



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSASTOJEN VÄLINEN TULOKSELLINEN VIESTINTÄ

Case: Teknoware Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälinen kauppa
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Susanna Kristiina Savolainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen kauppa

SAVOLAINEN, SUSANNA:

Osastojen välinen tuloksellinen viestintä
Case: Teknoware Oy työntekijöiden
näkökulma

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 72 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee sisäisen viestinnän tilannetta yrityksessä toimivien osastojen välillä. Tavoitteena oli etsiä ratkaisuja kehitettäviin asioihin ja saada yritys tietoiseksi osastojen välisen viestinnän tilasta. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Teknoware Oy. Teknoware Oy on maailmanlaajuinen turva- ja ajoneuvovalaistusteknologian valmistukseen ja myyntiin erikoistunut yritys.

Teoriaosuus käsittelee tuloksellisen sisäisen viestinnän prosessointia. Teoriaosuus auttaa yritystä tunnistamaan hyödylliset viestinnän prosessit, antaa ohjeita niiden toteutukseen käytännössä ja kuvailee prosessoinnin hyötyjä yritykselle. Tiedon prosessointi on tärkeä asia yritykselle sen työntekijöiden tiedon ja taidon säilymisen kannalta.

Empiirisessä osassa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa tutkimukseen. Tutkimus toteutettiin ryhmä- ja yksilöhaastatteluina 12 osastolle ja 34:lle eri asemassa olevalle työntekijälle. Tutkimusosuudessa käydään läpi kehitysehdotuksia, joita työntekijät antoivat osastojen välisen tiedonkulun parantamiseksi.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että mielipiteet viestinnän tasosta vaihtelivat hyvästä tyydyttävään. Eniten haastatteluissa ilmeni kehitysehdotuksia ajantasaiseen tiedonkulkuun, osastojen väliseen tietoisuuteen ja yhteistyön lisäämiseen. Työntekijöiden antamista kehityskohteista on muokattu yritykselle tulokselliseen viestinnän prosessointiin pohjautuva toimenpidemalli osastojen välisen viestinnän parantamiseksi.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, prosessi, vientiyritys, prosessointi, tuloksellinen viestintä

Lahti University of Applied Sciences

Degree Program in International Trade

SAVOLAINEN, SUSANNA

Successful communication between departments

Case: Teknoware Oy - Employees' opinion

Bachelor's Thesis in International business 72 pages 4 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

This Bachelor's thesis studies internal communication between business departments. The main objective of this study was to find solutions to employees' suggestions. The second objective was to make the case company aware of the employees' suggestions to improve internal communication. This thesis was commissioned by Teknoware Oy. Teknoware Oy operates globally and sells and produces emergency and vehicle lighting technology.

The theoretical background of the study focuses on the processing of internal communication processes. The theoretical background helps the case company in choosing the right communication processes, provides guidelines on how to put them into practice and describes the benefits of process communication. Processing information and knowledge is vital for the case company in order to keep the employees' knowledge and know-how inside the company.

The empirical section of the thesis is based on a qualitative approach. Data was obtained by individual and group interviews conducted among some of the employees. The interviews were conducted in 12 departments and to 34 employees in different positions. The study surveyed employees' development suggestions to internal communication between the various departments.

The results show that employees' opinions of internal communication between the various departments varied slightly. The quality of internal communication was generally considered to be either good or satisfying. Most of the development suggestions concerned real-time communication, the awareness between the departments and departmental cooperation. Finally, the process model based on internal communication processing was modified in order to improve communication between the company's departments.

Keywords: Internal communication, process, export company, processing, successful communication

