja järjestelmällisyyttä. Benchmarkingin jälkeen tuloksia pitää tulkita ja soveltaa omaan organisaatioon kriittisesti. Kannattaa muistaa, että kaikki ratkaisut eivät sovi suoraan omaan toimintaan, johtuen organisaatioiden ja niiden kulttuurin erilaisuudesta.

Benchmarking voi parantaa organisaation kilpailuasemaa monella tavalla. Toiminnan laillisuus pitää kuitenkin varmistaa ja sopia salassa pidettävistä asioista.

5.3 Tutkimusprosessin vaiheet ja tutkimustulosten seuranta

Juholin (2010, 72–81) luonnehtii tutkimusprosessin vaiheita seuraavasti: 1) tutkimuksen alussa tarkennetaan tavoite, 2) päätetään tutkimustavasta ja aineistoista, 3) kerätään ja analysoidaan aineistoa, 4) raportoidaan ja tulkitaan tuloksia ja 5) tehdään arviointia ja päätetään jatkotoimista. Juholinin mukaan tutkimuksen tuloksen ”seuranta voi olla jatkuvaa ja ennakoitua tai yhtäkkistä tilanteesta johtuvaa”. On tärkeä määrittää etukäteen mm. se, milloin seuranta alkaa ja päättyy, mitä ilmiötä/asiaa seurataan, tai mitä asioita raporttiin halutaan. Seurattavat asiat riippuvat organisaation tarpeista eli siitä, millainen tieto on organisaation toiminnan kannalta tärkeää. Tulosten raportoinnin lisäksi on tärkeää, että tuloksia myös tulkitaan ja esitetään avoimesti sekä tiivistetään vastaamalla tutkimuskysymyksiin. Lisäksi on tärkeää, että tutkimuksen jatkotoimenpiteitä mietitään yhdessä tutkimuksen tilaajan kanssa.

5.4 Tutkimusaineiston keräys

Tutkimusaineisto kerättiin dokumenttien analysoinnin, haastattelujen, benchmarkingin ja tutkijan oman havainnoinnin kautta.

5.4.1 Kohdeorganisaation dokumenttien analysointi

Analysoin ”Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma 2008” keväällä 2014. Suurin osa dokumenteista käsittelee kohdeorganisaation ulkoista viestintää. Lisäksi analysoin seuraavia organisaation tilanteen ja henkilöstön asemaa käsitteleviä dokumentteja: henkilöstötilinpäätös 2012, henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2014–2015, tasekirja 2013, hallintosääntö 2013 ja kuntaliitosneuvottelujen dokumentit. Analysoin em. dokumentteja taustaorganisaation esittämisen ja viestinnän näkökulmasta.

5.4.2 Kankaanpään kaupungin johdon ja työntekijöiden haastattelut

Helmikuussa 2014 haastattelin Kankaanpään kaupungin viestinnästä vastaavaa kaupunginsihteeri Mika Hatanpäättä, joka oli kiinnostunut opinnäytetyöstäni. Sovittiin, että kaupunki toimii opinnäytetyön tilaajana. Sopimus opinnäytetyön tekemisestä allekirjoitettiin marraskuussa 2014, jolloin sovittiin että Hatanpään kautta lähetetään kaikille kaupungin työntekijöille haastattelun aihepiirit ja siihen liittyvä saatekirje (Liitteet 1. ja 2). Sovittiin, että haastattelut suoritetaan alkuvuoden 2015 aikana.

Sovin kaupungin johtoryhmän jäsenten (6 henkilöä) yksilöhaastattelut puhelimitse. Johtoryhmään kuuluu kaupunginjohtajan lisäksi viisi palvelukeskuksen johtajaa ja henkilöstön edustaja. Henkilöstön edustajan päätin jättää haastattelemaan, koska tutkimuksessani halusin käsitellä ensisijaisesti johdon ja työntekijäryhmien näkökulmaa. Työntekijäryhmissä on läsnä myös henkilöstön edustajia.

Haastattelut kestivät 40 minuutista 90 minuuttiin eli keskimäärin noin tunnin. Haastattelut pidettiin jokaisen palvelukeskuksen johtajan omassa suljetussa toimistossa. Haastattelut tallennettiin mobiilitallentimella. Haastattelujen lopussa pyysin palvelukeskusten johtajia ehdottamaan omista lähialaisistaan yhtä keskijohdon edustajaa, joiden kanssa voisin suorittaa keskijohdon haastattelut. Tämän jälkeen sovin valittujen yksiköiden johtajien kanssa yksilöhaastattelut (5 henkilöä) ja suoritin ne samalla tavalla kuin johtoryhmän haastattelut. Haastattelujen jälkeen pyysin yksiköiden johtajia valitsemaan yhden 4-5-hengen ryhmän omista työntekijöistään oman harkintansa mukaan. Lisäksi sovittiin, että yksikön johtaja sopii työntekijäryhmän haastattelun ajan, sen mukaan, mikä sopii parhailaan työnteon ja ryhmän jäsenten aikataulujen mukaan.

Joidenkin haastattelujen sovittuja aikoja piti siirtää haastateltavien omasta pyynnöstä. Yhden työntekijäryhmän haastatteluajan sopiminen osoittautui todella haastavaksi ryhmän jäsenten työajan vuoksi. Lisäksi yhden keskitason johtajan sovittu haastattelu ei toteutunut hänen esteellisyytensä vuoksi. Hänen tilalleen sovittiin haastattelu saman palvelukeskuksen toisen johtajan kanssa. Kohdeorganisaation kaikki haastattelut pidettiin 22.1.–12.2.2015 välisenä aikana. Pidin yhteensä 11 yksilö- ja 5 ryhmähaastattelua. Haastatteluihin osallistui yhteensä 33 henkilöä (13 miestä ja 20 naista), mikä

on koko kaupungin henkilöstöstä 6 prosenttia. Haastateltavista 3 oli määräaikaaisessa työsuhteessa. Suurin osa haastateltavista oli jo pidemmän aikaa siis ollut kaupungin palveluksessa.

Haastateltavat saivat etukäteen saatekirjeen ja haastattelujen kysymysten aihepiirit sähköpostitse. Lisäksi pyysin heitä perehtymään kysymysten aihepiireihin ja miettimään kaupungin sisäisen viestinnän tilannetta ennen haastatteluja. Haastattelujen alussa pidin lyhyen alustuksen tutkimuksen tavoitteesta, haastattelun sisällöstä ja tutkijan salassapitovelvollisuudesta. Lisäksi, jos haastateltava ei tuntenut minua ennestään, esittäydyin hänelle lyhyesti. Kolmen hierarkiatason haastattelujen sisällöt ja painopisteet erosivat jonkin verran toisistaan, riippuen siitä oliko haastateltava johdon vai työntekijöiden edustaja. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin todella auttavaisesti. Haastattelujen lopussa kiitin haastateltavia osallistumisesta haastatteluun. Lupasin myös lähettää heille valmiin tutkimuksen internetosoitteen tutkimuksen julkistamisen jälkeen.

Haastatteluista voin todeta, että niiden ilmapiiri oli hyvin mukava ja avoin. Haastattelut sujuivat alustavan suunnitelman mukaan. Keskustelujen tallentaminen auttoi minua keskittymään haastateltavien vastauksiin ja pysymään valituissa teemoissa. Haastattelujen aineistosta tehtiin litteroinnin jälkeen yhteenveto kaikista kysymyksistä jokaisen eri hierarkiatason vastauksista. Tarkensin kahta haastattelujen yhteenvetdon aikana esille tullutta epäselvää asiaa vielä jälkeinpäin sähköpostitse.

5.4.3 Valkeakosken kaupungin dokumenttianalyysi ja viestintävastaavan haastattelu

Kohdeorganisaation dokumenttien analyysin ja teemahaastattelujen jälkeen vuorossa oli vertailuanalyysin tekeminen. Tarkoitus oli etsiä toinen julkisorganisaatio, jonka hyviä sisäisen viestinnän käytäntöjä kohdeorganisaatiossa voitaisiin hyödyntää ainakin jossain määrin.

Valitsin benchmarkingin kohteeksi Valkeakosken kaupungin, kaupungin internetsivuilla julkaistun sisäisten viestintäohjeiden perusteella keväällä 2014. Mainittakoon,

että kuntien sisäiseen viestintään liittyviä materiaaleja on hyvin vähän julkaistu internetissä. Analysoin em. dokumentin tarkemmin tammikuussa 2015. Otin 9.2.2015 yhteyttä Valkeakosken hallintojohtaja Anne Laukkaseen, joka vastaa Valkeakosken viestinnästä ja haastattelin häntä 13.2.2015. Haastattelussa tutustuin Valkeakosken kaupungin organisaatorakenteeseen ja sisäisen viestinnän ohjeistukseen ja käytäntöihin. Osittain käsittelin teemahaastattelun runkoa. Anne Laukkanen oli hyvin auttavainen ja hän kiinnostui tutkimuksestani kovasti. Haastattelu kesti 1,5 tuntia ja se eteni samalla tavalla kuin Kankaanpään ylimmän johdon haastattelut.

5.4.4 Tutkija havainnoijana

Koska olen työskennellyt itsekin kohdeorganisaation palveluksessa jo pidemmän aikaa, tuntui loogiselta käyttää myös omia havaintojani tässä tutkimuksessa. Samasta syystä analysoitavien dokumenttien saanti oli helppoa kaupungin intranetin kautta. Tarkoitus oli tehdä ulkopuolista objektiivista havainnointia, eli pidättäytyä kaikista tilanteista joissa minun olisi ollut mahdollista sekaantua tutkittavaan asiaan eli ihmisten mielipiteisiin koskien kohdeorganisaation sisäistä viestintää. Tarkoitus oli siis tyytyä niihin asioihin, joita haastateltavat kertoivat. Tietenkin tutkimuksessa oli tarkoitus myös esittää omia näkemyksiäni tutkittavasta aiheesta.

Tutkimusmenetelmänä havainnointi auttaa saamaan syvän ja tarkan kuvan tutkittavasta aiheesta. Tämän tutkimusmenetelmän ainoana ongelmana pidän objektiivisen lähestymisen haasteellisuutta tutkittavaan aiheeseen.

5.5 Tutkimusaineiston analysointi

Kaikille haastateltaville on luvattu anonymiys. Kaikki haastateltavat osallistuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti. Saatekirjeessä luvattiin seuraavasti: ”Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa, mutta vastauksenne/keskustelumme sisältöä käsitellään luottamuksellisesti niin, että ketään haastatteluihin osallistuneista ei tulla tunnistamaan tutkimuksen tuloksista. Kukaan muu kuin tutkija (allekirjoittanut) ei tule kuulemaan/näkemään haastatteluiden aineistoa”. (Liite 1.)

Haastatteluissa esitetyt kysymykset perustuivat teoreettisen viitekehyksen käsitteisiin. Haastattelujen jälkeen litteroin nauhoitetut haastattelut niin, että samalla tein yhteenvedon kysymyksittäin eli teemoittain eri hierarkiatason vastaajia tyypittelemällä. Aaltolan & Vallin (2007, 42) mukaan teemoittaminen tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja siten pelkistämistä. Tyypittely tarkoittaa erilaisten tyyppikuvausten konstruointia aineistosta. Esimerkiksi kysymys 1.: ylimmän johdon vastaukset, keskijohdon vastaukset ja työntekijäryhmien vastaukset. Kysymys 2. jne. Litteroinnin pohjana käytin teemahaastattelun kysymyksiä. Lisäksi kirjasin ylös haastatteluissa esille tulleita asioita ja omia kommenttejani. En kirjannut ylös niitä vastauksia ja kommentteja, jotka eivät koskeneet tutkittavaa aihetta.

5.6 Kokemukset haastatteluista

Sekä haastateltavien palautteet että omat kokemukset haastatteluista olivat positiivisia. Teemahaastattelu mahdollisti vapaan keskustelun ja osapuolten syventymisen haastattelun teemoihin. Ryhmähaastatteluista kahdessa ryhmässä oli vähän dominoivia ryhmän jäseniä, jotka yrittivät määrätä keskustelun suunnan eivätkä antaneet puheenvuoroa toisille vastaajille. Lisäksi lähes jokaisessa haastattelussa piti muistuttaa haastateltavia siitä, ettei tutkimus käsittele ulkoista viestintää. Em. tapaukset ovat vaatineet minulta tutkijana vähän tiukempaa otetta. Tutkimus on herättänyt mielenkiintoa haastateltavissa ja monet heistä pyysivät tietoja sen tuloksista.

5.7 Kerätyn aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus

Arvioin kerätyn haastatteluaineiston riittäväksi sen kylläntymisen eli saturaation perusteella. Hirsijärven ym. (2004, 171) mukaan kerätty aineisto on riittävä, kun uudet tapaukset eivät tuota enää uutta tietoa. Yhden hierarkiatason aineisto kylläntyi kolmannen haastateltavan kohdalla.

Käytettyjen tutkimusmetodien monipuolisuuden ja tutkimuksen kattavan otoksen perusteella arvion, että tutkimus on myös luotettava. Kolmen hierarkiatason haastattelujen myötä on saatu riittävän monipuolinen kuva kohdeorganisaation sisäisestä vies-

tinnästä. Ylimpiä johtajia haastateltiin 6 (ja he edustivat kaikkia palvelukeskuksia), keskitason johtajia 5 (jokaisesta palvelukeskuksesta yksi) ja työntekijäryhmiä 5 (jotka edustivat jokaista viittä palvelukeskusta).

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU

Teemahaastattelun kysymysten avulla etsittiin haastateltavien vastauksia siitä, mitkä ovat sisäisen viestinnän käytetympiä kanavia eri tilanteissa kohdeorganisaatiossa. Osa kysymyksistä koski kahdensuuntaisia viestintätapoja ja vaikuttamisen mahdollisuutta päätöksentekoon. Lisäksi kysyttiin muutosviestinnän kanavia ja käytänteitä sekä seuraavien johtamisviestinnän osa-alueiden käytänteitä: alaisten ajan tasalla pitäminen sekä organisaation, oman palvelukeskuksen että yksikön asioista, kehityskeskustelujen käytännöt, rekrytointihaastattelujen käytännöt, perehdytyksen käytännöt, palautteenanto- ja delegointikäytännöt. Näitä osa-alueita tutkittiin myös sekä johdon että työntekijöiden näkökulmasta. Lopuksi kysyttiin haastateltavien ajatuksia ja ideoita siihen, miten kohdeorganisaation sisäistä viestintää pitäisi heidän mielestään kehittää.

Kohdeorganisaation 16 haastattelua kestävä yhteensä 16 tuntia ja Valkeakosken hallintojohtajan haastattelun pituus oli 1,5 tunti. Yhden tunnin haastatteluaineiston litteointi ja analysointi kesti 3 tuntia. Haastattelujen teemojen yhteenvedot kestivät yhteensä 45 tuntia.

6.1 Sisäisen viestinnän käytännöt

6.1.1 Ylimmän johdon vastaukset (6 henkilöä)

Kaupungin johtoryhmän jäsenten tiedot tulevat organisaation ja oman palvelukeskuksen tai jonkun sen yksikön asioista: kaupunginjohtajalta, kaupungin johtoryhmän kautta, oman palvelukeskuksen johtoryhmän, yksiköiden johtajien tai työntekijöiden kautta. Kaupungin johtoryhmä kokoontuu kahden viikon välein. Haastateltavat mainitsivat vielä, että tieto saapuu luottamuselimien kokousten, erilaisten seminaarien,

ministeriöiden, tilastojen ja Kuntaliiton kautta. Kaksi haastateltavaa mainitsi itse haakevansa tietoja intranetin ja internetin kautta. Yksi haastateltava mainitsi muita palaveriteita ja toimintaan liittyviä raportteja tiedon lähteenä.

Ylin johto tavoittaa henkilöstönsä ensisijaisesti välillisesti, eli joko oman palvelukeskuksensa johtoryhmän kautta (johtoryhmät kokoontuvat kerran kuussa), sähköpostilla, yksiköiden johtajien kautta ja/tai lähityöntekijät henkilökohtaisesti. Kolme johtoryhmän jäsentä mainitsi viestintäkanavaksi Pikku Viskurin (kaupungin koko henkilökunnalle tarkoitettu sähköinen tiedotuskanava), kaksi oman palvelukeskuksensa henkilöstöpalaverit ja yksi isommat infotilaisuudet.

Ylimmän johdon käyttämä ensisijainen viestintäkanava on sähköposti. Toiseksi eniten käytetty viestintätapa ovat henkilötapaukset ja palaverit. Kolmanneksi mainittiin puhelin. Kaksi johtoryhmän jäsentä pitää tärkeänä suoraa keskustelua asianosaisten kanssa.

6.1.2 Keskijohdon vastaukset (5 henkilöä)

Keskijohdon johtajien tiedot tulevat organisaation ja oman palvelukeskuksen tai yksikön asioista: lähiesimiehen, palvelukeskuksen johtoryhmän ja alaisten kautta. Kaksi keskijohdon johtajaa mainitsi saaneensa tietoja toisten palvelukeskusten esimiehiltä ja kaupungin kanslialta, rahatoimistolta ja oman yksikön tiimikokousten kautta. Yksi vastaajista mainitsi kaupungin internetsivut, luottamuselinten esitys- ja pöytäkirjat, koulutukset, intranetin ja sisäisen postin. Lisäksi yhdessä yksikössä on käytössä oma tiedottaja.

Keskijohdon viestintäkanavat ovat tärkeysjärjestyksessä: sähköposti, palaverit sekä muut henkilökohtaiset tapaamiset sekä esimiehen että alaisten kanssa, puhelin (akuuttitapauksissa). Maininnan kohteena olivat myös Pikku Viskuri ja Viskuri (henkilöstölehti 2 x vuodessa) Yksi vastaajista viestittää alaisilleen yksikön oman intranetin viikko- ja kuukausitiedotteiden, yksikön keskusradion, yt-palaverien (kokoontuu kerran kuussa) sekä yksikön johtoryhmän (kokoontuu kerran kuussa) kautta.

Keskitason johtajat ovat korostaneet, että he tapaavat työntekijöitä ensisijaisesti henkilökohtaisesti. Toiseksi tärkeimpänä kanavana on mainittu sähköposti (yhdessä yksikössä kaikilla työntekijöillä on käytössä oma kannettava tietokone). Kolmanneksi työntekijöihin kohdistuvaksi viestintäkanavaksi valittiin erilaiset kokoukset ja palaverit ja viimeiseksi puhelin. Yhden yksikön johtaja mainitsi yksikön intranetin.

Yksi keskitason johtaja mainitsi, että tapaaminen koko yksikön työntekijöiden kanssa yhtä aikaa on lähes mahdotonta, koska osa yksikön työntekijöistä on vuorotyössä. Lisäksi ko. yksikön työntekijöiden työpisteet ovat hajautettuna koko kaupungissa.

6.1.3 Työntekijäryhmien vastaukset (5 ryhmää)

Työntekijäryhmät saavat tietoja organisaatioon, omaan palvelukeskukseen ja yksiköön liittyvistä asioista ensisijaisesti lähiesimiehen kautta. Lähiesimies tarkoittaa haastateltavissa ryhmissä joko yksikön tai tiimin johtajaa. Yksi ryhmä saa työhönsä liittyvistä asioista tietoa myös työpisteen johtajalta. Ryhmien tärkein tietolähde on työpaikkakokoukset ja muut palaverit. Toisen ryhmän jäsenet mainitsivat vielä erilaiset tiedotteet, pääluottamusmiehen ja yksikön toimistosihteerin tiedonlähteeksi. Ryhmistä yksi näkee lähiesimiestään noin kerran kuussa, muiden ryhmien lähiesimiehen toimisto sijaitsee samassa rakennuksessa jossa on esimiehenkin toimisto. Yhden haastateltavan ryhmän jäsen, joka on määräaikaisessa työsuhteessa, mainitsi, että hän epäilee, onko hän kaikilla sähköpostilistoilla, koska hän ei yleensä saa kaikkia viestejä.

Fyysinen läheisyys helpottaa ryhmien mielestä kontaktinpitoa johtoon ja sen kautta tiedonsaantia tarvittaessa. Neljä ryhmää mainitsi tiedon lähteenä Pikku Viskurin, kaksi Viskurin ja erilaiset muut tiedotteet ja yksi ryhmä saa tietonsa myös yksikön ilmoitustaululta. Yhden ryhmän yksi haastateltava kertoi, että hän on mukana myös yksikön johtoryhmässä, jossa he käsittelevät säännöllisesti sekä palvelukeskuksen että yksikön asioita. Sisäisen postin mainitsi kaksi ryhmää. Yhdelle ryhmälle tiedot tulevat muiden yksikköjen kautta. Toinen ryhmä mainitsi yksikön intranetin, ja koulun nettisivun. Kaksi ryhmää saa tietoa koulutuspäivien kautta. Kaksi muuta ryhmää

mainitsi tiedonlähteenä kaupungin internetsivun, josta he lukevat luottamuselinten pöytäkirjoja.

6.2 Sisäisen viestinnän arviointi ja kehittämisehdotukset

6.2.1 Ylimmän johdon vastaukset

Johtoryhmästä kaksi jäsentä on täysin tyytyväisiä kaupungin sisäisen viestinnän toimivuuteen, koska he saavat kaiken tarvitsevansa tiedon itse ja myös voivat jakaa kaiken haluamansa tiedon vapaasti. Kolmen mielestä sisäinen viestintä toimii kohdullisen hyvin, koska yhteydenoton kynnyks on sekä ylöspäin että alaspäin matala. Yhden johtoryhmän mukaan sisäinen viestintä ei toimi täysin, ajoittaisten näkemuserojen ja luottamuspulan vuoksi. Yksi johtoryhmän jäsen pitää ongelmana saatujen tietojen runsautta ja välitettävien tietojen määränpään valintaa. Hänen mielestään joskus on vaikea tietää, mitkä tiedot ovat tarpeellisia tai mielenkiintoisia kellekin.

Yhden johtoryhmän jäsenen mielestä sisäisen viestinnän parantamiseksi tarvitaan tiedonkulun ja -vastuiden selkeyttämistä (kuka, kenelle, mitä, milloin tiedottaa). Hän kaipaa myös esimiesten viestintäosaamisen koulutusta organisaation tiedottamiskulttuurin yhtenäistämiseksi ja erikoisalojen tiedotusten ymmärrettävyydeksi (selkokeli). Hänen mielestään henkilöstölle pitäisi lähettää säännöllisin väliajoin tietoja organisaation tai sen osan tilanteesta (kokonaiskatsaukset). Lisäksi kaupunginjohtaja voisi tavata säännöllisesti keskitason johtajia henkilökohtaisesti. Hänen mielestään tiedottamisen avoimuutta on lisättävä. Esimerkiksi keskeneräisistä asioista tiedottaminen niin, että valmisteilla olevasta asiasta tiedotetaan niitä, joille se kuuluu. Samalla voidaan ilmoittaa, milloin ko. asiasta tiedotetaan tarkemmin. Toisen kehittämisehdotuksen mukaan luottamushenkilöt voisivat kuulla yksiköiden johtajia (ei pelkästään vain palvelukeskusten johtajia), mikä parantaisi täsmätiedottamista alhaalta ylöspäin. Toinen johtoryhmän jäsen toivoo avoimuuden ja luottamuksen lisäämistä kaupungin johdon ja virkamiesten välillä, jotta sisäinen viestintä toimisi paremmin.

Hajautetun organisaation tapauksessa kolmen johtoryhmän jäsenen mielestä etäkokousten käyttäminen voisi olla ratkaisu, mikäli välineet ja käyttäjien osaaminen ovat

kunnossa. Etäkokousten yleistyminen vaatii käyttäjäkoulutusta ja sopivaa tekniikkaa, eli lisäresursseja. Yksi johtoryhmän jäsen pitää sisäisen viestinnän yhtenä kehittämiskeinona säännöllisiä kokouksia, mikäli kokousajat ovat rajallisia.

6.2.2 Keskijohdon vastaukset

Haastateltavista keskitason johtajista kukaan ei ole täysin tyytyväinen kaupungin sisäisen viestinnän toimivuuteen. Ongelmina mainittiin seuraavia asioita: yksi keskitason johtaja mainitsi, että vaikka tieto kulkee aika hyvin (joskus sama tieto tulee kahdestakin paikasta), yksikön työntekijöiden viestien vastaanottomahdollisuudet ovat hyvin erilaiset.

Toisen yksikön johtajan mukaan olisi hyvä, jos palvelukeskuksessa pidettäisiin säännöllisiä johtoryhmän kokouksia (esim. viikkopalaverit). Hän esitti kritiikkiä siitä, että kaupungin johto viestittää joskus asioista liian myöhään ("he ehkä luulevat niitä asioita liian keskeneräisiksi"). Lisäksi kaupungin johto puuttuu joskus keskijohdon päätösvaltaan ja vaikuttaa siltä, ettei aina luoteta asiantuntijuuteen riittävästi.

Hän kokee, ettei koko organisaation asioista tule riittävästi tietoa ylhäältä, mikä on haitallista yhteenkuuluvuuden näkökulmasta ja näyttää siltä, että johto ei luota tarpeeksi työntekijöihin. Osa viestintäongelmista johtuu hänen mielestään hänen oman työnsä luonteesta, koska kiireellisinä aikoina myös tiedottaminen on kiireellistä.

Toisen yksikön johtaja mainitsi, että vaikka hän saa riittävästi tarvitsemiaan tietoja, tiedon jakaminen työntekijöille on joskus ongelmallista. Ongelma johtuu siitä, että yksikölle ei ole sopiva kokoontumistilaa (avokonttori). Lisäksi palvelukeskuksen ylimmän johdon työpiste on fyysisesti kaukana keskijohdolta ja työntekijöiltä. Tieto, joka tulee yksikön ulkopuolelta (asiakkailta) ja joka vaikuttaa työntekoon (esim. viikonlopputyöhön) ei tule ajoissa. Toisen yksikön esimies mainitsi ongelmaksi, että hän ei aina tiedä, mistä voi saada tietoa ja minkä kanavien kautta hän itse voi esittää ideoitaan.

Keskitason johtajat esittivät seuraavia kehittämisehdotuksia: yhden yksikön johtaja toivoo, että kaikilla työntekijöillä olisi oma sähköpostinsa, mikä nopeuttaisi nykyistä viestintätapaa (sisäinen posti). Hän toivoo säännöllisiä tapaamisia yksikön eri toimipisteiden johtajien kanssa. Tietoa tarvitaan erityisesti silloin, kun ko. työpisteen oma työjärjestys vaikuttaa työntekijöiden työntekoon. Toinen vastaajista kaipaa sellaista foorumia, jossa voisi tavata lähiesimiehensä useammin. Lisäksi hän toivoisi informaatiota yksikkönsä asioista vielä *ennen päätöksentekoa* ja yleistä viestintälinjaa, joka selkeyttäisi viestinnän vastuut: kuka, mistä, kenelle ja milloin tiedottaa. Toisen keskitason johtajan mukaan olisi hyvä, jos viestinnän kulku eri palvelukeskusten, yksiköiden ja työpisteiden välillä olisi systemaattisempaa. Esim. yhteinen tietokanta, johon jokainen kirjoittaisi omia tapahtumia yms. Yksi vastaajista katsoo, että yksikössä pitäisi pitää säännöllisiä ryhmä/tiimipalavereita. Lisäksi hän toivoisi lähiesimiehlään tarkempaa tietoa tehtävien töiden aikataulusta (ei heti!). Hänen mielestään organisaation eri toimijoiden tuntemusta pitäisi kasvattaa. Esim. eri palvelukeskusten henkilöstön yhteiset tapahtumat voisivat parantaa yhteenkuuluvuuden tuntua. Hän kaipaa perehdytystä omalta esimiehlään muuhunkin kuin pelkästään omaan työhönsä.

Keskitason johtajien mielestä sisäisen viestinnän kehittämisen edellytyksiä ovat seuraavat: yhden vastaajan mukaan työpisteessä pitää olla tietokone työntekijöiden käytössä ja jokaisella pitäisi olla sähköpostiosoite. Lisäksi hän kaipaa pelisääntöjen selkeyttämistä (esim. jokainen työntekijä on velvollinen lukemaan sähköpostit yms.). Hänen mielestään tiedottamista pitäisi lisätä joka suunnasta (ylhäältä alaspäin, alhaalta ylöspäin ja sivusuuntaankin eli eri yksiköiden ja työpisteiden välillä). Toisen keskitason esimiehen mukaan viestinnän kehittämisen edellytys on palvelukeskusten johtajien ja yksiköiden johtajien yhteistyöhalun ja -kyvyn parantaminen. Aktiivisuutta tiedottamisessa ja tiedon saannissa on kasvatettava. Hänen mielestään näin suuri organisaatio tarvitsee viestinnän ammattilaista.

Hajautetun organisaation tapauksessa kahden keskitason johtajan mielestä on tärkeää, että kaikilla työpisteillä on toimiva tietoliikenneyhteys ja työntekijät myös käyttävät tietokonetta. Jokaisella työntekijällä pitää olla sähköpostiosoitteensa ja postia pitää myös lukea. Työntekijöiden pitäisi muutenkin osata käyttää tietokonetta nykyistä paremmin, jotta he pystyisivät avaamaan lähetetyt liitteet ja käyttämään erilai-

sia tietokantoja yms. Tämä edellyttää atk-koulutusta. Nykyistä suurempi ja ”leveämpi” organisaatio edellyttää nykyistä jaetumpaa johtajuutta, jotta operatiivinen työ ei kärsisi, jos ylin esimies ei ole tavoitettavissa. Hajalla oleva organisaatio toimii vain silloin, jos pelisäännöt toimivat nykyistä paremmin. Yksi keskitason johtaja mainitsi, että etäkokoukset voisivat olla ratkaisu siihen, että esimiehen ei tarvitsisi istua koko ajan autossa. Silti hän korosti, että työntekijöitä ja työyhteisöä ei saa unohtaa silloinkaan, kun he työskentelevät kaukana toisistaan, joten henkilökohtaisia tapaamisia/palavereita tarvittaisiin myös hajautetun organisaation tapauksessa.

6.2.3 Työntekijäryhmien vastaukset

Vastaajista kaksi ryhmää ei ole tyytyväinen kaupungin sisäiseen viestintään. Näistä toisen ryhmän jäsenet kokevat, että tieto organisaation, palvelukeskuksen, työyksikön ja työpisteen asioista ei kulje työntekijöihin asti. Esimerkkinä tämä ryhmä mainitsi, että yt-asioista tiedotetaan ristiriitaisesti. Toinen ryhmä, jonka jäsenet eivät ole tyytyväisiä sisäiseen viestintään sanoi, että toimialojen välinen viestintä on aika heikkoa ja päätöksistä ei aina tiedoteta avoimesti (esim. erilaisista palkkalisien jaosta). Kaksi ryhmää on osittain tyytyväinen sisäiseen viestintään. Toinen niistä on tyytyväinen oman palvelukeskuksensa tiedottamiseen mutta heidän mielestään ”palvelukeskusten välinen tiedottaminen ontuu”. Toinen ryhmä mainitsi osittain, että ”välillä tiedonkulku on takkuista”, johtuen siitäkin, että yksikkö sijaitsee fyysisesti eri toimipisteessä kuin palvelukeskuksen johto ja muut yksiköt. Tämä ryhmä ilmoitti myös, että ”sisäinen viestintä kaupungissa on kaiken kaikkiaan ontunut”. Ryhmä on tyytyväinen siihen, että oman esimiehen kautta tiedot tulevat hyvin. Ryhmän yksikön sisäisessä viestinnässä on myös parantamisen varaa, koska osa yksikön työntekijöistä työskentelee muualla kuin muut, ja ”heidän kanssa viestintä ei suju mallikkaasti”. Viides ryhmä on tyytyväinen kaupungin sisäiseen viestintään mm. sen takia, että ei tule liian paljon tarpeetonta viestiä kaupungin ja esimiehen kautta. Tämä ryhmä on tyytyväinen myös siihen, että vaikka yksikön työntekijämäärä on todella suuri, yksikön sisällä tieto kulkee tosi hyvin. Tämä ryhmä mainitsi myös, että he itsekin hakevat tietoja aktiivisesti.

Työntekijäryhmien kehitysehdotukset ovat seuraavat: yksi ryhmä toivoo säännöllisiä kokouksia sekä tiimin ja lähiesimiehen että tiimin ja yksikön välillä. Työpisteen johtajan ja tiimin välillä pitäisi järjestää myös säännöllisiä tapaamisia, koska työpisteen tapahtumista ja tilaisuuksista pitää olla myös työntekijöillä tieto. Toisen työntekijäryhmän jäsenet toivovat enemmän täsmätiedottamista, eli tiedon lähettämistä suoraan asianosaisille. Saman ryhmän mukaan palvelukeskusten välisen tiedottamisen pitäisi olla säännöllistä. Rakenteellisista muutoksista henkilöstö toivoo tietoja jo valmisteluvaiheessa. Kolmas ryhmä kaipaisi säännöllistä tiedottamista kaupungin asioista, esim. siitä, mitä asioita on käsitelty joissain luottamuselimissä. Neljäs ryhmä kaipaa parempaa tiedottamista palvelukeskuksen ja yksikön sisällä yhteisistä asioista. Sama ryhmä toivoo ajan tasalla olevat välineet tiedottamisessa (atk).

Sisäisen viestinnän kehittämisedellytykseksi yksi ryhmä mainitsi, että esimiehen pitäisi kuunnella työntekijöiden ehdotuksia ja pitäisi toimia sovitusti. Toisen ryhmän jäsenten mukaan itseaktiivisuus tiedon saannissa voisi parantaa työntekijöiden tietoisuutta. Kolmannen ryhmän jäsenet ehdottivat, että jokainen miettisi, mistä asioista itse voisi tai pitäisi informoida muita. Saman ryhmän mielestä kaupunki tarvitsee tiedottajan, joka voisi samalla hoitaa niin sisäistä kuin ulkoistakin tiedotusta. Neljännen ryhmän mukaan yhteisten asioiden tiedotusvastuu pitäisi jakaa paremmin, ”tiedottaminen kuuluu kaikille”. Sama ryhmä toivoo, että yksikköön hankittaisiin parempi tietokone ja käyttäjien atk-koulutus tehtäisiin mahdolliseksi. Lisäksi palvelukeskuksen työntekijöille pitäisi järjestää yhteiset palaverit ja tilaisuudet säännöllisesti (niin kuin ennen).

6.3 Vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon

6.3.1 Ylimmän johdon vastaukset

Kaupungin johtoryhmän jäsenet ovat tyytyväisiä saamiinsa tietoihin ja mahdollisuuksiinsa vaikuttaa päätöksentekoon. Heidän tärkein vaikuttamiskanavansa on kaupungin johtoryhmän kokoukset ja kahdenkeskeiset tapaamiset esimiehen kanssa. He osallistuvat päätöksentekoon tiiviin yhteistyön kautta luottamushenkilöiden kanssa,

valmistelemalla luottamuselinten päätöksiä ja toimimalla esittelijänä luottamuselinten kokouksissa. He vaikuttavat päätöksentekoon myös omien palvelukeskustensa johtoryhmän ja muiden ryhmien kokouksissa. Johtoryhmän jäsenistä yksi mainitsi vielä päätöksenteon vaikutusmahdollisuudeksi omat viranhaltijapäätökset (esim. henkilöstöpäätökset). Yksi heistä piti tärkeänä vaikutuskanavana laajaa seudullista yhteistyötä.

Kaupungin johtoryhmän jäsenet saavat omiin päätöksiinsä tarvittavia tietoja oman palvelukeskuksensa johtoryhmältä sekä muiden yhteydenottojen ja asiantuntijoiden kautta. Kolme johtoryhmän jäsentä mainitsi, että he saavat tietoja kysymällä, kaksi erilaisten yhteistoimintaelinten kautta ja yksi sanoi saavansa apua päätöksenteossa henkilöstön valmistelun kautta.

Johtoryhmän jäsenet tiedottavat omista päätöksistään omaa esimiestään, kaupunginhallitusta ja lautakuntia, yksiköiden esimiehiä ja työntekijöitä. Tiedottamisen kanavat ovat suullisesti esim. kahvivarteissa tai tiimikokouksissa, ja kirjallisesti esityslistojen/pöytäkirjanotteiden sekä sähköpostin kautta.

6.3.2 Keskijohdon vastaukset

Keskitason johtajat ovat tyytyväisiä saamiinsa tietoihin ja mahdollisuuksiin vaikuttaa päätöksentekoon. Heidän mukaansa heillä on riittävästi tietoa ja mahdollisuuksia tehdä itse päätöksiä. Omista päätöksistä he tiedottavat oman yksikkönsä henkilökuntaa ja lähiesimiestä henkilökohtaisesti, sähköpostitse ja puhelimitse. Yksi vastaajista mainitsi myös yksikön intranetin.

Keskitason johtajat ottavat yhteyttä ylimpään johtoon henkilökohtaisesti, palvelukeskusten johtoryhmien kautta, sähköpostitse ja puhelimitse. Heidän alaisensa viestittävät heille henkilökohtaisesti, eri kokouksissa ja palavereissa, sähköpostitse, puhelimitse sekä henkilöstöjärjestöjen ja pääluottamusmiehen kautta.

6.3.3 Työntekijäryhmien vastaukset

Omista vaikutusmahdollisuuksista päätöksentekoon (varsinkin suurempiin päätöksiin) ryhmät olivat sitä mieltä, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuus on aika pieni. Yksi ryhmä ilmoitti, ettei heillä ole mahdollisuutta ollenkaan: ” on otettava vastaan mitä tulee”. Kahden ryhmän työntekijät voivat ilmoittaa mielipiteensä suoraan esimiehelle tai henkilöstöjärjestöjen kautta. Yhden vastaajaryhmän yksi jäsen tekee itsekin alaisiinsa liittyviä päätöksiä. Neljäs ryhmäkin vastasi niin, että vaikuttaminen on mahdollista ainoastaan esimiehen kautta, mutta työntekijöiden kehittämisideat esim. välineistä yms. menevät läpi aika vaihtelevasti. Viides ryhmä oli sitä mieltä, että pienempiin asioihin kysytään työntekijöiden mielipidettä ja niihin voi yleensä vaikuttaa, mutta isompiin ei.

Ryhmät ottavat yhteyttä johtoon seuraavasti: yksi ryhmä ilmoitti ainoaksi yhteydenottovälineeksi puhelimen. Ryhmällä on käytössä yksi yhteinen työkännykkä. Kaksi ryhmää tavoittaa esimiehensä palavereissa, joissa on ns. vapaa sana -osuus, sähköpostilla ja puhelimella (aika vähän). Neljännen ryhmän jäsenet mainitsivat palavereiden lisäksi myös kehityskeskustelut. Viidennen ryhmän mukaan johto tavoitetaan kuukausipalavereissa. Ylempään johtoon kaksi ryhmää ilmoitti ottavansa yhteyttä lähiesimiehensä avulla.

6.4 Muutosviestintä

6.4.1 Ylimmän johdon vastaukset

Johtoryhmän jäsenet saavat tietoa kaupunkia tai omaa palvelukeskustaan koskevista rakenteellisista muutoksista pääasiassa kaupungin johtoryhmän, kaupunginhallituksen ja oman esimiehensä kautta. Yksi johtoryhmän jäsen mainitsi vielä tapaamiset virkamiesten ja sidosryhmien kanssa. Palvelukeskusten johtajat ovat yleensä mukana muutoksen valmisteluissa ja erilaisissa neuvotteluissa, joten tieto tulee osittain heiltä. Lisäksi palvelukeskusten johtajat toimivat toimielinten kokouksissa myös esittelijöinä. Yksi johtoryhmän jäsen pitää tärkeänä, että muutostilanteessa johtajalla olisi apunaan viestintäasiantuntija, jonka kanssa voisi suunnitella tiedottamista ammatti-

maisesti. Lisäksi yksi johtoryhmän jäsen mainitsi, että hän saa tietoa muutoksista myös kaupungin ulkopuolelta erilaisten tiedotusvälineiden, tapaamisten, seminaarien, neuvottelu- ja koulutustilaisuuksien kautta.

Muutostilanteesta tiedottaminen henkilöstölle tapahtuu johtoryhmän, palvelukeskusten omien johtoryhmien sekä tiimipalaverien kautta henkilökohtaisesti. Yt-lain alaisuuteen kuuluvien muutosten tiedottaminen tapahtuu neljän johtoryhmän jäsenen mukaan lain edellyttämällä tavalla ja ensisijaisesti kasvotusten. Muutostilanteen ilmoitus lähetetään myös sähköpostitse, mutta harvemmin. Muutosviestinnässä yksi johtoryhmän jäsen kertoi tiedotuskanavana henkilöstöjärjestöt. Yksi pitää tärkeänä, että muutoksen valmisteluun osallistuu myös koko henkilökunta ja muutoksen varmistuttua tiedottamisen pitää tapahtua heti (niille, joita muutos koskee). Yksi johtoryhmän jäsen mainitsi muutosviestinnässä puhelimen käyttämisen.

Isompien muutosten tiedottamisesta päättää kaupungin johtoryhmä. Yksi johtoryhmän jäsen mainitsi tiedottamista lain puitteissa ja tiedottamista palvelukeskuksen johtoryhmän kautta.

6.4.2 Keskijohdon vastaukset

Keskijohdon edustajat saavat tietonsa organisaatiota tai heidän yksikköään koskevista muutoksista lähiesimiesten, palvelukeskusten johtoryhmän ja yleisten tiedotustilaisuuksien kautta (harvoin). Kolme keskitason johtajaa mainitsi, että on saanut tietoa organisaatiota koskevista rakenteellisista muutoksista paikallislehden ja radion kautta, ennen kuin siitä olisi tiedotettu organisaation sisältä. ”Näistä asioista ihmiset suuttuvat, koska tuntuu, ettei heitä ole otettu huomioon!”