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset	1
1.3	Teoreettinen viitekehys	3
1.4	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	4
1.5	Rakenne	5
2	TULOKSELLINEN SISÄINEN VIESTINTÄ	6
2.1	Viestinnän prosessoinnin tarkoitus	6
2.2	Viestinnän ydinprosessien tunnistaminen	8
2.3	Prosessien valinta ja määrittely käytännössä	9
2.4	Työkalujen hyödyntäminen prosessissa	13
2.5	Onnistuminen viestinnässä	17
2.5.1	Viestintävastuu	18
2.5.2	Sisäisen viestinnän haasteet	20
2.6	Tiedonkulun prosessien ennakkoluulot	21
2.7	Prosessoinnin edut liiketoiminnalle	24
2.8	Yhteenveto viestinnän prosessoinnista	27
3	TULOKSET OSASTOJEN VÄLISESTÄ TIEDONKULUSTA CASE: TEKNOWARE OY – TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA	31
3.1	Teknoware Oy	31
3.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	32
3.3	Tutkimuksen analysointi	33
3.3.1	Intranet ja sähköinen tiedonkulku	36
3.3.2	Tuotanto: Yhteiset palaverit ja päivitetetyt ohjeet	38
3.3.3	Ajoneuvo- ja tuvavalopuolen tuotekehitys: Toisilta oppiminen ja aktiivinen yhteistyö	40
3.3.4	Projektiosasto: Ajanhallinnan suunnittelu ja yhteistyö	44
3.3.5	Ajoneuvomyynti ja tuvavalomyynti: Tiedottaminen ja asiakastarpeisiin keskittyminen	46
3.3.6	Osto: Monipuolinen ja ajantasainen viestintä	49
3.3.7	Hallinnon kehitysehdotukset	50
3.3.8	Työntekijöiden näkökulma: Onnistuneen viestinnän perusta	52
3.4	Yhteenveto kehitysehdotuksista	54
3.5	Validiteetti ja reliabiliteetti	58

4	TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSPÄÄTELMÄT	59
4.1	Tutkimuspäätelmät	59
4.2	Kehityskohde 1: Yhteistyö	61
4.2.1	Lean toiminnanohjausjärjestelmän räätälöinti	63
4.2.1	Uusien ratkaisujen jako tuotekehityspalavereissa	65
4.2.2	Uudet tuotantoteknologiat	65
4.2.3	Tuotenimikkeiden nimeämiskäytäntö	66
4.2.4	Monipuolisempi tiedonkulku	66
4.2.5	Oman paikan ja oman viestimisen merkitys koko ketjussa	67
4.3	Kehityskohteet 2 & 3: Osastojen välinen tietoisuus ja ajantasainen tiedonkulku	68
4.4	Prosessiviestinnän hyödyntäminen kehitysehdotuksissa	69
5	YHTEENVETO	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	77

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Otalan ja Pöystin (2012, 17) mukaan tieto on tärkeässä roolissa nykypäivän liiketoiminnassa. Tietoa tarvitaan, kun halutaan erottautua kilpailijoista. Tiedon hyödyntäminen ja sen laaja käyttö mahdollistavat kattavat avaimet kilpailevilla markkinoilla. Opinnäytetyössä tutkitaan osastojen välistä tiedonkulun tasoa Teknoware Oy:ssä. Tutkimuksen tavoite on selvittää, millaisia kehitysehdotuksia työntekijät antavat eri osastojen välisen tiedonkulun parantamiseksi ja ehdottaa ratkaisuja siihen. Haastateltavina olivat 12 osastoa: hallinto, ostos, turvavalon- ja ajoneuvomyynti, laatu, tuotanto, projekti, ajoneuvo- ja turvavalotuotekehitys, reklamaatio-osasto, varasto ja lähettämö.

Tutkija teki työharjoittelun Teknoware Oy:ssä, jonka toimialana on turva – ja ajoneuvovalaistusratkaisujen tuottaminen ympäri maailmaa. Yritys on erittäin vientivoittainen, mikä tuo kansainväliset haasteet mukanaan. Kansainvälinen kauppa eroaa kotimaisesta kaupasta merkittävästi. Yrityksen työntekijöiden on tiedostettava toisen maan kulttuurierot, kaupankäyntitavat, yleiset toimintatavat ja arvot, jotta kauppaa voidaan onnistuneesti tehdä. Tuotteita suunnitellessa vientimaan tuotestandardit tulee ottaa huomioon ja sopeuttaa ne kyseisen maan vaatimuksiin. (Yrittäjät 2014).

Opinnäytetyön aihe lähti tutkijan omien tarkkailujen perusteella. Hän tarkasteli vuonna 2011 tehtyä Teknoware Oy:n henkilöstötutkimusta, jossa sisäinen viestintä yrityksen sisällä kokonaisuutena näkyi alhaisina lukuina (Teknoware Oy 2011a). Ehdotettuaan aihetta muut työntekijät olivat sitä mieltä, että sisäisessä osastojen välisessä tiedonkulussa on parannettavaa.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyödyllistä tietoa osastojen välisestä viestinnän tilasta tuloksellisen viestinnän saavuttamiseksi.