Keskitason johtajat valmistelevat yleensä toimielinten kokouksiin omien yksiköidensä asioita käsitteleviä pykäläitä. Lisäksi toimielimet kuuntelevat heitä asiantuntijoina. Tämän kautta he voivat vaikuttaa päätöksentekoon. Keskitason johtajien vaikutusmahdollisuudet muutostilanteessa ovat vaihtelevia. Heistä yhden mielestä hän ei voi mitenkään vaikuttaa muutokseen. Toinen mainitsi, että hän oli mukana kuntaliitosneuvottelussa, johon hän myös valmisti asiat oman yksikkönsä osalta. Hän oli tyyty-

väinen saamiinsa tietoihin ja vaikuttamismahdollisuuksiinsa mahdolliseen muutokseen. Hänen havaintonsa oli se, että muutoksia kannattaa valmistella myös pienimmissä ryhmissä, jotta kaikki joita muutos koskee, voisi vaikuttaa siihen ja voisi myös sisäistää muutoksen. Kuntaliitosneuvotteluista hän itse tiedotti omia alaisiaan suullisesti. Joskus käy niinkin, että isoista asioista hän saa tietoa ensin pääluottamusmieheltä.

6.4.3 Työntekijäryhmien vastaukset

Muutostilanteiden viestinnästä yksi ryhmä oli sitä mieltä, että tiedottaminen on riittämätöntä ja yleensä liian myöhäistä, monesti he saivat lukea paikallislehdestä näistä muutoksista *ennen* kuin siitä olisi kuultu organisaation sisältä ("torilla tiedetään jo"). Sama ryhmä kritisoi, että päätöksiä, jotka koskevat tiimiä tai työntekijöitä, ei selitetä. Yt-asioista ei tiedoteta työntekijöitä ajoissa ja esimies ei vastaa suoraan edes silloin kun kysytään. "Ympäripyöreitä" ja ongelmaa vähätteleviä vastauksia ryhmän jäsenet ovat saaneet sekä lähiesimieheltään että palvelukeskuksen johtajalta. Henkilöstöjärjestötkään eivät käsitelleet heidän ongelmaansa kunnolla. Toinen ryhmä kertoi, että säästöistä (lomautuksista) lähetettiin tieto joskus sähköpostitse, mutta yleensä he saavat tietoa rakenteellisista muutoksista esimiehensä kautta. Lisäksi tieto tulee myös Viskurin kautta (jälkeenpäin). Yleensä yksikön palavereissa käsitellään isoja asioita, jotka vaikuttavat työntekijöiden työn järjestelyyn. Kolmas ryhmä vastasi, että he kuulevat rakenteellisista muutoksista ensin palvelukeskuksen johtajalta ja pääluottamusmiesten kautta, mutta yleensä vähän myöhään: "valitettavasti joskus lehdestä saa lukea ensin". Neljäs ryhmäkin mainitsi, että joskus he lukevat näistä asioista lehdestä ja tietoa on muutenkin hyvin vähän saatavilla. Hekin kuulevat muutoksista silti sekä esimiehen että pääluottamusmiehen välityksellä. Ryhmä myös muisti, että sähköpostilla on lähetetty joskus tietoa vireillä olevista säästöistä, sitten tuli viesti, ettei kuitenkaan vähennetä työntekijöitä. Viidennen ryhmän mukaan myös muutostilanteiden viestiminen on heikkoa ja niistä saadaan tietoa vasta jälkikäteen: "Monesti saa tietoa paikallislehdestä".

6.5 Johtamisviestinnän osa-alueet

6.5.1 Ylimmän johdon vastaukset

Henkilöstön ajan tasalla pitäminen

Koko johtoryhmän mielestä työntekijöiden ajan tasalla pitäminen niin organisaation, palvelukeskusten kuin yksiköidenkin asioista on tärkeää. Tämän vuoksi he antavat suoraan tietoja esim. kuukausipalaverissa tai päivittäisessä kahvivartissa, palvelukeskuksen johtoryhmän ja tiimipalaverien välityksellä, sähköpostitse ja puhelimitse kaupunginhallituksessa ja lautakunnissa käsiteltävistä asioista ja niiden vaikutuksista lähialaisille. Yksi johtoryhmän jäsen täsmensi, että hän välittää tietoja niille, joita tieto koskee.

Kehityskeskustelut

Kaupungissa on järjestetty viime vuosina esimiesten kehityskeskusteluja. Johtoryhmän jäsenistä viisi pitää yksilökehityskeskusteluja lähialaisilleen kerran vuodessa. Lisäksi heistä yksi pitää myös vuosittain kerran ryhmäkehityskeskustelut. Yksi on pitänyt viimeisen kolmen vuoden aikana vain kerran, mutta lähialaisille (yksiköiden esimiehille) järjestetään n. kerran vuodessa ns. kehittämispäivä, joka toimii ryhmäkehityskeskusteluna. Kolme johtoryhmän jäsentä kertoi, että kehityskeskusteluissa käydään läpi alaisen täyttämän lomakkeen keskeiset kohdat vapaamuotoisesti. Yksi johtoryhmän jäsen ei edellytä alaisiltaan lomakkeen täyttämistä etukäteen. Neljä johtoryhmän jäsentä käyttää kaupungin yhteistä lomaketta, yksi käyttää palvelukeskuksensa lomaketta ja yhdellä on itse laatima lomake käytössä. Oma lomake sallii enemmän vapaata keskustelua ja on muutenkin paljon yksinkertaisempi kuin kaupungin lomake. Yhdessä palvelukeskuksessa on otettu käyttöön sähköinen kehityskeskustelulomake vuonna 2015, jota johto ja työntekijät ovat kehittäneet yhdessä. Johtoryhmän jäsenet antavat ainoastaan suullista palautetta alaisilleen. Johtoryhmän jäsenet pitävät tärkeänä, että keskustelua ei rajata ja sen aikana esimies pääsääntöisesti vain kuuntelee.

Johtoryhmän jäsenten omat kehityskeskustelukäytännöt ovat vaihtelevia. Neljän kanssa käydään vuosittain yksilökehityskeskustelu ja yhdellä on pidetty n. kerran

kahden vuoden aikana. Jälkimmäinen johtoryhmän jäsen on lisännyt, ”ettei hän kauheasti kaipaakaan kehityskeskustelua”. Kolmen johtoryhmän jäsenen keskusteluissa on lomake käytössä ja yksi mainitsi, että lomakkeesta luovuttiin, koska se ei ollut hyvä. Yksi toinenkin johtoryhmän jäsen mainitsi lomakkeen kehittämistarpeesta.

Johtoryhmän jäsenten kokemukset omista kehityskeskusteluista ovat vaihtelevia. Kahden jäsenen kokemukset ovat hyviä ja tarpeellisia, koska silloin on mahdollisuus keskustella esimiehen kanssa eri tavalla kuin muuten. Kahden mielestä kehityskeskusteluista ei ole paljon hyötyä ja yksi mainitsi, että käytännössä kehityskeskustelut eivät toimi. Toinen johtoryhmän jäsen on sitä mieltä, että esimiehen kanssa yhteistyö on niin tiivistä, että ”kehityskeskusteluja käydään päivittäin”. Yksi on maininnut, että esimiehen kanssa on niin hyvät välit, että he voivat keskustella mistä tahansa milloin tahansa.

Rekryointihaastattelu

Ylimmän johdon kokemukset omista rekryointihaastatteluista ovat hyviä. Heidän työhönoton käytäntönsä ovat olleet vaihtelevia. Tämä johtuu siitä, että osa heistä on tullut kaupungin palvelukseen kauan sitten ja rekryointihaastatteluprosessi on siitä lähtien paljon muuttunut. Viittä johtoryhmän jäsentä haastatteli kaupunginhallitus ja sen lisäksi yhden piti vielä esittäytyä myös kaupunginvaltuustolle ennen valintapäätöstä. Yhtä johtoryhmän jäsentä haastatteli asianomainen lautakunta. Kolme johtoryhmän jäsentä on osallistunut soveltuvuustestiin. Testin lisäksi yksi on saanut myös erillisen kirjallisen tehtävän. Vaihteleva rekryointihaastattelukäytäntö näkyy myös siinä, että yksi johtoryhmän jäsen sai tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen mutta muut eivät.

Johtoryhmän jäsenten omien alaisten rekryointihaastattelukäytännöt ovat olleet myös vaihtelevia. Yhdellä jäsenellä ei vielä ole paljon kokemuksia haastattelun pitämisestä. Neljä on kertonut, että haastatteluihin osallistuu vähintään kaksi haastattelijaa ja avainhenkilöiden haastatteluihin osallistuvat myös luottamushenkilöt. Haastatteluissa käytetään valmista kysymyslistaa, josta valitaan kysymykset tehtävän luonteen ja haastateltavan mukaan. Haastattelukysymyksillä yritetään saada selvyttä haastateltavien substanssiosaamisen lisäksi heidän persoonastaan, työkyvystään ja soveltuvuudestaan työyhteisöön. Yksi johtoryhmän jäsen on kertonut, että avainhen-

kilöitä on lähetetty myös soveltuvuustestiin. Toinen käyttää uuden henkilön valinnassa haastattelun tukena sähköistä psykologista testiä (yksilön toimivalmiuden kartoitus ja vertailu). Tämä on hänen mielestään hyvä keino varsinkin silloin, jos hakijoita on paljon.

Perehdytys

Johtoryhmän jäsenistä kolme on tyytyväinen palvelukeskuksensa perehdytyskäytäntöjen toimivuuteen, yksi ei. Johtoryhmän jäsenistä vain kaksi perehdyttää omia alaisiaan itse. Muut nimittävät jonkun muun henkilön uuden työntekijän perehdyttäjäksi. Neljä käyttää kaupungin perehdytysmateriaalia, jota he täydentävät myös oman palvelukeskuksensa materiaalin kanssa. Yksi johtoryhmän jäsen mainitsi, että perehdyttämisissä on yksikkökohtaiset erot työn luonteen mukaan. Toinen mainitsi, että vaikka perehdytysohjeet ovat olemassa, niitä ei paljon noudatettu. Esimerkiksi vaikka perehdytys olisi ensisijaisesti lähiesimiesten tehtävä, esimiehet eivät aina ymmärrä perehdytyksen tärkeyttä, minkä vuoksi he joskus delegoivat uuden työntekijän perehdytyksen. Yhden johtoryhmän lähialaisten määrä on niin pieni, että koko työyhteisö perehdyttää.

Perehdyttämiseen kuuluu tutustuttaminen työympäristöön, työntekijöihin, tehtävään ja rutiiniin. Yksi johtoryhmän jäsen kertoi, että alkuperehdyttämistä arvioidaan n. kahden kuukauden kuluttua työhöntulosta. Muut ilmoittivat, ettei perehdytyksen toimivuutta arvioida jälkeinpäin.

Johtoryhmän jäseniä ei aikoinaan paljon perehdytetty. He saivat kysyä ja kysymyksiin aina vastattiin.

Palautteenanto (motivointi ja ikävien asioiden viestintä)

Johtoryhmän jäsenistä kaksi mainitsi, että häntä motivoi esimiehen positiivinen palaute. Kaksi saa työmotiivinsa työstä ja sen tekemisestä. Heistä toinen korosti erityisesti omaa kunnianhimoaan. Kaksi jäsentä oli sitä mieltä, etteivät he kaipaa motivointia, mutta yksi heistä kuitenkin mainitsi, että tuntuu hyvältä kun lähialaisiltaan tai luottamushenkilöiltä saa joskus hyvää palautetta.

Johtoryhmän jäsenet motivoivat alaisiaan seuraavasti: positiivisen palautteen antamista pitää tärkeänä neljä henkilöä. Heistä yksi myös mainitsi, että hän antaa positiiviset palautteet mahdollisuuksien mukaan välittömästi (ei pelkästään vain kehityskeskusteluissa). Julkisen kiitoksen merkitys on myös korostettu (”hyvin hoidettu, hyvä kun huomasit, 10 pistettä”). Yksi jäsen pitää hyvää työilmapiiriä ja tavoitteen asettamista hyvänä motivointikeinona. Toinen mainitsi, että hän yrittää mahdollistaa työntekijöiden uralla etenemistä ottamalla huomioon heidän omat toiveensa urakehityksissä. Lisäksi hän selvittää syyn, mikäli työntekijä ei ole kovin motivoitunut tekemään työtä. Yksi johtoryhmän jäsen pitää hyvänä motivointikeinona vastuun antamista alaisilleen (esimerkiksi kokonaisen projektin itsenäinen läpivienti).

Yksi johtoryhmän jäsen kertoi, että harvalle työntekijälle myös negatiivinen palaute voi olla motivointi (esim. ”tuo työ pitäisi tehdä seuraavalla kerralla eri tavalla, älä tee samaa virhettä uudelleen”). Toinen on maininnut, että joskus sekin motivoi työntekijöitä, jos esimies yrittää auttaa heitä löytämään ratkaisuja ongelmiin.

Hyvää ja avointa työilmapiiriä pidettiin ryhmän motivoinnin kannalta hyvänä keinona. Henkilökunnan itse suunnittelemat virkistyspäivät ja yhteiset harrastukset kasvattavat ryhmän yhteenkuuluvuutta. Yksi johtoryhmän jäsen pitää kuukausittain tiimipalaverin, jossa ei aina ole edes esityslistaa hyvänä keinona avoimen työilmapiirin rakentamisessa. Lisäksi kolme mainitsi vielä tärkeäksi matalan kynnyksen puhua esimiehelle, avoimuuden ja kuuntelemisen. Yhden mielestä johtajan tasapuolisuus ja se, ettei hän nosta itseään kaikkien yläpuolelle ovat myös hyvän työilmapiirin rakentamiselementtejä. Johtoryhmän mielipide oli yhtenäinen siinä, että työntekijöiden rahallinen motivointimahdollisuus on hyvin pieni. Yhden vastaajan mielestä raha ei olisikaan paras motivointikeino.

Ikävien asioiden viestinnästä johtoryhmä oli sitä mieltä, että on tärkeää, että esimies miettii tarkasti, *miten* puhuu alaistensa kanssa (”puhutaan asiasta, ei henkilöstä”). Ikävien asioiden viestinnässä on tärkeää, että osapuolet yrittävät löytää ratkaisun ko. ongelmaan yhdessä. Yksi johtoryhmän jäsen on korostanut, että esimiehen tehtävä on saada kuulija ymmärtämään tai ainakin hyväksymään, miksi väärin tehty asia on korjattava. Isompien ikävien asioiden, kuten esim. yt-asioiden viestinnästä johtoryhmässä päätetään tarkemmin yt-asioiden viestittämistavasta. Ikävien asioiden käsittely

asianomaisten kanssa suoraan ja avoimesti on koettu tärkeäksi. Yksi johtoryhmän jäsen kertoi, että ikävien asioiden käsittelyyn on käytetty myös ulkopuolista asiantuntijaa.

Delegointi

Kaksi johtoryhmän jäsentä oli sitä mieltä, ettei heidän työstään voi delegoida mitään alaisille, koska työnkuvat ovat niin erilaisia. Yksi heistä mainitsi, että joskus hän pyytää asiantuntijoiden apua luottamuselimille valmisteltaviin asioihin. Kolmen mielestä ”työtä jaetaan yhteisymmärryksessä tarpeen ja tilanteen mukaan”. Yksi pitää hyvänä keinona perustaa työryhmä ja sen kautta delegoida työtä. Hän myös mainitsi, että hän pyrkii sopimaan delegoinnista alaiensa kanssa, mutta se ei aina onnistu.

6.5.2 Keskijohdon vastaukset

Henkilöstön ajan tasalla pitäminen

Keskijohdon edustajista yksi kertoi, että hän tiedottaa alaisiaan yleensä kunnan asioista ja erityisesti niistä asioista, jotka kuuluvat yksikölle. Hän opastaa myös työntekijöitä, jos he itse etsivät tietoja. Yleensä hän käy vähintään kerran kuussa jokaisessa työpisteessä, ja näiden tapaamisten aikana on mahdollista tiedottaa ihmisiä. Toinen yksikön johtaja kertoi, että hän tiedottaa työntekijöitä yksikön työpaikkakokouksissa kerran kuussa. Lisäksi kahvipöytäkeskusteluissa he keskustelevat myös ajankohtaisista asioista. Kolmannen yksikön johtaja ei seuraa erityisesti/systemaattisesti kunnan asioita, eikä tiedota tietoisesti alaisiaan näistä asioista. Työpaikan kahviossa he kuitenkin käsittelevät niitä asioita, jotka kuuluvat omalle yksikölle ja työntekijöille. Hänen mielestään ei ole niin tärkeää, että tieto tulee esimieheltä, kunhan vain tulee jostakin. Neljäs keskitason johtaja välittää oman yksikkönsä työntekijöille palvelukeskuksen johtoryhmissä käsiteltävistä asioista niitä, jotka koskevat heitä.

Kehityskeskustelut

Yksi keskitason johtaja kertoi, että hän pitää joka toinen vuosi ryhmä- ja joka toinen vuosi yksilökehityskeskusteluja alaisilleen. Työntekijät saavat tutustua lomakkeeseen etukäteen, mutta sitä ei pidä täyttää etukäteen. Keskustelussa esimies täyttää lomakkeen. Hän käyttää kaupungin lomakkeita, jotka arkistoidaan keskustelujen jälkeen.

Toisen yksikön johtaja pitää myös vuosittain kehityskeskustelut alaisilleen niin, että yksilökeskustelut käydään joka toinen vuosi ja ryhmien kehityskeskustelut myös joka toinen vuosi. Tässä palvelukeskuksessa otettiin käyttöön kuluvaan kevään aikana sähköinen lomake, jonka osapuolet täyttävät etukäteen ja siinä molemmat osapuolet antavat palautetta toisilleen. Kehityskeskusteluille varataan aikaa niin, että yksilökeskustelut kestävät n. tunnin ja ryhmille on varattu 1,5 tuntia. Lomakkeen lisäksi kehityskeskusteluissa käsitellään joka vuosi yksi tema (esim. työssäjaksaminen yms.).

Kolmannen yksikön johtaja kertoi, että hän käy vuosittain alaistensa kanssa yksilökohtaiset kehityskeskustelut, joissa he käyvät kaupungin kehityskeskustelulomakkeen asioita läpi. Lomake on täytettävä etukäteen ja siihen esimies tekee keskustelun aikana muistiinpanoja. Tilaisuudessa molemmat osapuolet antavat palautetta toisilleen. Keskustelussa tähdätään määrittämään työntekijän kehitettävä osaamisalue ja sovitaan kehittämisen yksityiskohdista. Yksi haastateltava tästä ryhmästä ei pidä kehityskeskusteluja alaisilleen, koska hänen yksikössään palvelukeskuksen johtaja kustelee kaikkien työntekijöiden kanssa.

Keskitason johtajien kokemukset omista kehityskeskusteluista esimiehensä kanssa ovat kirjavia. Yksi heistä pitää kehityskeskusteluja tarpeellisena ja hyödyllisenä. Hän kokee, että voi puhua esimiehelleen rohkeasti. Esimies jopa kiittää saamaansa rakentavaa palautetta. He käyttävät kaupungin lomaketta, jonka esimies pyytää toimittamaan täytettynä etukäteen itselleen. Tilaisuudessa myös esimies antaa palautetta hänelle. Toisen esimiehen kehityskeskustelut pidetään aika samalla tavalla kuin edellisen. Palvelukeskuksen uusi sähköinen lomake edellyttää tietokoneen käyttöä keskustelun aikana, mikä hänen mielestään rajoittaa vapaata keskustelua ja kuuntelemista.

Kolmannen yksikön johtajan mielestä hänen yksikössään kehityskeskustelut eivät välttämättä tuota lisäarvoa, koska yksikkö on hyvin pieni ja he ”keskustelevat muutenkin koko ajan”. Lisäksi työntekijöiden työhuoneet ovat vierekkäin. Hän tietää, että joillekin työntekijöille kehityskeskustelut ovat silti tärkeitä. Hänen mielestään kehityskeskusteluissa pääpaino on kehittämisessä, mutta jotkut työntekijät ajattelevat, että tilaisuuden tarkoitus on kritiikin antamisen paikka. Keskustelussa on hänen mielestään avoin ilmapiiri, jossa osapuolien on helppo antaa palautetta toisilleen. Hän kokee hyväksi, että kritiikki tulee yleensä välittömästi, jos on aihetta, eikä pidä odot-

taa kehityskeskusteluun asti. Neljännelle haastateltavalle ei vielä ole pidetty kehityskeskustelua: ”jossain vaiheessa olisi hyvä, jos esimies pitäisi...”. Muuten hän kokee, että hän keskustelee esimiehensä kanssa päivittäin, mutta koska edellisessä työpaikassa pidettiin vuosittain kehityskeskusteluja, hän pitää niitä hyödyllisinä. Viides haastateltava kertoi, että hänen esimiehensä pitää hänelle vuosittain kehityskeskustelun, jonka lisäksi yksikössä pidetään myös kerran vuodessa ryhmäkehityskeskustelun. Palvelukeskuksen kehityskeskusteluissa on käytössä oma lomake. Keskustelu on aika vapaamuotoinen ja siinä käsitellään oman työn kuvaus ja sisältö, mennyt ja tuleva aika, parannusehdotuksia ja kehitettäviä alueita. Keskustelussa puhutaan myös työntekijän tyytyväisyydestä ja jaksamisesta.

Rekrytointihaastattelu

Keskitason johtajia haastatteli omissa rekrytointihaastatteluissa 2-3 esimiestä. Yhden vastaajan haastattelussa paikalla oli myös luottamushenkilöitä ja lähialainenkin. Haastattelut olivat aika vapaamuotoisia ja kysymykset koskivat osaamista ja työkokemusta. Yksi keskitason johtaja osallistui myös soveltuvuustestiin. Toinen keskitason johtaja piti koko tilaisuutta järkyttävänä, koska hän oli liian kokematon silloin, minkä vuoksi suhteellisen suuri ja arvovaltainen haastattelijaryhmä säikäytti hänet. Muuten hän ei muista yksityiskohtia. Yhden vastaajan haastattelusta kerrottiin haettavaa työtehtävästä, organisaatiosta ja myös hän sai kysyä haastattelun lopussa.

Vastaajista neljä oli tyytyväinen organisaation rekrytointitapaan. Yksi mainitsi, että tilanne olisi voinut olla rennompia. Lisäksi hän olisi toivonut, että hänen edeltäjänsä, – joka oli myös paikalla – olisi saanut mahdollisuuden puhua enemmän ja kertoa työn yksityiskohdista.

Omien alaistensa rekrytointihaastattelusta keskijohdon edustajat kertoivat näin: yksi antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa itsestään, minkä jälkeen tuleva esimies eli hän kysyy n. 5-6 kysymystä. Tilaisuuden päätteeksi hän tarkistaa todistukset ja antaa myös haastateltavalle mahdollisuuden kysyä. Lähialaisiaan hän haastattelee yksin. Toinen vastaaja kertoi, että hänen yksikössään uusia työntekijöitä haastattelee vähintään kaksi henkilöä. Hän kiinnittää huomiota siihen, että haastateltavien olisi helppo olla ja vastata. Hän käyttää kaikissa haastatteluissa samoja kysymyksiä, joita hän muokkaa tehtävän ja hakijan mukaan. Molemmat läsnä olevat haastattelijat saa-

vat kysyä. Lopussa myös haastateltava saa kysyä ja hän voi antaa myös palautetta. Yksi vastaajista ei ole vielä toiminut haastattelijana. Toinen kertoi, että hänen yksikössään kaksi henkilöä toimii haastattelijoina ja kysymykset on mietitty etukäteen. Haastatteluissa yritetään selvittää ihmisten persoonaa ja yhteistyötaitoja, tunnollisuutta ja tarkkuutta (muodollinen pätevyys on perusasia). Viimeinen haastateltava kertoi, että hän pitää aika vapaamuotoisia haastatteluja, joissa hän käyttää valmiita kysymyksiä. Keskustelussa hän tarkentaa asiat tilanteen mukaan.

Perehdytys

Keskijohdon edustajien omista perehdytyksistä haastateltavat kertoivat seuraavasti: yksi vastaaja kertoi, että hän oli edeltäjänsä kanssa samaan aikaan yhden kuukauden työssä, jonka aikana hän sai tutustua paikkoihin ja ihmisiin. Hän arvioi jälkeinpäin, että olisi ollut parempi, jos hänet olisi perehdytetty enemmän hallinnollisiin asioihin, kuten kaupungin toimintamalliin, koska hiljaisen tiedon jakaminen jäi hyvin vähäiseksi. Suurta osaa tiedoista ei tallennettu sähköiseen muotoon, vaan ne löytyivät papereista ja ”päästä”, mikä hidasti alkuvaiheen käytännön työntekoa. He käyttivät kaupungin perehdyttämislomaketta. Toinen haastateltava kertoi omasta perehdytyksestä, että hänelle näytettiin työympäristö ja välineet, mutta muu perehdytys oli lähes nolla. Työn alkaessa hän oppi itse työnteon. Jonkin verran työtoverit auttoivat. Esimies perehdytti hänet kuntahallinnon asioihin. ”Aina sain silti kysyä, ja kysymyksiin aina on vastattu”.

Yhden vastaajan yksikössä työntekijöiden perehdyttäjä on esimies, työpisteen muut työntekijät sekä työpari. Perehdyttämiseen käytetään lomaketta. Toinen keskijohdon edustaja kertoi, että hän perehdyttää omia alaisiaan yksikön perehdytyskansion avulla pitämällä heille yhden perehdytyskokouksen. Sitten uusia työntekijöitä perehdyttää nimetty henkilö ja lähikollegat. Perehdyttämistä ei arvioida neljännen vastaajan yksikössä myöhemmin, yhdessä yksikössä perehdytyksestä tehdään loppuraportti heti alussa. Vastaajat ovat pääasiassa tyytyväisiä perehdytyskäytäntöihin. Yksi vastaajista lisäsi, että perehdytys toimii osittain, mutta sen toimivuuden seuraaminen kaipaa kehittämistä. Toinen vastaaja oli sitä mieltä, että työntekijän omaa aktiivisuutta tarvitaan myös perehtymisessä.

Palautteen anto (motivointi ja ikävien asioiden viestintä)

Yksi keskijohdon vastaaja mainitsi, että hän saa esimieheltään positiivista palautetta joskus ja hän myös yrittää motivoida omia alaisiaan positiivisella palautteella. Häntä motivoi hänen yksikkönsä tulos ja poissaolojen tilastot. Toinen vastaajista kertoi, että esimies ei motivoi häntä mitenkään muuten kuin antamalla positiivista palautetta (kiitos) joskus. Sen sijaan häntä motivoi työyhteisön positiivinen palaute. Lisäksi hän uskoo sisäiseen motivaatioon. Kolmas vastaajista oli sitä mieltä, ettei kukaan voi motivoida häntä kuin hän itse. Häntä motivoi työ, varsinkin silloin jos hän selviytyy jostakin hankalasta työstä. Neljäs vastaaja oli myös sitä mieltä, että hänelle työ on ainoa motivaatio. Viides vastaaja ei osannut mainita mitään, jolla esimies olisi häntä motivoinut: ”kaipaisi välillä kiitosta hyvin tehdystä työstä...”.

Keskijohdon vastaajista kaikki olivat samaa mieltä siitä, että yksiköissä ei ole mahdollista motivoida työntekijöitä rahalla, mikä johtuu organisaation taloustilanteesta. Yksi vastaaja kertoi, että hän motivoi alaisiaan sekä positiivisella että rakentavalla palautteella. Lisäksi hän pitää työyksiköitään samassa arvossa, mikä tarkoittaa tasapuolisuutta esimiehen ajankäytön, työvälineiden ja työvaatteiden kunnossapidon näkökulmasta. Lisäksi hän yrittää tukea työntekijöiden kouluttautumista. Yksikössä järjestetään virkistyspäivä kerran vuodessa. Toinen vastaaja yrittää muistaa kiittää alaisiaan hyvin tehdystä työstä, ei vain kahden kesken vaan myös ryhmän edessä julkisestikin. Hän tuntee olevansa taustalla eräänlaisena apuvoimana, joka auttaa työntekijöitä tarvittaessa. Kolmas vastaaja kertoi, että hän motivoi alaisiaan auttamalla työssä. Neljäs vastaaja ei käytä mitään motivointikeinoja alaistensa kanssa. Viides on maininnut että ryhmähenkeä nostamalla (esim. yhteiset virkistyspäivät) ja kiittämällä työntekijöitä on mahdollisuus motivoida.

Hyvän työilmapiirin rakentamiseen liittyen yksi keskijohdon vastaaja mainitsi, että hänellä on kuukausitaulu, jonka mukaan hän varmistaa säännöllisen käynnin kaikissa työpisteissä. Toinen vastaaja kertoi, että hän yrittää rakentaa hyvää ilmapiiriä tietoisesti. Hän on tietoinen yksikkönsä asioista ja tuntee työntekijänsä tosi hyvin. Hyvän työilmapiirin rakentamiseen tarvitaan havainnointia ja ”ihmistenlukutaitoa”. Esimiehen avoimuutta, reiluuutta ja tasapuolisuutta tarvitaan myös hyvän ilmapiirin syntymiseen ja ylläpitämiseen. Hänen mielestään kun hyvä ilmapiiri on jo syntynyt, silloin se ruokkii itse itseään. Silti ei saa koskaan levätä, koska hyvän ilmapiirin hoitaminen vaatii jatkuvaa työtä. Työyhteisön yhdessä tekemät asiat auttavat hyvän työilmapiirin

ylläpitämisessä. Kolmas vastaaja kertoi, että hänen mielestään on tärkeää, että työyhteisön jäsenet tapaavat toisiaan työn aikana vaikkapa yhteisen kahvivartin tai ruokailun aikana, jolloin he voivat vaihtaa vapaasti ajatuksia. Hyvän työilmapiirin rakentamisessa tarvitaan hänen mielestään huumoriakin. ”pitää osata nauraa vakavistakin asioista ja myös itselleen”. Hän on omasta mielestään helposti lähestyttävä esimies. Hän huolehtii siitä, että virkistyspäivä rakennetaan niin, että kaikille löytyy jokin mieluinen asia (esim. vaihtoehtoinen sisältö).

Keskitason johtajat eivät oikeastaan ole itse saaneet omilta esimiehiltään palautetta ikävästä asiasta. Yksi mainitsi kuitenkin, että esimies antaa suoraa palautetta ja henkilökohtaisesti. He antavat itse omille alaisilleen ikävää palautetta kasvotusten ja mahdollisimman nopeasti. Yksi vastaajista kokee, että hänen on vaikea antaa rakentavaa palautetta. Vaikka hän on toiminut ohjeiden mukaisesti, mielipahaa siitä on kuitenkin aiheutunut. Tässä huumori voi hänen mielestään auttaa. Yksi yksikön esimiehistä mainitsi, että hän yrittää ”kaunistella” negatiivisia asioita.

Delegointi

Yksi keskitason johtaja saa joskus esimieheltään delegoidun tehtävän. Yleensä delegointipyyntö tulee sähköpostilla. Toisen yksikön johtaja kertoi, että hänen esimiehensä delegoi kaiken työn, mikä vähänkin liittyy haastateltavan yksikön toimintaan. Hän kaipasi joskus vähemmän delegoituja tehtäviä, koska erilaisista lisätehtävistä ei jää riittävästi aikaa perustyöhön eli yksikön johtamiseen. Hän myöntää silti, että delegoitujen tehtävien kautta hän saa kuitenkin mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.

Yksi keskitason johtaja mainitsi, että omien töiden delegointi onnistuu vain niissä toimipisteissä, joissa on myös alempi tasoinen esimies, ja niin ei ole joka paikassa. Toinen sanoi, että hänellä on huonoja kokemuksia omien töiden delegoinnista alaisille, minkä vuoksi hän ei paljon delegoi. Hänellä on sellainen käsitys, että hänen täytyy tietää kaikista, koska vastuu on hänen. Hän halusi delegoida alaisilleen joskus kokonaisia projekteja, mutta se ei onnistunut resurssien puuttumisen vuoksi.

6.5.3 Työntekijäryhmien vastaukset

Henkilöstön ajan tasalla pitäminen

Yksi työntekijäryhmä on sitä mieltä, ettei heitä pidetä ajan tasalla organisaation, palvelukeskuksen ja yksikön asioista. Säännöllisiä kokouksia ei pidetä, joten he näkevät lähiesimiestään vain ”silloin tällöin”. Ryhmän yksi jäsen kertoi, että hän lukee joskus kaupungin internetsivuilta luottamuselinten pöytäkirjoja ja kertoo niistä muille. Toinen ryhmä kertoi, ettei organisaation asioita käsitellä yksikössä ja muutenkin tulee aika vähän tietoa koko organisaation asioista työntekijöille. Esimies mainitsee joskus ajankohtaisia asioita yksikön kokouksissa. Ryhmä harmitteli, että joskus he saavat lukea paikallislehdestä organisaation asioista. Ryhmä kuitenkin totesi, että he eivät tarvitse kaupungin asioista enemmän tietoa. ”Jos joku kiinnostuu siitä, hän voi selvittää sen itse”.

Kolmas ryhmä saa tietoa palvelukeskuksensa johtoryhmän pöytäkirjoista, mutta ”kunnan asioista ei tule mitään tietoa automaattisesti”. Oman esimiehen kautta ryhmä saa tietoa pääasiassa vain oman palvelukeskuksen asioista ja jonkun verran talousasioista. Neljäs ryhmä kuulee ajankohtaisista asioista esimiehen ja pääluottamusmiehen kautta (harvoin). Viides ryhmä kertoi, että he ottavat selvää organisaation asioista itse luottamuselinten pöytäkirjoista. Ryhmän mielipide oli aika yhtenäinen siinä, että heitä koskevista asioista ei virallisesti tiedoteta.

Kehityskeskustelut

Ensimmäisen ryhmän kehityskeskustelukäytännöt ovat seuraavat: keskustelut pidetään joka toinen vuosi yksilö- ja joka toinen vuosi ryhmäkehityskeskusteluna. Keskustelu toteutuu lomakkeen avulla, jonka työntekijät täyttävät etukäteen. Ryhmä keskustelee omasta työstään ja tavoitteistaan sekä käsittelee työyhteisönkin asioita. Toisen ryhmän jäsenet kertoivat, että heidän yksikössään pidetään osittain ryhmä- ja osittain yksilökehityskeskusteluja riippuen siitä, mihin työntekijäryhmään joku kuuluu. Yksikössä otettiin käyttöön uusi sähköinen lomake, jonka osapuolet täyttävät etukäteen. Keskustelu etenee lomakkeen mukaan. Lisäksi he käsittelevät muita esille tulleita asioita vapaasti.

Kolmannen ryhmän jäsenille pidetään vuosittaiset yksilökehityskeskustelut. Keskustelun pohjana käytetään edellisen vuoden pohjaa, jota täydennetään ajankohtaisilla asioilla. Lomaketta ei täytetä etukäteen. Ryhmän yksikön kahdelle jäsenelle ei ole pidetty kehityskeskustelua, ”koska he pitävät sitä turhana”, joten heidän esimiehensä on päättänyt pitää heille ryhmäkeskustelun. Keskusteluissa käsitellään menneen ajan sekä tulevan ajan tavoitteita vapaamuotoisesti. Myös työntekijällä on mahdollisuus tuoda esille niitä asioita, joita hän pitää tärkeänä. Molemmat osapuolet antavat palautetta keskustelun aikana toisilleen.

Neljännän ryhmän työpaikalla pidetään säännöllisesti vuorotellen yksilö- ja ryhmäkeskusteluja vuosittain. Täytetään lomake, johon työntekijät saavat tutustua etukäteen. He keskustelevat esimiehen kanssa työnkuvasta, yhteishengestä ja kehitysajatuksista. Viides ryhmä kertoi, että heille pidetään kerran vuodessa sekä ryhmä- että yksilökeskustelu. Lomaketta käytetään mutta keskustelut ovat aika vapaamuotoisia. He käsittelevät oman työnsä ja tavoitteiden lisäksi myös työyhteisön asioita.

Yksi ryhmä on sitä mieltä, että kehityskeskusteluista ei ole paljon hyötyä, koska heidän kehittämisehdotuksia ei oteta koskaan vakavasti: ”meitä vaan komennetaan, ehdotukset aina vain torpataan”. Ryhmä muisti, että aikaisemmin kehityskeskusteluissa esimiehen kanssa sovitut asiat eivät toteutuneet. Toisen ryhmän mukaan kehityskeskustelut ovat ihan miellyttäviä tilanteita. Järkevällä aikavälillä (niin kuin heidän yksikössä niitä järjestetään) kehityskeskustelut ovat myös hyödyllisiä. Ryhmän mielestä kehityskeskustelut ovat myös yksi hyvä keino jatkaa uusien työntekijöiden perehdyttämistä (tai tarkistaa alkuperehdytyksen toimivuus). Kolmannen ryhmän jäsenet kannattavat kehityskeskustelua, ja pitävät sitä mahdollisuutena jutella esimiehen kanssa kahdestaan. Lisäksi se on heidän mielestään myös esimiehelle mahdollisuus. Toisaalta tämän ryhmän jäsenten mielestä palautteenantomahdollisuus on muutenkin hyvä sekä fyysisen läheisyyden että hyvän työilmapiirin johdosta (matala kynnys).

Neljännän ryhmän kokemukset ovat hyviä, koska kehityskeskusteluissa voi tuoda esille kahden kesken myös mahdollisia epäkohtia. Ryhmän mielestä kehityskeskusteluissa ”ei käsitellä mitään hirveän uutta”, johtuen siitä, että työntekijät ja esimies tapaavat päivittäin: ”me kehitetään tätä hommaa päivittäin”. Viidennen ryhmän jäsenet pitävät mahdollisuutena kehityskeskustelujen kautta tavata lähiesimiestään kerran

vuodessa kahden kesken. Toisaalta ryhmän mielestä kynnys on muutenkin matala mennä milloin vain toimistoon, jos on asiaa esimiehelle.

Rekrytointihaastattelu

Ryhmien jäsenten rekrytointihaastattelukokemukset ovat aika kirjavia. Vastaajista kaikki ovat tyytyväisiä työpaikkansa/työyksikkönsä rekrytointihaastattelukäytäntöihin. Yhden ryhmän työntekijöitä ei paljon edes haastateltu aikoinaan. Muiden ryhmien haastatteluissa yleensä haastattelijana oli 1-3 henkilöä. Toisen ryhmän työpaikalla vakinaisen henkilöstön haastatteluihin osallistuivat joskus myös luottamushenkilöt, mutta tämä käytäntö on jo muuttunut. Määräaikaista haastatteli vain yksi esimies. Haastatteluissa kysyttiin kokemuksista ja osaamisista sekä yhteistyökykyä yritettiin selvittää. Vastaajista yksi on kertonut, että haastattelun jälkeen tarjottiin myös ruokaa, jolla hänen mielestään haluttiin ehkä tutustua paremmin. Ryhmä oli samaa mieltä, että tilanne oli mukava ja rauhallinen.

Kolmannesta ryhmästä ei kaikille edes pidetty aikoinaan haastattelua, koska muita hakijoita ei ollut. Muut ryhmän jäsenet kertoivat, että tilaisuudessa kysyttiin työstä ja harrastuksista. Neljännen ryhmän jäsenten haastatteluissa juteltiin työtehtävästä ja osaamisesta sekä soveltuvuudesta. Viides ryhmä kertoi, että haastatteluissa kysyttiin työhistoriasta ja haettavaan työhön liittyvistä odotuksista sekä testattiin yhteistyötaitoja. Osa vastaajista on osallistunut myös sähköiseen soveltuvuustestiin.

Perehdytys

Ensimmäisen ryhmän työntekijöitä perehdyttivät käytännön työhön ainoastaan toiset työntekijät (työpari). Työpari näyttää yleensä paikat ja välineet. Hyvin paljon asioita pitää selvittää myös itse. Joskus kävi myös niin, että kun lähiesimies oli virkavapaalla, ei edes sijaista palkattu. Tämän ryhmän vastaajat eivät ole tyytyväisiä yksikkönsä perehdytystapoihin, koska ne eivät heidän mielestään toimi hyvin. Työpaikalla on kiire, minkä vuoksi työpari, joka perehdyttää joutuu suoriutumaan sekä omasta työstään että uuden työntekijän perehdyttämisestä.

Toisen ryhmän työpaikalla esimies pitää kaikille uusille työntekijöille yhtä aikaa 1-1,5 tunnin pituisen perehdytystapaamista. Tämä tapahtuu yksi päivä ennen varsinaisen työn alkamista. Joillekin vastaajista rekrytointihaastattelun päivänä esitettiin

myös työpaikkaa ja he saivat silloin myös erilaisia kirjallisia materiaaleja. Uuden työntekijän perehdyttämiseen, varsinaisen työn alkaessa ja varsinkin ensimmäisen vuoden aikana koko työyhteisö osallistuu. Sijaisten perehdyttämiseen osallistuvat joskus sijaistettavatkin työntekijät (puhelimitse). Yksikön toimistos sihteeri kertoo rutiiniasiat ja käytännön toiminnot. Ryhmä oli samaa mieltä siitä, että on hienoa kun kaikkia autetaan ja saa aina kysyä.

Kolmannen ryhmän yksikkö on hyvin pieni, minkä vuoksi käytännössä kaikki perehdyttävät uusia työntekijöitä. Perehdyttämiseen kuuluu sekä työn että organisaation asiat. Heillä ei ole varsinaista perehdytysmateriaalia käytössä, mutta kun tulee uusi henkilö, silloin hänelle kootaan tärkeät tiedot sekä työpaikasta että kaupungista. Neljännen ryhmän työpisteen uusia työntekijöitä perehdyttävät sekä esimies että työparit. Perehdytykseen kuuluu työturvallisuusasiat sekä välineiden ja paikkojen tuntemus. Työpari neuvoo käytännön työssä: ”työ piti tekemällä oppia”. Viidennen ryhmän työpaikalla perehdyttämisestä vastaa esimies, joka esittelee paikat ja työntekijät. Käytännön työhön perehdyttävät uuden työntekijän kollegat. Osa vastaajista on saanut kirjallisen perehdytysoppaan ja KVTES luettavaksi työn alussa. Ryhmien työpaikoilla ei vastaajien mielestä arvioida perehdytyksen toimivuutta jälkepäin.

Palautteen anto (motivointi ja ikävien asioiden viestintä)

Ensimmäisen ryhmän mielestä työnantaja ei paljon motivoi heitä. Tuntui hyvältä, että tiimi valittiin joskus vuoden työyhteisöksi. Yksikössä järjestetään kerran vuodessa virkistyspäivä. He kaipaivat joskus jotain yhdessä tekemistä (esim. keilaus). Motivaatio tulee hyvästä työporukasta ja työstä. Toisen ryhmän työpaikalla motivoidaan työntekijöitä virkistystilaisuuksilla ja muulla yhdessä tekemisellä. Yksikössä toimii työntekijöistä koostuvaa työhyvinvointiryhmä. Ryhmän jäsenet saavat työmotivaationsa työstä ja siitä, että he tietävät esimiehen arvostavan heitä. Arvostus näkyy esimiehen ratkaisuista ja siitä, että hän tukee työntekijöiden päätöksiä. Lisäksi esimies kuuntelee työntekijöitä hyvin. Esimiehen asenne myös motivoi heitä: hän on helposti lähestyttävissä ja pystyy ottamaan vastaan myös kritiikkiä.

Kolmas ryhmä sanoi, että ”kun on kiva tulla töihin, se motivoi”. Lisäksi ryhmä mainitsi virkistys- ja kehittämispäivät sekä tiimin hyvän yhteishengen. Esimiehen helposti lähestyttävyyys ja muut työyhteisön jäsenet toimivat vielä motivointina. Neljäs

tiimi on myös valittu joskus vuoden työyhteisöksi, mutta se ei heidän mielestään riitä. He ovat kertoneet, että ”kaipaisi kuitenkin positiivista palautetta, koska se piristää”. Viidennen vastaajaryhmän mielestä motivaatio pitää itse hakea. Esimiehen auttavaisuus ongelmatilanteissa tuntuu hyvältä. Tässäkin työyhteisössä järjestetään keran/pari virkistyspäivää vuodessa.

Yksi ryhmä kertoi ikävien asioiden viestinnästä, että lähiesimies kertoo ikävistä asioista yleensä henkilökohtaisesti, mutta joskus postitse. Ryhmä on myös kertonut suuttuvansa siitä, että työn jatkuvuuteen liittyviä uutisia kerrottiin heille ”hymysuin”. He olisivat kaivanneet siinä tilanteessa esimieheltä vakavuutta ja empatiaa. Toisen työyhteisön edustajat pitivät hyvänä asiana, että esimies kuuntelee myös työntekijän vastinetta (esim. valitustilanteessa). Lisäksi tässä työyhteisössä myös työntekijöillä on mahdollisuus ilmoittaa tyytymättömyytensä esimiehelle hänen päätöksestään. Viestintä tapahtuu näissä asioissa henkilökohtaisesti asianosasten kesken. Kolmas ryhmä ei oikein muistanut mitään ikävän asian käsittelyä. Virheistä tässä ryhmässä ”enemmän naureskellaan” ja yritetään käsitellä asioita niin, ettei syyllistetä. Pääpaino on virheen korjaamisessa. Neljännen ryhmän työpaikalla ikävät asiat sanotaan suoraan. Viides ryhmä kiteytti: ”ei haukuta ei kehuta”.

Delegointi

Ensimmäinen ryhmä vastasi, että lisätyöt määrätään heille kysymättä mitään. Toisen ryhmän mielestä esimies delegoi omasta työstään työyhteisön jäsenille todella vähän. Ryhmän mielestä ”voisi delegoida enemmän”. Joitakin vastuita esim. nettisivun ylläpitämistä yms. annetaan työntekijöille erillistä korvausta vastaan. Kolmas ryhmä oli sitä mieltä, että esimies ei delegoi, vaan työt jaetaan yhteisymmärryksessä. Neljäs ryhmä oli sitä mieltä, että joskus siirrettävistä töistä keskustellaan ja joskus esimies määrää. Viidennen ryhmän vastaus: ”sähköpostilla joskus kysyttiin”.

6.6 Haastateltavien erityisesti korostetut ajatukset

6.6.1 Ylin johto

Ylimmän johdon kommentteissa korostui muun muassa työilmapiirin ja vuorovaikutteisen viestinnän tärkeys. Ylimmän johdon ajatukset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 3.

*Paras motivointitapa on hyvän työilmapiirin luominen.
 Esimiesten oma aktiivisuus tiedon saannissa on myös hyvin tärkeää.
 Johtajan yksi päätehtävä on välittää organisaatiolle toimintaympäristön muutoksiin liittyviä tietoja.
 Viestinnän kehittäminen vaatii myös työntekijöiden yhteydenottoa.
 ”Kaiken kaikkiaan perehdytys on enintään ”retuperällä” oleva asia (kohdeorganisaatiossa)”.
 Muutostilanteet nimenomaan vaativat vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.
 Kehityskeskustelukäytännöt kuuluvat enintään henkilökohtaisiin kehitettäviin asioihin, jotta kehityskeskustelu ei olisi irrallaan koko organisaation kehittämisestä.
 Esimiestasoisien työntekijän pitää osata ottaa selvää asioista.
 Sisäisessä viestinnässä on tärkeä, että ilmapiiri on sellainen, että uskaltaaan puhua avoimesti.
 Kaupungin sisäinen viestintä on kehittynyt todella paljon viime aikoina.
 Tiedoksianto pitäisi olla järjestelmällinen ja viestin välittämisen vastuut pitäisi olla nykyistä selkeämpiä.*

6.6.2 Keskijohto

Keskitason johtajat painottivat johtamisviestinnän osa-alueiden tärkeyttä sisäisessä viestinnässä. Keskijohdon ajatukset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 4.

*Pidän myös tärkeänä rakentavan palautteen antamista, koska silloin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja niin rakentava palautekin motivoi.
 ”Työ on yhtä viestintää koko ajan”.
 Tuntuu, että kehityskeskustelun hyödyt ovat sekä itselle että esimiehelle jääneet aika vähäiseksi.
 Meidän yksikön kehitettävä alue on asioiden seuraaminen (esim. perehdytyksen) ja arviointi.
 ”Kaupungin sisäisen viestinnän merkitys pitäisi enemmän tiedostaa!”*

Ongelma johtuu joskus siitä, että esimiehelle on paljon tieto välitettävänä työntekijöille. Näistä tiedoista on vaikea valikoida juuri sen olennaisin tieto, joka kiinnostaa työntekijöitä.

Esimiehen rooli kasvaa muutostilanteessa, koska hänen tehtävä on välittää tietoja alaspäin ja myös ylöspäin (eli henkilöstön ajatuksia johdolle).

Vaikka näkeekin päivittäin oman esimiehen, silti kehityskeskustelut ovat erityyppisiä keskusteluja/tapaamisia.

Perehdytyksessä ideaalisessa tilanteessa on mukana myös edellinen työntekijä.

Toimialojen välistä viestintää olisi hyvä parantaa.

Alkuperehdytyksessä on niin paljon uutta asia tullut kerralla, että ei paljon jäänyt mieleen.

6.6.3 Työntekijäryhmät

Työntekijät korostivat mm. työhön perehdytyksen ja ajoissa tiedottamisen sekä eri palvelukeskusten välisen tiedottamisen tärkeyttä. Kokonaisuudessa työntekijäryhmien erityisesti korostetut ajatukset ovat liitteessä 5.

Toiveeksi nousi saada perehdytys kahdessa erässä.

Kun työntekijät vaihtuvat, esimiehen tehtävä on varmistaa työnteon jatkuvuutta.

Toiveena olisi myös, että esimies tiedottaisi muiden palvelukeskusten yksiköitä henkilöstövaihdoksista.

Sisäinen viestintään voisi kuulua myös tutustuminen eri toimialojen yksiköiden työntekijöihin ja toimintaympäristöön.

"Olen miettinyt sitä, että olemmeko me tiedottaneet muille niitä asioita, joista on meidän tiedotettava?"

Hyvän työilmapiirin, esimiehen ja muiden työntekijöiden vaikutus on suuri työmotivoinnissa.

Välillä kaipaisi aikaisemmin tietoja asioista, vaikka pienemmistäkin. Palvelukeskusten välinen tiedottaminen pitäisi olla säännöllinen ja enemmän.

Liika tarpeeton tietokin voi olla huono asia, koska se kuormittaa liikaa.

Perehdytyksessä on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana paljon kehittymistä.

Kehityskeskustelut hoidetaan myös tänä päivänä eri tavalla kuin aikaisemmin.

Tiedon kulku on lähes täysin esimiehen ja oman aktiivisuuden varassa.

6.7 Tutkijan havainnot

Tutkimuksen kohdeorganisaatio, jossa itsekin työskentelen, työllistää 500 ihmistä ja kaupungin työpisteet ovat hajautettuna. Tutustuminen ihmisiin, organisaatioon ja päätöksentekoon vaatii aikaa. Sisäisen viestinnän yhtenäistäminen ei ole helppoa. Vaikka hyvät ohjeet on kirjoitettu, ohjeiden käytännön toteuttaminen omien havaintojeni mukaan on kirjavaa. Tarvitaan ohjeiden päivittämistä, tarkentamista ja sisäistämistä ensisijaisesti johtamistehtävissä työskentelevien osalta.

Tarkempia sisäisen viestinnän ohjeita tarvitaan mm. kehityskeskustelujen käytännöistä, perehdytyksestä, muutosviestinnästä, hajautettujen toimipisteiden viestinnästä ja viestintävastuista. Ei saa enää tapahtua niin, että henkilöstö saa kaupungin yt-neuvottelujen aloittamisesta tai muista rakenteellisista muutoksista tietoa paikallislehden kautta eikä sisältä. On varmistettava, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus säännöllisesti tavata lähiesimiestään ja sen kautta vuorovaikutteisuuteen. Sisäinen viestintäsuunnitelma ei siis ainoastaan tule edistämään ja varmentamaan tiedottamista ylhäältä alaspäin vaan myös päinvastoin. Sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii kaikkien kolmen hierarkiatason (ylimmän ja keskitason johdon ja työntekijöiden) yhteisen tahtotilan. Omat kokemukseni sisäisen viestinnän vastuun jakamisesta omassa yksikössäni ovat hyviä, joten sitä kannattaa kokeilla yhtenä kehittämiskeinona jokaisella hierarkiatasolla.

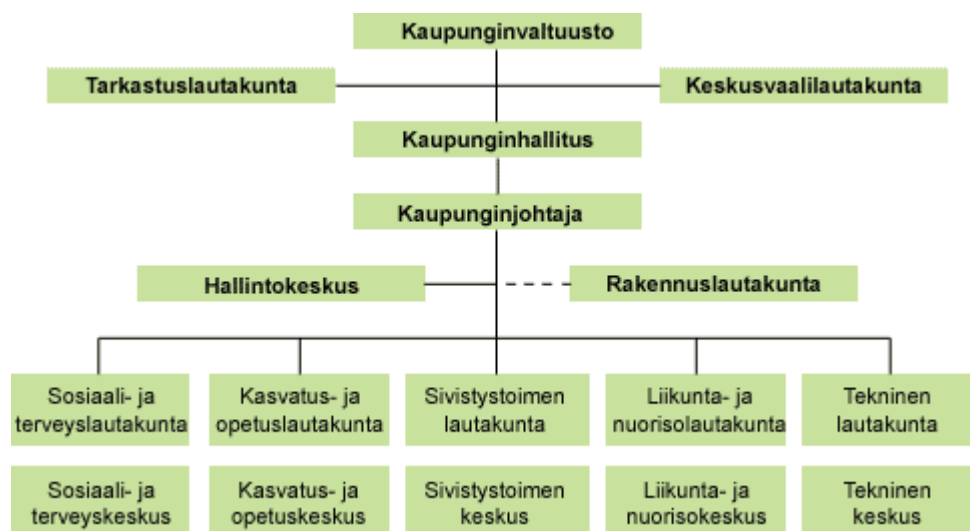
Tarkennetun, laajennetun ja yhtenäistetyn sisäisen viestinnän ohjeiden toteuttaminen vaatii myös esimiesten ja erityisesti keskitason portaan viestintäosaamista ja -halua. Kannattaa ehkä miettiä sisäisen viestinnän mittaamisjärjestelmän ja prosessoinnin kehittämisestä, joka vaatii myös nykyisen osaamistason nostamista.

Omien havaintojeni mukaan kohdeorganisaation muut sisäistä viestintää ohjaavat välineet esim. kehityskeskustelulomake, esimiehille tarkoitettu työhön perehdytyksen tarkastuslista yms. ovat hyvällä mallilla. Pidän myös hyvänä asiana, että esimiehiä pidetään ajan tasalla organisaation asioista erilaisten tiedottamisten kautta. Esimerkiksi kaupunginhallituksen kokousten jälkeen lähetetään välittömästi tietoja käsiteltävien asioiden päätöksistä. Lisäksi oman palvelukeskuksen johtoryhmän muistiot lähetetään yksiköiden esimiehille. Silti toivoisin, että esimiehille annettaisiin johto-

ryhmässä käsiteltävistä asioista etukäteen tietoa, näin kaikki esimiehet voisivat ehdottaa tärkeäksi pidettyjä asioita tai muuten tiedotusluonteisia tietoja listalle. Tämä parantaisi palvelukeskuksen sisäistä viestintää merkittävästi.

6.8 Benchmarking: Valkeakosken kaupunki

Valkeakosken kaupungin internetsivujen mukaan Valkeakosken asukasmäärä on noin 21 000. Kaupunki kuuluu Pirkanmaan maakuntaan ja sijaitsee noin 35 kilometriä Tampereelta etelään. Kaupungin palveluksessa työskentelee noin 1200 työntekijää. Valkeakosken kaupungin organisaatio ja johtamisjärjestelmä on kuvattu kuviossa 5. Sen mukaan kaupungin toiminnot jakautuvat seuraaviin palvelukeskuksiin: sosiaali- ja terveyskeskus, kasvatus- ja opetuskeskus, sivistystoimen keskus, liikunta- ja nuorisokeskus ja tekninen keskus. (Valkeakosken kaupungin www-sivut 2015.)



Kuvio 5. Valkeakosken kaupungin organisaatio. (Valkeakosken kaupungin www-sivut).

6.8.1 Valkeakosken kaupungin viestintä

Valkeakosken kaupungin viestinnän pääkohdat ovat: 1) Viestinnän tarkoitus ja lähtökohdat – miksi viestimme, 2) Viestinnän perusperiaatteet – mitä viestimme (avoimuus, aktiivisuus, ajankohtaisuus, tasapuolisuus ja tunnistettavuus), 3) Miten viestimme (sisäinen viestintä, Valkeakosken kaupungin sisäisen viestinnän välineet, ulkoinen viestintä, Valkeakosken kaupungin ulkoisen viestinnän välineet), 4) Viestin-

nän organisointi ja vastuu (organisointi, viestintävastuut), 5) Viestintä kriisitilanteissa ja poikkeusoloissa (kriisiviestintä, kunta tiedottaa poikkeusoloissa), 6) Viestinnän seuranta ja kehittäminen (sisäisen viestinnän onnistumiseksi, ulkoisen viestinnän onnistumiseksi). (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 2.)

Valkeakosken kaupungin viestintäohjeiden (2008, 5) mukaan ”onnistunut sisäinen viestintä on pohjana hyvin toimivalle ulkoiselle viestinnälle.” Ohjeessa todetaan, että ”sisäinen viestintä on osa esimiehille kuuluvia tehtäviä ja tätä kautta johtamisen väline. Sisäisen viestinnän onnistuminen vaatii kuitenkin koko henkilökunnan myötävaikutusta. Jokaisen kaupungin palveluksessa olevan henkilön tulee omalta osaltaan huolehtia viestinnästä, jokaisen tulee viestiä omaan toimi- tai tehtäväalueeseensa liittyvistä asioista”. Ohjeen perustelut siihen, miksi hyvin toimivaa sisäistä viestintää tarvitaan:

- ”edesauttaa merkittävästi organisaation menestymistä,
- edesauttaa maineen hallintaa ja kuntakuvan kirkastamista,
- lisää henkilöstön tyytyväisyyttä työhön ja työyhteisöön,
- lisää motivaatiota ja työtehoa
- luo pohjan ulkoisen viestinnän onnistumiselle,
- luo pohjan asiakaslähtöiselle ja ystävälliselle palvelulle sekä
- mahdollistaa henkilöstön ja kuntalaisten vaikuttamismahdollisuudet”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 5.)

Sisäisen viestinnän välineiksi ohje määrittelee seuraavat:

”**Kasvokkain viestintä** muun muassa kehityskeskusteluiden, työpaikkakokousten, muiden palaverien, erilaisten tiedotustilaisuuksien muodossa on tehokkain viestinnän muoto. Myös työhön perehdytys on kasvokkain tapahtuva viestintätilanne. Esimiesten tulee kiinnittää erityisesti huomiota kasvokkain viestintään.

Kaupungin verkkosivut www.valkeakoski.fi toimivat sekä ulkoisen että sisäisen viestinnän välineenä. Intranet-sivut keskittyvät pelkästään sisäiseen viestintään.

Yleiskirjeet ja tiedotteet keskittyvät tietyn asian tehokkaaseen tiedottamiseen koko henkilöstölle. Kirjallisella aineksella tuetaan suullista tiedottamista”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 5.)

”**Sähköpostiviestit** ovat nykypäivän kohdennetun viestinnän väline. Sähköposti on nopea tapa saada tieto välittymään suurellekin vastaanottajajoukolle. Tällöin on kuitenkin muistettava huolehtia myös niiden tiedonsaannista, joilla ei ole sähköpostia käytettävissään. Kaupungin tietohallinto on erikseen laatinut käyttäjän tietoturvaohjeistuksen liittyen sähköposti- ja internetyhteyksien käyttöön.

Henkilöstölehti Viisari tiedottaa henkilöstölle sitä lähellä olevista asioista ja tarjoaa välineen vapaamuotoisempaan tiedonvaihtoon”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 6.)

Ohjeen Viestinnän organisointi ja vastuu –osion mukaan ”kaupungin tiedotus- ja viestintä on organisoitu hajautetun viestintävastuun mukaisesti”. Päävastuu on kaupunginhallituksella ja kaupunginjohtajalla. ”Hallintopalvelujen yksikkö hallintojohtajan johdolla koordinoi, kehittää ja suunnittelee kaupungin viestintää kaupunginhallituksen ohjeistuksen mukaan sekä vastaa päivittäistiedottamisesta keskushallinnon osalta (mm. kaupunginvaltuuston ja –hallituksen päätösten osalta). Toimialat tiedottavat itsenäisesti omista lautakuntien asioista”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 8-9.)

Viestintävastuu jakautuu ohjeen mukaan kaupunginhallituksen, kaupunginjohtajan (jonka tukena kaupungin johtoryhmän jäsenet), palvelukeskusten johtajien, tulosaluepäälliköiden, yksiköiden esimiesten ja työntekijöiden kesken. Ohjeet määrittelevät tarkasti jokaisen vastuutahon tehtävät viestinnässä. Lisäksi ohjeessa korostetaan, että ”viestinnän kaikin puolin onnistuminen edellyttää hyviä ja monipuolisia viestintätaitoja. Viestintäosaamisen kehittäminen vaatii pitkäjänteistä ja monipuolista koulutusta sekä omaa halua kehittyä. Kaupungin johdon vastuulla on järjestää laadukasta viestintäkoulutusta kaikille organisaation jäsenille ja tätä kautta kehittää henkilöstön viestintävalmiuksia”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 9-10.)

Viestinnän seuranta ja kehittäminen -osiossa korostetaan, että ”hyvä viestintä edellyttää jatkuvaa kehittämistä. Kaupunki kehittää viestintäänsä mm. käyttämällä nykyaikaisia viestintävälineitä ja -kanavia, tehostamalla ulkoista ja sisäistä viestintäyhteistyötä, parantamalla kaupungin viestintää, viestintävastaavien viestintätaitoja sekä yleisesti luomalla tiedotusmyönteistä ilmapiiriä koko kaupunginorganisaatioon. Kau-

punki seuraa viestintäänsä ja pyrkii kehittämään sitä kaiken aikaa avoimemmaksi kannustaen samalla työyhteisöjen jäseniä aktiivisempaan viestintään”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 9-10.)

Ohjeen mukaan sisäisen viestinnän onnistumisen välineet ovat seuraavat:

- ”Toimielinten päätöksistä tiedotetaan nopeasti heti kokouksien jälkeen.
 - Esityslistat ovat luettavissa kaupungin verkkosivuilla ja KTwebin kautta sisäverkossa ennen kokousta.
 - Pöytäkirjat ovat luettavissa kaupungin verkkosivuilla heti tarkastamisen jälkeen, KTwebin kautta jo heti laatimisen jälkeen.
- Johto tiedottaa henkilöstölle avoimesti ja säännöllisesti kaupungin taloudellisesta tilanteesta, tulevaisuuden suunnitelmista ja tulevista muutoksista.
- Jokainen yksikkö omalta osaltaan huolehtii yksiköiden välisestä tiedonvaihdosta aktiivisesti ja avoimesti.
- Tieto välitetään oikea-aikaisesti ja oikeille kohderyhmille. Viestit ovat selkeitä ja ymmärrettäviä.
- Esimiehiä opastetaan ja tuetaan yksikön sisäisen tiedonkulun kehittämisessä.
- Viestintätehtävän hoitamiseksi viestintävastaaville taataan riittävät mahdollisuudet hoitaa tehtäväänsä: mm. turvataan viestintävastaavan oma tiedonsaanti.
- Kaupungin viestintää ja hajautettua viestintäorganisaatiota vahvistetaan ja kehitetään tarjoamalla viestinnällistä koulutusta viestintävastaaville.
- Muistetaan, että viestintä on osa jokapäiväisiä tehtäviä ja vaatii onnistuakseen jokaisen panosta.”. (Valkeakosken kaupungin viestintä 2008, 12.)

6.8.2 Valkeakosken kaupungin hallintojohtajan haastattelun yhteenveto

Valkeakosken kaupungin viestintävastaava hallintojohtaja Anne Laukkasen kertomuksen mukaan n. 8 vuotta sitten ensisijaisesti kaupungin henkilöstöltä tulleiden signaalien vuoksi saapui ”tilaus” uudistaa vanhat viestintäsuunnitelmat. Kun ”tieto ei kulkenut hyvin”, tarvittiin selkeät viestinnän pelisäännöt. Tarkoitus oli yhdistää kaupungin markkinointisuunnitelma sisäisen ja ulkoisen viestintäsuunnitelman kanssa

niin, että kaikki noudattaisi samaa logiikkaa alusta loppuun. Päätettiin listata, mitkä ovat kaupungin sisäisen viestinnän keinot. Työn tarkoitus oli myös arvioida eri viestintävälineiden ja keinojen todellista arvoa toimivuuden kannalta (esim. tarvitaanko intranetiä vai ei?) ja tuoda ne henkilöstön tietoisuuteen. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Tämän päivän työskentelytapa vaatii viestinnän nopeutta. Esim. intranet edellyttää, että joku ensin kirjoittaa sinne tietoja ja muut hakevat sieltä tietoja. Parhaillaan viestinnän alla on tulevan sukupolven viestintätapojen huomionottaminen sisäisen viestinnän kehittämisessä. Parasta aikaa on päivityksen alla em. viestintäsuunnitelmaa, johon sisällytetään mm. sosiaalimediassa käyttäytymisen ohjeet henkilöstölle. Viestintäsuunnitelma sisältää myös kriisitilanteiden ja poikkeustilanteiden viestintäohjeistuksen lisäksi myös ohjeistusta arkipäivän eritystilanteita varten. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Suunnitelman perusrunko laadittiin edellisen viestintäsuunnitelman perusteella hallinnossa olevien viestintäammattilaisten virkamiestyönä. Seuraavaksi suunnitelman luonnosta arvioitiin hallintokeskuksen johtoryhmässä ja kaupungin johtoryhmässä. Kaupunginhallituksen hyväksynnän jälkeen suunnitelma jalkautettiin palvelukeskusten johtoryhmien kautta käytäntöön. Lisäksi henkilöstölle on pidetty viestintäkoulutuksia (esim. viestintäsuunnitelmaa avattiin kohta kohdalta). Koulutuksissa oli paikalla myös lehdistön edustajia kertomassa, miten he näkevät viestinnän lehdistön näkökulmasta. Sen jälkeen aika säännöllisesti on järjestetty erilaisia viestintäkoulutuksia sekä esimiehille että työntekijöille. Viime vuosina koulutuksissa on keskitytty kriisiviestintään ja erityisten tilanteiden viestintäosaamisen kehittämiseen. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Sisäisen viestinnän suunnitelmassa korostetaan kaikista eniten 1) kasvokkain viestinnän merkitystä ja 2) avointa vuoropuhelua (pidetään säännöllisesti kokouksia/tiedotustilaisuuksia, joissa painotus on työyhteisön vuoropuhelukulttuurin aktiivisessa ylläpidossa) ja 3) esimiesten vastuuta avoimen vuoropuhelun ylläpidossa. Viestintäsuunnitelmaan on kirjoitettu esimiesten vastuu omien vastualueiden viestinnän toimivuudesta (kuka, mistä vastaa). Viestintäsuunnitelman uudistamista edesauttoi ylimmän johdon vaihto ja samalla uuden johdon pyrkimys avoimuuteen ja hierarkian

madaltamiseen (tiimipelaajien visio). (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Kokonaisuudessaan sisäinen viestintä toimii tänä päivänä paremmin kuin ennen, mikä johtuu siitä, että viestinnän merkitystä on korostettu ja esimiehiä on koulutettu. "Kantapään kautta" on opittu, että henkilöstölle pitää tiedottaa omista asioista sisältä eikä paikallislehdistön kautta. Kaupungin työntekijät ovat tyytyväisempiä sekä valtakunnallisen Kunta10-tutkimusten että kaupungin henkilöstökyselyjen mukaan sisäisestä viestinnästä kuin ennen. Näitä tutkimuksia tehdään kahden vuoden välein ja sen tuloksia on analysoitu myös kaupungin erilaisissa johtoryhmissä ja työpaikkakokouksissa. Jos tutkimukset ovat osoittaneet, että viestintä jossakin kaupungin keskuksessa ei toimi, silloin edellytettiin, että esimies/esimiehet kiinnittävät enemmän huomiota viestintään (esim. kehityskeskustelut ja työpaikkakokoukset on pidettävä yms.) Lisäksi uusien esimiesten rekrytoinnissa on otettu huomion ja painotettu, että henkilöstöjohtaminen ja viestintäosaaminen kuuluu uudelle henkilölle. Neljän vuoden välein tehdään myös oma henkilöstökysely. Näiden kyselyjen tulos on aika luotettava (vastausprosentti on n. 70) ja niiden perusteella viestintäkin toimii paremmin tänä päivänä kuin ennen. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

"Kokonaisuutena meidän viestintäkulttuurimme on muuttunut viestivämpään suuntaan". Esim. hallintokeskuksessa pidetään 2 kertaa vuodessa infotilaisuustyyppiset aamupäivät, jossa henkilöstö ja esimiehet ovat paikalla. Paikalla ovat myös kaupungin johtoryhmän jäsenet. Näissä tilaisuuksissa pidetään ajankohtaiskatsauksia. Työntekijät tykkäävät näistä tilaisuuksista paljon. Muissakin keskuksissa pidetään tämän-tyyppisiä seminaariaamupäiviä tai -iltapäiviä. Yli keskusten rajojen tapaamisia ei pidetty (tilat rajoittavat), mutta henkilöstölle on järjestetty koulutustilaisuuksia, joihin osallistuivat eri palvelukeskusten työntekijät. Lisäksi on pidetty ulkotapahtumia kesällä koko henkilökunnalle ja johdolle (TYHY-iltapäivät). Näissä tapahtumissa työntekijät saivat tutustua muiden keskusten työntekijöihin ja kaupungin johtoon. Näin on yritetty edistää vuoropuhelua työntekijöiden ja johdon välillä. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Lisäksi on muodostettu aika paljon epävirallisia poikkihallinnollisia työryhmiä, joihin on kutsuttu mukaan eri keskusten edustajat esim. kaupungin suunnitteluryhmä tai

hyvinvointia perheille -työryhmä. Työryhmien kokoukset palvelevat kasvokkain tapahtuvaa vuoropuhelua, mutta lisäksi näissä kokouksissa voi tulla esille sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä kuulu työryhmän työhön, mutta ovat muuten arvokkaita työryhmän jäsenille (ahaa-elämys). (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Ylin johto on muutenkin helposti lähestyttävissä eri tapahtumissa tai kaupungintalon kahviossa. Epävirallista viestintää yritetään edistää niin, että joskus eri palvelukeskusten koko henkilöstölle järjestetään yhteisiä tapahtumia (esim. laivareissu). Ylin johto näkyy myös erilaisissa koulutus- ja virkistystapahtumissakin (joululounas, joulukahvit). On korostettu, että tehdään tiiminä töitä, asemalla ei ole väliä. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Anne Laukkanen kertoi viestittämisen vastuuttamisesta, että yleensä kaupungin johtoryhmässä sovitaan kuka/mitä/kenelle/missä määrin tiedottaa. Tämä koskee myös keskeneräisiä asioita. Muistioon kirjataan näitä asioita, ja seuraavassa kokouksessa tarkistetaan: onko tiedotettu? onko pidetty infotilaisuus? yms. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Muutosviestinnästä Anne Laukkanen kertoi, että tärkein on työpaikkakokous, eli esimiehen on kerrottava työntekijöille tulevasta muutoksesta ja siitä, mitä muutos tarkoittaa henkilöstölle. Sen jälkeen tarvittaessa järjestetään isoja tiedotustilaisuuksia. Tiedotustilaisuuksien jälkeen laitetaan erillisiä sähköpostitiedotteita. Koko ajan korostetaan, että palvelukeskusten johtajat ovat vastuussa siitä, että heidän kauttaan tieto menee yksiköiden johtajien kautta työntekijöille. Muutoksesta saatetaan tehdä Webropol -kyselyä henkilökunnalle (esim. kaupungin uudesta strategiasta on tehty niin). Tätä kautta yritetään osallistaa ihmisiä muutokseen. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Kaikki isot muutokset viedään yhteistyökomitealle käsiteltäväksi silloinkin, kun laki ei sitä muuten edellyttäisikään. Yhteistyökomitea kokoontuu vähintään kahden kuukauden välein. Yhteistyökomitean kautta osallistetaan myös henkilöstöryhmiä. Sen kautta, että henkilöstöjärjestöt osallistuvat muutosten valmisteluun, he myös sitoutuvat muutoksen toteuttamiseen. Lisäksi näin avautuu mahdollisuus vuoropuheluun

molempiin suuntiin. Niin ainakin epäkohdat tulevat hyvin nopeasti tietoon. Kaupunginhallitus edellyttää, että yt-komitean lausunto on aina käytettävissä, kun isoista asioista päätetään. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Johtamisviestinnän osa-alueet:

Kehityskeskustelut

Henkilöstöhallinto on laatinut kehityskeskustelulomakkeen, jota esimiehet voivat muokata tarpeen mukaan. Kaupunki on ohjeistanut, että yksi yksilökehityskeskustelu on pidettävä/vuosi. Lisäksi saa käydä ryhmäkeskusteluja, mutta ne eivät ole suosittuja, edelleen halutaan käydä yksilötapaamisia. Kaupunki miettii parasta aikaa, että lomakkeen veisi omaan henkilöstöhallintojärjestelmään, jolloin lomake olisi sähköisessä muodossakin käytettävissä. Lomake on täytettävä etukäteen. Lomakkeen osioita ovat: edellisen aikakauden toteuma, tulevan ajan tavoitteet, osaamisen kehittäminen (esim. alaisen toiveita koulutuksen suhteen) ja loppuun kirjataan sovittuja asioita/koulutuksia yms. siitä, millä tavalla osaamista pidetään yllä. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Rekrytointihaastattelu

Valkeakosken ohjeistuksen mukaan, kun palkataan asiantuntija tai johtotehtävissä oleva, silloin käytetään aina ulkopuolista konsulttiapua ja soveltuvuustestiä. Johtotason henkilöiden haastattelussa ovat aina läsnä lähiesimiehet/ylin johto sekä luottamushenkilöt. Haastatteluissa annetaan tietoja haastateltaville myös kaupungista ja pyritään luomaan mahdollisimman hyvä kuva kaupungin organisaatiosta. Suorittavan portaan tehtäviin haastattelut hoitavat monesti vain 1-2 haastattelijaa. Näistä haastatteluista vastaa uuden työntekijän lähiesimies. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Perehdytys

Valkeakoski on ohjeistanut uusien työntekijöiden perehdytyksen seuraavasti: yksikön esimies vastaa työntekijöiden perehdyttämisestä joko niin, että hän itse perehdyttää tai hän nimeää vastuuhenkilön. Henkilöstöhallinto on listannut niitä asioita, johon uudet henkilöt ainakin pitää perehdyttää. Lisäksi yksiköillä on omat työhönperehdyttämissäpaketinsä. Suunnitteilla on kaupungin oma perehdytyspaketti. Kuluvalle vuo-

delle on suunniteltu uusien työntekijöiden yhteisen perehdytystilaisuuden pitämistä. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Motivointi

Henkilöstöohjelmassa on pyritty linjaamaan motivointia. Palvelukeskuksittain on otettu kantaa myös työhyvinvointiasioihin. On korostettu, että jokainen pääsee halutessaan koulutukseen ja omaa osaamistaan on mahdollisuus kehittää aktiivisesti. On myös mietitty palkkauksen kannustejärjestelmää, mutta ei valitettavasti onnistuttu vielä keksimään sellaista järjestelmää, joka kohtelisi koko henkilöstöä tasapuolisesti. Henkilökohtaisia ja muita pieniä lisiä on jaettu vuosittain. Työskentelyolosuhteet ja puitteet ovat kaikille hyvät. Eivät välttämättä erinomaiset, mutta ainakin hyvät. Ergonomiaan, työpisteen mukavuuteen ja moderneihin laitteisiin kiinnitetään myös huomiota. Palvelukeskukset voivat kehittää omia olosuhteitaan sen mukaan, kun se on tarpeellista. (Laukkasen henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015.)

Lopuksi Anne Laukkanen (henkilökohtainen tiedonanto 13.2.2015) korosti myös mm. viestien vastaanottajien vastuuta vaikuttamisessa ja sisäisen viestinnän toimivuuden vaikutusta työhyvinvointiin. Anne Laukkasen ajatukset kokonaisuudessa ovat liitteessä 6.

Tieto ja vaikuttaminen vaatii myös itseaktiivisuutta esim. henkilöstöltä, koska usein väitetään, että tieto ei tullut jostakin asiasta, tai ei saatu vaikuttaa johonkin asiaan, vaikka todellisuudessa tieto on annettu ja on kyselty myös ihmisten mielipiteitä, mutta vastausprosentti on jäänyt liian pieneksi.

Kaikki tutkimukset viittaavat siihen, että sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa työhyvinvointiin.

Johdon ei kannata miettiä sitä, tarvitseeko joku häneltä tulevia viestejä vai ei. Mieluummin enemmän tietoa pitää antaa kuin vähemmän.

Johdon taitoa tarvitaan joskus tiedon yksinkertaistamisessa ja tiivistämisessä, jotta tiedon vastaanottaja ymmärtää, mistä on kysymys.

Koska elämme jatkuvassa muutoksessa, ei ole sen tärkeämpää asiaa kuin viestittäminen. Jos esimies ei halua sitä tehdä, hän on väärässä tehtävässä.

7 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilan selvittäminen ja mahdollisten kehittämiskohteiden löytäminen sisäisessä viestinnässä. Yksilö- ja ryhmäteemahaastattelujen, dokumenttianalyysin, benchmarkingin ja havainnoinnin avulla selvitettiin kohdeyrityksen sisäisen viestinnän kehittämiskohteita kolmesta näkökulmasta: ylin johto, keskitason johtajat ja työntekijät.

Tutkimus eteni teoreettisen viitekehyksen osa-alueiden mukaan. Kohdeyrityksen sisäistä viestintää tutkittiin johtamisviestintään kuuluvien asioiden, muutosviestinnän ja hajautettujen organisaation näkökulmasta. Tutkimuksessa on kiinnitetty erityishuomiota vuorovaikutteiseen viestintään.

7.1 Kehitettävät kohteet kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä

7.1.1 Sisäisen viestinnän merkitys on tiedostettava ja kasvatettava

Tutkimuksen teoreettisen ja empiirisen osien sekä teemahaastattelujen perusteella voidaan todeta, että organisaation hyvin toimivan sisäisen viestinnän tärkeäin edellytys on johdon viestintäosaaminen ja viestintähalukkuus. Kohdeorganisaation ylimmän johdon haastattelujen perusteella voidaan todeta, että kohdeorganisaatiossa sisäinen viestintä toimii aika hyvin. Keskitason johtajien mielestä sisäinen viestintä toimii kohtuullisen hyvin. Heidän mielestä ongelma on heidän yläpuolellaan, mutta heidän tapansa viestittää omille työntekijöilleen on hyvä. Suurin osa haastateltavista työntekijöistä on eri mieltä. Työntekijät kokevat, että tieto ei kulje riittävästi tai riittävän nopeasti. Johto odottaa alemmalta tasolta aktiivisempaa otetta asioiden selvittämisessä. Suuri osa työntekijöistä odottaa, että tieto tulee automaattisesti ylhäältä.

Ei ole syytä kyseenalaistaa eritasoisten viestittäjien hyvántahoisuutta. On varma, että jokainen yrittää parhaansa, mutta totuus on se, että kohdeorganisaation sisäinen viestinnän toimivuus kaipaa vielä parannusta.

Organisaatioiden jokainen toimija on vastuussa, jos sisäinen viestintä ei toimi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että viestinnän toimivuus vaikuttaa suoraan organisaation

menestykseen. Menestys on kaikkien organisaation toimijoiden intressi. Koska organisaation suorittava taso on paljon johtotasoja paksumpi, on selvää, että organisaation strategian toteuttajat eivät ole johtajat vaan työntekijät. Tämän vuoksi johdon asennetta on muutettava dialogisempaan ja demokraattisempaan suuntaan. Uskomus, että jos johto on tietoinen asioista silloin myös alempi taso tietää, on väärä. Tiedottamisen merkitystä on kasvatettava ja tiedostettava päivittäin. Tiedostamisessa suurin vastuu on organisaation ylimmällä johdolla.

Ylimmän johdon merkitys muutosviestinnässä on merkittävin asia muutoksen onnistuneen toteuttamisen kannalta. Tutkimuksen mukaan ylimmän johdon viestintäosaaminen kaipaa kehittämistä ensisijaisesti keskijohdon osallistamisessa. Toisin sanoen, jos ei osata viestittää muutoksesta keskijohdolle tehokkaasti, keskijohto ei myöskään pysty viestittämään alaspäin. Eli muutos ei todennäköisesti toteudu. Sen sijaan jos keskitason johtajat saavat vaikuttaa muutokseen, silloin he todennäköisesti tukevat sitä ja osaavat myös puoltaa ja perustella muutosta omille lähialaisilleen, jolloin muutos todennäköisesti toteutuu.

Onnistunut sisäinen viestintä vaatii tiedottamisketjun selvittämistä (prosessikuvaus) ja vastuiden jakamista. Joka työpaikkakokouksessa voisi olla agendalla: tiedottaminen ja sen vastuut. Jokaisen tason esimiehen on muistettava, että omien tietojen jakaminen alaisilleen ei ole palvelu vaan suorastaan velvollisuus. Lisäksi on muistettava, että huhut leviävät nopeasti silloinkin, jos niiden totuus pohja on ohut, joten kannattaa tiedottaa mieluummin keskeneräisistäkin asioista kuin vaieta. ”Tiedota silloin kun ei ole mitään tiedotettavaa”!

7.1.2 Johdon viestintäosaamista ja –halukkuutta on kasvatettava

Viestintä on osa henkilöstöhallintoa. Se vaatii ihmisten tuntemusta, tietyn tekniikan osaamista, rutiinia ja samalla uusien asioiden oppimista. Kaikki muuttuu ja hyvin nopeasti, minkä vuoksi johtajien pitää pysyä mukana kehittymisessä kehittämällä omaa osaamistaan. Hyvin toimiva sisäinen viestintä vaatii myös kykyä ja halukkuutta johdon puolesta jalkautua työntekijöiden arkeen. Usein mielletään, että viestintä tarkoittaa kirjallista tai sähköistä tapaa kommunikoida: erilaisia tiedotteita, taulukkoja

ja raportteja. Kyllä, viestintä tarkoittaa myös näitä asioita. Mutta vielä paljon muuta-kin! Puheviestintä ja kehonkieli ovat paljon tärkeämpiä keinoja viestittää. Johtajan arkiviestintä rakentuu sekä virallisista että epävirallisista tavoista kommunikoida. Kokoustekniikka ja asiakirjojen hallinta on helposti opittavaa, mutta vaikuttavaa, ymmärrettävää ja innostavaa. Sanallinen viestintä vaatii harjoittelun lisäksi myös halukkuutta kommunikoida ihmisten kanssa.

Kyky tuloksellisesti kommunikoida vaatii myös johtajan kuuntelukykyä. Toisin sanoen hänen on annettava toiselle osapuolelle mahdollisuus reagoida hänen viestiinsä. Tämän päivän työntekijät ovat paljon edellistä sukupolvea koulutetumpia. Jos johtaja ei kiinnostu alaistensa mielipiteistä, silloin hän menettää yhdessä miettimisen mahdollisuuden. Monologin tulos on aina köyhempi kuin dialogin. Kohdeorganisaation johdon ja keskijohdon haastattelut osoittivat, että johtajien suhtautumisessa sisäiseen viestintään ja johtajien viestintäosaamisessa on parannettavaa. Organisaation viestinnän laadukas toteuttaminen on ensisijaisesti keskitason johtajien eli yksiköiden esimiesten vastuulla. Jos heidän osaamisensa tai resurssinsa eivät ole hyviä tai riittäviä, niitä on kehitettävä.

Delegointikyky ja -halukkuus kohdeorganisaatiossa osoittautuivat tämän tutkimuksen mukaan hyvin heikoksi. Samalla suuri osa johtajista valitti siitä, ettei aika riitä mihinkään. Se on ristiriitaista. Delegointi vaatii ensisijaisesti luottamusta. Lisäksi priorisointikyky auttaa tehtävien siirrossa.

7.1.3 Etsi itse haluamiasi tietoja ja kysy!

Tutkimus osoitti, että suurin osa työntekijöistä kaipaa omalta lähiesimieheltään ja kaupungin johdolta enemmän tietoa koskien organisaation tai oman lähityöyhteisön-
sä asioita. Työpisteessä, jossa johtaja toimii mallikkaasti viestittäjänä, tyytyväisyys ja lojaalisuus työnantajaa kohtaan on paljon parempaa, kuin sellaisissa työyhteisöissä, joissa johtaja laiminlyö sisäistä viestintää. Tutkimuksen mukaan työyhteisön työntekijämäärä ja sisäisen viestinnän laadun välillä ei ole suoraa yhteyttä. Onnistunut sisäinen viestintä johtuu ainoastaan johtajaan viestintätaidosta ja työntekijöiden viestintäaktiivisuudesta.

Yksikön johtajalta vaaditaan vakavaa suhtautumista sisäiseen viestittämiseen niin yksikkönsä ylä- kuin alapuolellakin. On vaadittava tieto ylhäältä ja on huolehdittava tiedon säännöllisestä välittymisestä alaspäin. On tunnettava työntekijänsä ja on myös jaettava viestintävastuu heille. Työntekijöiden rohkaisu kysymään ja kyseenalaistamaan kuuluu myös hyvän esimiehen ominaisuuteen.

7.1.4 Poikkihallinnollinen viestintä ja hajautetun organisaation viestintä

Tässä tutkimuksessa tutkittiin ainoastaan vertikaalisesti kulkevaa sisäistä viestintää kohdeorganisaatiossa. Haastatteluissa yritettiin selvittää viestinnän kulkureittiä ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin. Haastatteluissa on kuitenkin noussut yhdeksi kehitettäväksi alueeksi palvelukeskustenvälinenkin viestintä. Varsinkin niille palvelukeskuksille, joiden toiminnot vaikuttavat useampiin palvelukeskuksiin yhtä aikaa, kuten esim. tekninen keskus, ympäristökeskus, talouskeskus ja tukipalvelut, olisi tärkeää, että viestintä toimii myös poikkihallinnollisesti, eli horisontaalisesti. Virallisen viestinnän (kokoukset, tiedotteet) lisäksi kaivattiin myös keskusten välistä epävirallista viestintää, kuten henkilöstöjen yhteisiä koulutus- ja virkistyspäiviä ja toisten toimipisteiden ja palvelukeskusten parempaa tuntemusta. Nämä yhteistapahtumat voisivat parantaa varsinkin pienempien yksiköiden yhteenkuuluvuuden tuntumaa.

Kohdeorganisaation henkilöstömäärä on niin suuri, ettei millään ole mahdollista tuntea kaikkia. Varsinkin, kun kaupungin työpisteet ovat hyvin hajallaan. Viestintänäkökulmasta tutkimus on osoittanut, että tiedottaminen on parasta kaupungintalolla ja sen välittömässä läheisyydessä. Tämä johtuu ensisijaisesti työpisteiden, ylimmän johdon ja lähiesimiesten fyysisestä läheisyydestä. Tämän vuoksi on erityisesti kiinnitettävä huomiota juuri niihin kohtiin ja niiden toimipisteiden sisäisen viestinnän kehittämiseen, jotka sijaitsevat kauempana ja joiden yksiköiden työntekijät suorittavat työnsä pienemmissä tiimeissä ja useammissa työpisteissä. Kehitettäväksi alueiksi tutkimuksen perusteella nousi viestintävälineiden ajan tasaistaminen ja työntekijöiden atk-koulutuksen järjestäminen.

7.1.5 Kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkityksen tiedostaminen

Henkilökohtaiset tapaamiset edesauttavat vuorovaikutteista kommunikointia osapuolten kesken. Johdon on myös muistettava, että työntekijät kaipaavat ja arvostavat paljon, jos johtaja kiinnostuu heidän asioistaan, keskustelee heidän kanssaan ja seuraa heidän työtään. Johtajien ”sekaantuminen” työntekijöiden arkeen edesauttaa työntekijöiden luottamusta johtajia kohtaan. Heistä tuntuu tällöin, että heitä arvostetaan. Jos organisaatio haluaa todella menestyä, johtajien pitää arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitä.

7.1.6 Tutkimustulokset kiteytettynä

Tutkimuksen tuloksen perusteella tutkimuskysymysten vastaukset ovat seuraavat:

- Mikä on kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilanne?

Tutkimus osoitti, että sisäisen viestinnän käytänteet ovat kirjavia ja eri hierarkiatason edustajat ovat tyytyväisiä sen toimivuuteen eri tavalla.

- Mitkä ovat johdon odotukset koskien sisäistä viestintää?

Tutkimuksen mukaan johto on pääasiassa tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen. Keskitason johto odottaa ylimmältä johdolta ajoissa tiedottamista, jos ylin johto valmistelee heidän yksikköään merkittävästi koskevia muutoksia. Sekä ylin että keskijohto odottavat enemmän aktiivisuutta työntekijöiltä tiedon hakemisessa.

- Mitkä ovat työntekijöiden odotukset koskien sisäistä viestintää?

Ylimmältä johdolta odotettiin enemmän läsnäoloa työpaikoilla eli jalkautumista työntekijöiden arkeen. Keskitason johtajilta odotettiin enemmän ja säännöllisempää tiedoksiantoa koko organisaatiota koskevista asioista työntekijöille. Lisäksi esille nousi palvelukeskusten välisen viestinnän tärkeys ja viestintävälineiden uusiminen.

- Miten voidaan varmistaa, että muutostilanteessa organisaation eri toimijoiden välinen viestintä olisi mahdollisimman tehokasta, ja viestin ymmärrettävyys olisi mahdollisimman selkeää?

Tutkimustulosten mukaan hyvin toimiva sisäinen viestintä vaatii johdon ja erityisesti operatiivisen työn johdon viestintäosaamista ja tarvittaessa sen kehittämistä eli kouluttamista. Tiedottamisen merkitystä on tutkimuksen mukaan tietoisesti kasvatettava koko organisaatiossa.

7.2 Kehittämisen edellytykset ja konkreettiset toimenpide-ehdotukset

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämisen kannalta on tärkeää, että organisaation toimijat haluaisivat aidosti kehittää sisäisen viestinnän toimivuutta. Sen jälkeen on laadittava kehittämissuunnitelma yhdessä keskijohdon ja työntekijöiden kanssa. Parhaassa tapauksessa suunnitelman laadinnassa voisi olla toimijoiden apuna myös viestintäammattilainen, joka voisi myös laatia sisäisen viestinnän prosessikuvausta.

Kehittämissuunnitelman jälkeen sisäinen viestintäsuunnitelmaa on päivitettävä ja tarkennettava. Viestinnän vuosisuunnitelma kannattaa myös tehdä, koska se täsmenstäisi lyhytaikaisia viestintätoimenpiteitä. Siukosaaren mukaan vuosisuunnitelman pitäisi perustua viestisuunnitelmaan ja se voisi sisältää seuraavia osioita: 1) tavoitteet, 2) keinot, aikataulut, 4) toteuttajat ja 5) kustannukset (Siukosaari 2002, 23).

Viestintäsuunnitelma on jalkautettava koko organisaatiolle. Viestintävastaavien koulutus on järjestettävä. Koulutuksessa pitää painottaa johtamisen viestintää, muutosviestintää, hajautetun organisaation viestintää ja vuorovaikutteisen viestinnän osaamisen kehittämistä.

Sisäisen viestinnän toimivuus on arvioitava säännöllisin väliajoin. Arvioinnin tuloksia on käytettävä sisäisen viestinnän jatkokehityksessä.

7.3 Tutkimustulosten arviointi

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska sillä on saavutettu tutkimuksen tavoite laaja-alaisesti ja monipuolisesti. Tarkoitus oli tutkia kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuutta, viestinnän kulkureittiä, viestintäkanavia. Lisäksi tutkimuksessa keskityttiin kohdeorganisaation muutosviestinnän toimivuuteen ja hajautettujen toimipisteiden viestintään. Yksi tärkeä näkökulma oli selvittää, mitkä olivat haastatteluun osallistujien vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon. Kvalitatiivisen tutkimuksen ja tutkimusmenetelmien valinta osoittautui hyväksi valinnaksi. Teemahaastattelujen ja toisen julkisorganisaation sisäisen viestinnän vertailuanalyysin sekä dokumenttianalyysin kautta saatiin selville, mitkä ovat tärkeimpiä kehitettäviä alueita kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä.

Apuna tutkimuksessa oli myös tutkijan omat havainnot aiheesta. Vaikka tutkijan objektiivisuuden säilyttäminen oli joskus vaikeaa, muut tutkimusmenetelmät auttoivat tutkimuksen neutraalistamisessa.

7.4 Tutkimustyön tilaajan arviointi

Työn tilaajan edustajana Kankaanpään kaupunginsihteeri Mika Hatanpää tutustui tuloksiin ja lähetti seuraavan arviointinsa tutkimuksesta: ”Opiskelija on hyvin laaja-alaisesti tutkinut kaupungin sisäistä viestintää. Tilaajalle työ antaa arvokasta tietoa kaupungin sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen osiot olivat johtamisviestintä, työntekijöiden vaikuttamismahdollisuudet sisäisen viestinnän kautta, muutosviestintä ja hajautetun organisaation viestintä. Tutkimus antaa erittäin hyvin tietoa em. osa-alueisiin sisäisen viestinnän nykytilasta sekä kehittämismahdollisuuksista. Kehittämisehdotuksia tullaan hyödyntämään kaupungin sisäisen viestinnän kehittämisessä. Tutkimuksen pohjalta on oikein hyvä lähteä kehittämään sisäistä viestintää”. (Hatanpää sähköposti 12.3.2015.)

7.5 Jatkotutkimusten aiheita

Yhdeksi jatkotutkimuksen aiheeksi tulee mieleeni kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kvantitatiivinen tutkiminen, joka voisi mielestäni mahdollistaa suuremman otoksen saannin kehittämisen pohjaksi. Tämä tutkimus tukisi hyvin käsillä olevan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta.

Kohdeorganisaation sisäisen viestinnän kehittämiskohteiden määrittelyn jälkeen seuraava tutkimus voisi keskittyä uuden viestintäsuunnitelman laadintaan ja sen jalkauttamiseen sekä suunnitelman toimivuuden arviointijärjestelmän luomiseen.

Tutkimuksessa keskityttiin ainoastaan kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tutkimiseen ja kehittämiskohteiden löytämiseen. Kehittämiskohteita on määritelty. Jatkotutkimuksissa olisi hyvä myös tutkia muiden julkisorganisaatioiden sisäisen viestinnän käytäntöjä, niin saisimme laajemman vertailupohjan kehittää kohdeorganisaation sisäistä viestintää. Vaikka kuntien käytänteet ovat samankaltaisia, pieniä vivahteroja silti löytyy. Tässä tutkimuksessa vertailu tehtiin yhden kohdeorganisaatiota paljon suuremman organisaation kanssa. Olisi mielenkiintoista tehdä vertailua toisiin samansuuruisiin organisaatioihin.

Tässä tutkimuksessa esitetyt kehittämistoimenpiteet perustuvat kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaan. Hajautetun organisaation sisäistä viestintää käsiteltiin tässä tutkimuksessa ainoastaan kohdeorganisaation sisällä. Koska kaupunki neuvottelee parhaillaan yhden naapurikuntansa kanssa kuntaliitoksesta ja koska todennäköisesti kunta-alalle on muutenkin tulossa rakenteellinen muutos, olisi hyvä tutkia, mitkä olisivat 1) muutosviestinnän toimivat keinot ennen kuntaliitosta, eli kuntaliitospäätöksen ja kuntaliitoksen toteuttamisen välisenä aikana sekä 2) muutoksen jälkeisen syntyneen organisaation sisäisen viestinnän keinot. Jälkimmäisessä tapauksessa kyseessä olisi hajautettu organisaatio. Alueella sijaitsevien kuntien koko, asukkaiden määrä ja kuntien henkilökunnan määrä ovat hyvin erilaisia, sisäisen viestinnän suunnitelman laadinta edesauttaisi suuresti suuremman organisaation toimijoiden tuloksellista toimintaa.

Voisi olla oikein kunniahimoinen aihe tutkia kohdeorganisaation kokonaisviestintäsuunnitelman laadintaa. Tämän suunnitelman osa-alueita voisivat olla: ulkoinen viestintä, sisäinen viestintä, markkinointiviestintä ja kriisiviestintä.

8 LOPUKSI

Opinnäytetyössäni käsittelin oman työnantajani – Kankaanpään kaupungin – sisäistä viestintää ja tutkimukseni kautta tarkoitukseni oli myös kehittää sitä. Työni toimeksiantaja on työnantajani ja työllä on selkeä tarve. Koska tunnen tutkittavan organisaation hyvin, tutkimuksen tekeminen oli toisaalta helppoa ja toisaalta vaikeaa. Helppous johtuu siitä, että tunnen ihmiset ja toimintatavat, minkä ansiosta tiedonsaanti oli ehkä helpompaa kuin ulkopuolisella tutkijalla. Tutkimuksen tekemisen vaikeus toisaalta johtui siitä, että tutkijan neutraalisuuden ja objektiivisuuden saavuttaminen oli haastava, koska olen itsekin osa organisaatiota.

Olin hyvin kiinnostunut valitsemastani aiheesta, koska olen samaa mieltä tutkijoiden kanssa siitä, että sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa suoraan organisaation toimijoiden hyvinvointiin ja sen kautta organisaation tuloksellisuuteen eli menestymiseen. Olin kiinnittänyt huomiota tutkimuksen teoriataustan selvittämisessä siihen, että tutkijat korostavat nykypäivänä yhä enemmän viestinnän kahdensuuntaisuuden merkitystä, mitä pidän myös omassa työssäni tärkeänä. Organisaation kehittymisen perusedellytys on toimijoiden vuorovaikutus keskenään aikaisempien ylhäältä tulevien ”käskyjen” tai tiedottamisen sijasta.

Julkisen sektorin muutostilanteen vuoksi muutosjohtamisen ja muutoksesta tiedottamisen taidot korostuvat lähitulevaisuudessa myös Kankaanpäässä. Muutoksen vaikutuksena pienet kunnat katoavat, niiden hallinnot ja/tai eri toiminnot sekä toimijat joutuvat yhä kauemmaksi työntekijöistä, joten organisaatiot muuttuvat paikallisorganisaatioista hajautetuiksi organisaatioiksi. Muutosviestintää voidaan verrata jossain määrin kriisiviestintään, mikä vaatii tarkkoja ohjeita ja viestittäjien kouluttamista. On myös muistettava, että viestijä joutuu usein toimimaan erilaisten lainsäädäntöjen ohjeiden mukaisesti.

Viestittäminen hajautetuissa organisaatioissa vaatii erilaista esimies- ja työntekijäosaamista kuin paikallisorganisaatioissa ja uusien kontaktipitovälineiden sujuvaa käyttöosaamista. Tämän tutkimustyön tekemisen aikana olen oivaltanut sen, että itse keskitason johtajana olen jo tällä hetkellä (ainakin jossain määrin) hajautetun organisaation johtaja. Yksikköni toiminta tapahtuu kahdeksassa kunnassa ja osa työntekijöistä työskentelee säännöllisesti muuallakin kuin päätoimipaikassa. Tehokas viestittäminen esim. osa-aikaisiin työntekijöihin vaatii paljon samankaltaisia ratkaisuja kuin hajautetuissa organisaatioissa. Näen siis tutustumista hajautetun organisaation viestintätutkimuksiin oman työni kannalta hyvin hyödyllisenä.

Aiheen mielenkiintoisuus näkyy myös tämän tutkimustyön pituudesta. Alun perin suunnittelin tutkimukseni suppeammaksi, koska ajattelin haastatella ainoastaan ylintä johtoa ja työntekijöitä. Aloittaessani ylimmän johdon haastattelut tuntui, etten voi jättää haastattelematta keskitason johtoa, koska silloin tutkimuksesta syntyvä tulos olisi puutteellinen. Vaikka haastattelujen ja työllistettävän aineiston määrä on kasvanut huomattavasti, olen vakuuttunut siitä, että päätökseni oli oikea. Näin sain kaikkien tasojen näkökulmat selville.

Vaikka olen työskennellyt Kankaanpään kaupungin palveluksessa pitkään, tämän tutkimuksen suorittamisen myötä olen saanut myös uusia tietoja kaupungin organisaatorakenteesta ja erityisesti palvelukeskusten alaisuuteen kuuluvista yksiköistä ja niiden vastuuhenkilöistä. Voin todeta, että tunnen taustaorganisaationi tämän tutkimuksen päätyttyä paremmin kuin ennen. Tutkimuksen myötä olen saanut myös mahdollisuuden tutustua muiden keskitason johtajien johtamisviestintäkäytäntöihin, joista osa vahvistaa myös omia viestittämistaitojani. Toivon, että voin hyödyntää näitä taitoja myös omassa työyksikössäni.

Lopuksi toivon, että opinnäytetyöstäni hyötyy koko taustaorganisaationi. Kiitän kaikkia haastatteluihin osallistuneita henkilöitä suostumuksestaan haastatteluihin. Oli ilo nähdä, että tutkittava aihe eli sisäisen viestinnän kehittäminen kiinnosti heitä todella paljon. Kiitän erityisesti Kankaanpään kaupunginsihteeri ja viestinnästä vastaava Mika Hatanpäästä ja Valkeakosken kaupungin hallintojohtaja ja viestinnästä vastaava Anne Laukkasta, jotka tekivät mahdolliseksi tämän tutkimuksen suorittamisen.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. p. Juva: WS Bookwell Oy.
- Anttila, P. 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. 2. p. Hamina: Akatiimi Oy.
- Erämetsä, T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Eskola, P., Lerber, A. & Sankari, A. 2003. Ovatko ikääntyneet huomioon? Viitattu 10.4.2014. <http://appro.mit.jyu.fi/essikurssi/ika/t2/>
- Hatanpää, M. 2015. Kaupunginsihteeri, Kankaanpään kaupunki. Kankaanpää. Henkilökohtainen tiedonanto 17.2.2015. Haastattelijana Anna Major. Muistinpanot haastattelijan hallussa.
- Hatanpää, M. 2015. Tutkimustyön tilaajan arviointi. Vastaanottaja: anna.major@kankaanpaa.fi. Lähetetty 12.3.2015 klo 13.23. Viitattu 13.3.2015.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Porvoo: Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Oy. Kopijyvä.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kankaanpään kaupungin henkilöstö- ja koulutussuunnitelma 2014–2015. Viitattu 18.5.2014. <https://intranet.kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin henkilöstötilinpäätös 2012. Viitattu 18.5.2014. <https://intranet.kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin tasekirja 2013. Viitattu 14.2.2015. <https://intranet.kankaanpaa.fi>

- Kankaanpään kaupungin viestinnän ja markkinoinnin suunnitelma 2008. Viitattu 26.2.2014. <http://intranet.kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin www-sivut. 2014. Kankaanpään kaupungin hallintosääntö 26.2.2013. Viitattu 12.4.2014. <http://kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin www-sivut. 2015. Kuntaneuvottelut Honkajoki-Kankaanpää. Viitattu 15.2.2015. <http://kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin www-sivut. 2015. Palvelukeskukset. Viitattu 15.2.2015. <http://kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupungin www-sivut. FCG konsulttiyhtiön Pohjois-Satakunnan kuntarakenneselvitys. 2014. Viitattu 11.5.2014. <http://kankaanpaa.fi>
- Kankaanpään kaupunginvaltuustoon pöytäkirja 15.12.2014. 2015. Viitattu 15.2.2015. <https://intranet.kankaanpaa.fi>
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi – Koreografia kaaokselle. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kuntatyönantajat www-sivu. 2011. Yhteistoiminta on jokapäiväinen toimintatapa. Viitattu 17.5.2014. <http://www.kuntatyonantajat.fi>
- Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. 2007. L 13.4.2007/449.
- Laukkanen, A. 2015. Hallintojohtaja, Valkeakosken kaupunki. Valkeakoski. Puhe- linhaastattelu 9.2.2015. Haastattelijana Anna Major. Muistinpanot haastattelijan hal- lussa.
- Laukkanen, A. 2015. Hallintojohtaja, Valkeakosken kaupunki. Valkeakoski. Henki- lökohtainen tiedonanto 13.2.2015.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuuli- jalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.
- Nurmi, R. 2000. Johtaminen ja esimiestyö. Tampere: Tammer-Paino.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uuden- laista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. p. Porvoo WSOYpro Oy.
- Pirnes, U. 2006. Kehittyvä johtajuus. Johtamisen dynamiikka. Keuruu: Otavan Kir- japaino Oy.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. p. Helsinki: Hakapaino.
- Tilastokeskuksen www-sivut. 2015. Viitattu 15.2.2015. <http://vrk.fi>

Valkeakosken kaupungin www-sivut. 2014. Valkeakosken kaupungin viestintä. Viitattu 9.4.2014. <http://www.valkeakoski.fi>

Valkeakosken kaupungin www-sivut. 2015. Valkeakosken kaupungin organisaatio. Viitattu 19.2.2015. <http://www.valkeakoski.fi>

Vartiainen, M., Kokko, N & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. 2. p. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kirje haastattelusta Kankaanpään kaupungin johdolle ja työntekijöille sekä haastattelussa käsiteltävät teemat:

Hyvä Kankaanpään kaupungin johtoryhmä jäsen/työntekijä!

Suoritan yrittäjyyden ja liiketoiminnan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyöni käsittelee Kankaanpään kaupungin sisäisen viestinnän kehittämistä.

Tämän vuoksi haastattelen kaupungin johtoa ja työntekijöitä toimialoittain. Haastattelussa on tarkoitus käsitellä alla olevia teemoja. Jotta haastattelut sujuisivat tehokkaasti ja tuloksellisesti, pyydän teitä miettimään etukäteen kaupungin/toimialanne/työyksikkönne viestintään liittyviä asioita.

Haastattelut on tarkoitus nauhoittaa, mutta vastauksenne/keskustelumme sisältöä käsitellään luottamuksellisesti niin, että ketään haastatteluihin osallistuneista ei tulla tunnistamaan tutkimuksen tuloksista. Kukaan muu kuin tutkija (allekirjoittanut) ei tule kuulemaan/näkemään haastatteluiden aineistoa.

Kaupunginsihteeri Mika Hatanpää on kaupungin viestinnästä vastaavana tehnyt kanssani sopimuksen opinnäytetyön tekemisestä kaupungin sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kaupunginsihteeri Mika Hatanpään mukaan tutkimuksen tuloksia tullaan hyödyntämään sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksista tiedotetaan sähköpostin kautta keväällä 2015.

Kiitos osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin

Anna Major

044 577 2461, anna.major@kankaanpaa.fi

Teemahaastattelun aihepiirit ja pääkysymykset

1. Kankaanpään kaupungin sisäisen viestinnän nykytilanne

- Kertokaa, minkä kanavien kautta/miten saatte tietoa kunnan/toimialanne/työyksikkönne asioista.
- Kertokaa, minkä kanavien kautta/miten voitte osallistua/vaikuttaa kunnan/toimialanne/työyksikkönne asioita koskeviin päätöksentekoihin.

2. Johdon odotukset koskien sisäistä viestintää

- Minkälaisissa asioissa ja minkä viestintäkanavan/kanavien kautta tavoitatte koko henkilöstön/toimialanne henkilöstön/yksikkönne henkilöstön?
- Mitä odotatte henkilöstöltä päätöksenteon helpottamiseksi?

3. Työntekijöiden odotukset koskien sisäistä viestintää

- Minkälaisissa asioissa ja minkä viestintäkanavan/kanavien kautta toivotte saavanne tietoa kunnan/toimialanne/työyksikkönne asioista?
- Haluaisitteko/voisitteko/osaatteko osallistua/vaikuttaa kuntaa/toimialaanne/työyksikköänne koskeviin päätöksentekoihin?

4. Muutostilanteessa (esim. kuntaliitos)

- Miten viestintä tapahtuu johdolta kunnan/toimialanne/työyksikkönne henkilöstölle?
- Miten viestintä tapahtuu henkilöstöltä kunnan/toimialanne/työyksikkönne johdolle?

Kankaanpään kaupunginsihteeri Mika Hatanpään sähköpostiviesti kaupungin henkilöstölle

Sisäisen viestinnän kehittäminen / opinnäytetyö

Lähettäjä : Mika Hatanpää <mi-ka.hatanpaa@kankaanpaa.fi> pe, 28.marraskuu.2014 14:04

 1 yksi liite

Aihe : Sisäisen viestinnän kehittäminen / opinnäytetyö

vastaanottaja : kaikki kaupunki <kaikki.kaupunki@kankaanpaa.fi>

Hei,

Musiikkiopiston rehtori Anna Major suorittaa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa Satakunnan ammattikorkeakoulussa.

Olen sopinut hänen kanssaan opinnäytetyön tekemisestä kaupungin sisäisen viestinnän kehittämisestä. Opinnäytetyön tuloksi tullaan hyödyntämään sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Kaikkia ei haastatella, mutta mahdollisimman monia eri ammattiryhmistä tullaan haastattelemaan. Haastateltavat valitsee opinnäytetyöntekijä itse. Toivottavasti suhtauduttu myönteisesti mahdolliseen haastattelupyyntöön näin saamme kattavan selvityksen sisäisen viestinnän nykytilanteesta ja työntekijöiden odotuksista koskien sisäistä viestintää.

Liitteenä rehtori Anna Majorin kirje asiasta.

Ystävällisin terveisin

Mika Hatanpää
kaupunginsihteeri
Hallintokeskuksen johtaja
Kankaanpään kaupunki
PL 36, 38701 KANKAANPÄÄ
puh 044 577 2213
fax 02 577 2233

Kankaanpää - moderni ja omaleimainen kotikaupunki, jossa on tilaa luovuudelle.

Ylimmän johdon erityisesti korostetut ajatukset

Paras motivointitapa on hyvän työilmapiirin luominen.

Organisaation avainhenkilöiden rekrytointiin pitää kuulua haastattelun lisäksi myös soveltuvuustesti.

Esimiesten oma aktiivisuus tiedon saannissa on myös hyvin tärkeää.

Johtajan yksi päätehtävä on välittää organisaatiolle toimintaympäristön muutoksiin liittyviä tietoja.

”Pyrin välttämään sähköpostin käyttöä työntekijöiden tiedottamisessa niin paljon kuin suinkin mahdollista”.

Viestinnän kehittäminen vaatii myös työntekijöiden yhteydenottoa.

Kehityskeskusteluihin kuntayhteisössä kohdistuu ylisuuria odotuksia.

”Kaiken kaikkiaan perehdytys on enintään ”retuperällä” oleva asia (kohdeorganisaatiossa)”.

On tärkeää, että ikävien asioiden käsittelyä ei lykätä.

Muutostilanteet nimenomaan vaativat vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.

Tavoite on se, että kehityskeskustelussa hyvin vähän, tai ei ollenkaan tulisi esille asioita, jotka eivät olisi olleet tiedossa jo aikaisemmin. Kehityskeskustelun ympärillä oleva vuorovaikutus on paljon tärkeämpi kuin itse kehityskeskustelu.

Viestinnässä ei koskaan päästä täydellisyyteen, koska viestintätapa mikä sopii yhdelle, ei sovi toiselle.

”Hankalat asiat tietyksi face to face kannattaa kertoa”.

Kehityskeskustelukäytännöt kuuluvat enintään henkilökohtaisiin kehitettäviin asioihin, jotta kehityskeskustelu ei olisi irrallaan koko organisaation kehittämisestä.

Vaikuttamismahdollisuudet päätöksentekoon rajoittavat taloudelliset asiat (esim. rekrytoinnin monimutkaisuus ja kieltö) sekä se, että esimiehen pitää olla päätöksissään tasapuolinen.

Olisi hyvä, jos saisimme tietoja muiden lautakuntien pykälistä, mitkä koskevat meidän toimialaa. Esimerkiksi voisimme järjestää toimialojen väliset palaverit.

Esimiesten kanssa meillä on jatkuva kehityskeskustelu, johtuen siitä, että palvelukeskuksessa oli paljon henkilöstövaihdosta ja tehtäviä on jaettu osittain uudelleen.

Esimiestasoisien työntekijän pitää osata ottaa selvää asioista.

Oma päällikkö joskus antaa negatiivista palautetta niin hienovaraisesti, ettei sitä välttämättä huomaa. Hän vain esittää kysymyksen, että voiko asiat tehdä toisin.

Sisäisessä viestinnässä on tärkeä, että ilmapiiri on sellainen, että uskaltaaan puhua avoimesti.

”Joskus tuntuu, että alaiset voisivat ottaa enemmän kantaa organisaation asioihin. Tuntuu, että he eivät aina tiedä, mitä organisaatiolle kuuluu, koska moni heistä ei seuraa aktiivisesti luottamuselinten pöytäkirjoja yms.”.

”Kaupunki on valtameri, jossa jokaisella on omat tehtävänsä: konehuoneessa, keittiössä ja komentosillalla. Keittiössäkin pitää tietää, mihin ollaan menossa. Kapteenin yksi tärkeimmistä tehtävistä on ymmärtää henkilökunnan kanssa, että heidän pitää tietää muutakin, kuin vain omaan työhön kuuluvista asioista, koska ylitason asiat vaikuttavat alas asti”.

Kaupungin sisäinen viestintä on kehittynyt todella paljon viime aikoina. Tiedoksianto pitäisi olla järjestelmällinen ja viestin välittämisen vastuut pitäisi olla nykyistä selkeämpiä.

”Kaupungissa tiedottamisen ohjeet ovat olemassa vuodelta X, joten ne kaipaavat päivittämistä”.

Vaikka olisikin kaupungissa viestinnän ammattilainen palkattuna, silti kaikilla esimiehillä säilyisi omavastuunsa viestinnästä joka suuntaan (ylös- ja alaspäin sekä keskenään). Olisi siis parempi, jos esimiehiä koulutettaisiin, koska omia asioita me tiedämme paremmin kuin joku muu. Tiedottamisen kirjava käytäntö johtuu siis koulutuksen puutteesta.

Keskitason johtajien erityisesti korostetut ajatukset

Vuorotyössä olevien työntekijöiden tiedottaminen on vaikeampaa. Olisin toivonut, että omaan rekrytointihaastatteluun osallistuvat esimiehet olisivat valmistautuneet haastatteluun paremmin.

Pidän myös tärkeänä rakentavan palautteen antamista, koska silloin työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja niin rakentava palautekin motivoi.

Hän toivoo, että vuodessa yhden tai kahden kerran olisi mahdollista tavata yhdessä työntekijöidensä kanssa työpisteiden johtajia, jotta hän ja he tietävät, mikä työpisteissä tapahtuu.

"Työ on yhtä viestintää koko ajan".

Yt-neuvotteluja ei saisi kuulla radiosta!

"Olen tuonut esille henkilökunnalle, että toivon, etten kuule asioista hevosmiehen toimistosta":

Tuntuu, että kehityskeskustelun hyödyt ovat sekä itselle että esimiehelle jääneet aika vähäiseksi.

Perehdyttämisestä nykyiseen työpaikkaan: "menin nukkumaan työntekijänä ja heräsin esimiehenä".

Meidän yksikön kehitettävä alue on asioiden seuraaminen (esim. perehdytyksen) ja arviointi.

Ilmapiiristä: "Yritän olla askeleen tai ainakin puoli askelta katastrofin edellä".

"Kaupungin sisäisen viestinnän merkitys pitäisi enemmän tiedostaa!"

Ongelma johtuu joskus siitä, että esimiehelle on paljon tieto välitettävänä työntekijöille. Näistä tiedoista on vaikea valikoida juuri sen olennaisin tieto, joka kiinnostaa työntekijöitä.

Aikaisemmin oli joka maanantaina johtoryhmän kokous, mutta uuden esimiehen aikana kokouksia pidetään vain sen mukaan, kuin esimiehellä on asiaa. Keskijohto voi silti ottaa yhteyttä keskuksen johtajaan kun on asiaa, mutta tällöin johtoryhmän muut jäsenet eivät kuule näitä asioita, eivätkä työntekijät saavat siitä tietoa pöytäkirjan kautta.

Koko palvelukeskuksen ja henkilöstön kanssa yhteishenki on todella hyvä.

Esimiehen kanssa viestintä ja yhteistyö sujuu todella hyvin.

Palvelukeskusten viestintätapojen historia voi vaikuttaa pitkään ("näin on aina toimittu"), mikä voi johtua osittain luottamuspuolasta. On avoimuuden puute jos valmisteltavia asioita pyöritetään lähes valmiiksi ilman yhteistyötä, ja silloin voi tuntua, että kyse on luottamuspuolasta, kun ei haluttu toisen (asianosaisen) mielipidettä kysyä. Joskus tuntuu, että kysymys ei ole epähuomiosta vaan tahtotilasta.

Esimiehen rooli kasvaa muutostilanteessa, koska hänen tehtävä on välittää tietoja alaspäin ja myös ylöspäin (eli henkilöstön ajatuksia johdolle).

Joidenkin ihmisten on vaikeampi mennä esimiehen, puhumattakaan vaikkapa kaupunginjohtajan puheille tuomaan esille omaa tyytymättömyyttään tiedottamiseen suhteen, (työntekijät yleensä eivät uskalla tuo-

da esille tyytymättömyyttään, mutta sitten he voivat kokea, ettei heitä arvosteta tarpeeksi). Osoittamalla arvostusta heitä kohtaan saada parasta tulosta (yhtään hiileen puhaltaminen).

Kun itse ei kaipaakaan motivointia, on vaikea myös muita motivoida.

Vaikka näkeekin päivittäin oman esimiehen, silti kehityskeskustelut ovat erityyppisiä keskusteluja/tapaamisia.

Perehdytyksessä ideaalisessa tilanteessa on mukana myös edellinen työntekijä.

Tilaongelmat ja asiakkaiden viestintätavat ovat ongelmia viestintäkokulmasta.

Uuden työntekijän perehdyttäminen työhön vaatii aikaa ja kärsivällisyyttä esimieheltä.

Esimies voi auttaa muuttamalla omia toimintatapojaan hiukan.

Kaipaakaan organisaation muiden toimijoiden (henkilöiden) tuntemusta!

Toimialojen välinen viestintää olisi hyvä parantaa. Alkuperehdytyksessä on niin paljon uutta asiaa tullut kerralla, että ei paljon jäänyt mieleen.

Työntekijäryhmien erityisesti korostetut ajatukset

Yleinen tiedotus ja tiedon kulku yksikön sisällä kaupungin ja yksikön asioista on aika heikko.

Toiveeksi nousi saada perehdytys kahdessa erässä.

Toivotaan lisäävoimua ja perusteluja palkkalisien jaossa.

Toivotaan enemmän tietoja henkilöstöä ja organisaatiota koskevista muutoksista, jotta ei pitäisi lukea näitä asioita paikallislehdestä.

Kun työntekijät vaihtuvat, esimiehen tehtävä on varmistaa työnteon jatkuvuutta.

Toiveena olisi myös, että esimies tiedottaisi muiden palvelukeskusten yksiköitä henkilöstövaihdoksista.

Sisäinen viestintään voisi kuulua myös tutustuminen eri toimialojen yksiköiden työntekijöihin ja toimintaympäristöön.

Siitä tiedetään, että menee hyvin, ettei haukuta.

Monesti kuullan asioista tiedotusvälineistä.

"Olen miettinyt sitä, että olemmeko me tiedottaneet muille niitä asioita, joista on meidän tiedotettava?"

Jokainen saisi mieltä, onko joku asia sellainen että tarvitsee tiedottaa eteenpäin.

Isoista asioista jotka koskevat kaupunkia tai henkilökuntaa toivotaan tietoja ensin sisäisesti!

Hyvän työilmapiirin, esimiehen ja muiden työntekijöiden vaikutus on suuri työmotivoinnissa.

Välillä kaipaisi aikaisemmin tietoja asioista, vaikka pienemmistäkin. Palvelukeskusten välinen tiedottaminen pitäisi olla säännöllinen ja enemmän.

Työpisteen asioista pitäisi saada tietoa etukäteen.

Liika tarpeeton tietokin voi olla huono asia, koska se kuormittaa liikaa.

Perehdytyksessä on tapahtunut viimeisen kymmenen vuoden aikana paljon kehittymistä.

Kehityskeskustelut hoidetaan myös tänä päivänä eri tavalla kuin aikaisemmin.

Vanhempien työntekijöiden huomautus: kun työpaikalla ilmoitetaan, että jokin asian pitää hoitaa "vanhaan malliin", silloin pitää kuitenkin muistaa uusia työntekijöitä, jotka eivät välttämättä tiedä mitä se tarkoittaa. Tietenkin uuden työntekijän pitää uskaltaa kysyä, jos on joku epäselvä asia. Eli pitää jaksaa selittää vanhojakin asioita joka vuosi uudelleen, vaikka ne olisivatkin samat kuin ennen.

Kaupungin puolesta toivoisimme enemmän motivointia, koska ylin johto (kaupungin johtoryhmän jäsenet ja luottamusmiehet) eivät näy yksikön tilaisuuksissa.

Kaupunki voisi tarjota enemmän etuuksia esim. muualla annetaan kuntoutuseteleitä yms.

Tuntuu, että kaupunki ei arvostaa tarpeeksi työntekijöitä.

Luottamushenkilötkin voisivat kiinnostua enemmän mitkä asiat tapahtuvat yksiköissä, kun kerran he päättävät yksiköiden asioista.

Monet kaupungin sisäisistä asioista ovat samalla myös julkisia (julkinen sektori) (silti on tärkeä, että omaa yksikköä koskevista tiedotetaan ensin sisällä).

Ulkoinen tiedottaminen tukee myös sisäistä.

Viimeinen koko yksikön työntekijöille pidetty palaveri on pidetty v.2012 Työntekijöille on ilmoitettu ensin henkilöstövähennyksistä, mutta irtisanomiset eivät kuitenkaan toteutuneet...

Tiedon kulku on lähes täysin esimiehen ja oman aktiivisuuden varassa.

Viestintämahdollisuus koetaan todella vähäiseksi työntekijöiltä johdolle.

Viestintä on hankalaa, kun oman lähiesimiehen toimisto on muualla, mutta työpisteellä on oma johtajansa. ”Tuntuu, että tiimillä on kaksi esimiestä: toinen on hierarkian mukainen esimies ja toinen, joka vastaa työpisteen johdosta”.

Valkeakosken kaupungin hallintojohtaja ja viestintävastaava Anne Laukkasen erityisesti korostetut ajatukset

On tärkeää, että viestintätapoja arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti. Lisäksi on tärkeää, että virheistä opitaan.

Tieto ja vaikuttaminen vaatii myös itseaktiivisuutta esim. henkilöstöltä, koska usein väitetään, että tieto ei tullut jostakin asiasta, tai ei saatu vaikuttaa johonkin asiaan, vaikka todellisuudessa tieto on annettu ja on kyselty myös ihmisten mielipiteitä, mutta vastausprosentti on jäänyt liian pieneksi.

Kaikki tutkimukset viittaavat siihen, että sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa työhyvinvointiin.

Ikävien viestintävirheiden kautta johto on ymmärtänyt sisäisen viestinnän tärkeyden. Monista vaivoista olisi päästy paljon helpommalla, jos vain olisi viestitty, viestitty, viestitty avoimesti! "Kantapään kautta oppi tulee"!

Johdon ei kannata miettiä sitä, tarvitseeko joku häneltä tulevia viestejä vai ei. Mieluummin enemmän tietoa pitää antaa kuin vähemmän.

Johdon taitoa tarvitaan joskus tiedon yksinkertaistamisessa ja tiivistämisessä, jotta tiedon vastaanottaja ymmärtää, mistä on kysymys.

Olen huomannut, että jos joistakin asioista ei tiedoteta tarpeeksi ajoissa, silloin juorut lähtevät liikkeellä aika nopeasti ja niiden totuus pohja on todella ohut. Eli kannattaa myös keskeneräisistä asioista tiedottaa vaikkapa se, että kun asia varmistuu, tiedotetaan siitä tarkemmin.

Koska elämme jatkuvassa muutoksessa, ei ole sen tärkeämpää asiaa kuin viestittäminen. Jos esimies ei halua sitä tehdä, hän on väärässä tehtävässä.

Viestintäsuunnitelman laadinnassa on keskeinen haaste löytää suunnitelman sopiva muoto ja pituus, jotta suunnitelman käyttäjät voisivat hyötyä siitä arkikäytössä. Ratkaisu voi olla kaksi eripituista versiota (pikaopas ja laajempi versio).

Prosessikaavio voisi myös selkeyttää viestien kulkemisketjua ja roolijakoja.