Tärkeitä termejä opinnäytetyön ymmärtämisen kannalta ovat: vientiyritys ja prosessi, tuloksellisuus ja viestintä. *Vientiyritys* on yritys, joka tekee kauppaa ulkomaille. Olennaisena toimintaan kuuluu vapaassa liikkeessä olevan tavaran vienti EU-maiden ulkopuolelle. EU:n sisällä tavaroista ei peritä tullimaksuja, mutta EU:n ulkopuolelle menevistä tuotteista on tehtävä vienti-ilmoitus. (Suomen tulli 2014.)

Prosessi on monivaiheinen, missä toiminnot liittyvät aina toisiinsa. Se suoritetaan joka kerta samalla tavalla poikkeuksetta. Tavoitteena prosessissa on päästä aina samaan lopputulokseen. (Korhonen & Rajala 2011, 54–55.)

Tuloksellisuus on tavoitteellista kehittämistä parempaan suuntaan työntekijöiden tiedon avulla. Tuloksellisuutta on toimiva yhteistyö johdon, esimiesten ja työntekijöiden välillä, ja välittää oikea tieto oikealle henkilölle oikeaan aikaan. (TTK Työturva 2014.)

Viestintä eli latinaksi *communicare* tarkoittaa olla yhteydessä tai tehdä yhdessä. Viestintä on kaiken kanssakäymisen perusta, mikä on tärkeässä osassa päivittäisessä tiedon ja kokemusten jakamisessa. Tiedon vaihtamiseen käytetään monia kanavia kuten henkilökohtaista kanssakäymistä, tekstiviestejä, sähköpostia, puheluita tai pikapalavereita. (Juholin 2014, 44–45; Juholin 2009, 91.) Termeistä tuloksellisuus ja viestintä voidaan johtaa tuloksellisen viestinnän tarkoitettavan sitä, että yritys kehittää toimintaansa viestinnästä saadun tiedon avulla yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa (Juholin 2009, 91; Juholin 2014, 44–45; TTK Työturva 2014).

Seuraavien tutkimuskysymysten avulla lähdetään selvittämään, miten tuloksellista osastojen välistä viestintää voidaan kehittää. Teoriaosuutta käsitellään viestinnän prosessoinnin näkökulmasta. Tutkimustuloksia tutkitaan työntekijöiden näkökulman kautta eli miten he kehittäisivät osastojen välistä viestintää.

TUTKIMUSKYSYMYS:

Miten osastojen välistä viestintää voidaan tuloksellisesti kehittää?

Tutkimuskysymystä selvitetään kahden alakysymyksen avulla:

- ✓ Miten viestinnän prosessointi hyödyttää yritystä?
- ✓ Miten työntekijät kehittäisivät osastojen välistä viestintää?

1.3 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoriaosuus käsittelee viestinnän prosessointia, jonka Korhonen ja Rajala (2011, 56) määrittelevät näin: ”Viestinnän prosessointi on toistuvien viestintätoimintojen dokumentoimista prosesseiksi”. Teoriassa käydään läpi prosessoitavien asioiden tunnistamista, niiden käytännön toteutusta, haasteita, ennakkoluuloja ja lopuksi prosessoinnin hyötyjä liiketoiminnalle. Dokumentoitu viestintä auttaa esimerkiksi uutta henkilöä perustehtävien hallinnassa, perehdyttämisessä ja hiljaisen tiedon keräämisessä. Rutiinityöt sujuvat nopeammin, kun perusviestintä on prosessoitu, milloin aikaa jää myös viestinnän kehittämiseen. (Korhonen & Rajala 2014, 56.)

Viestintää on tärkeä tutkia, koska ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa läpi elämän lähes päivittäin. Ihmisten voidaan sanoa olevan viestinnän asiantuntijoita. Ihmiset tietävät oikeat toimintatavat ja osaavat neuvoa toisiaan, mutta työpaikoilla usein kuitenkin tulee tilanteita, jolloin asioita ymmärretään väärin ja tapahtuu ristiriitoja. (Juholin 2014, 44.) Viestintää on tutkittu aiemmin erilaisista näkökulmista ja siitä löytyy paljon kirjallisuutta. Prosessiviestinnän kirjallisuutta ei ole paljon, mutta sisäisen viestinnän kirjallisuudesta löytyy kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa vahvistamaan prosessiviestinnän teoriaa. Tietoa kerätään viestinnän alan kirjoista, elektronisista lähteistä ja opinnäytetyöstä soveltaen niitä haastatteluissa saatuihin tuloksiin.

Tutkijan mielestä viestinnän prosessoinnin tärkeys korostuu työpaikoilla uuden työelämämallin vuoksi. Uudessa työelämämallissa ihmiset tavoittelevat elämänsä merkityksellisyyttä, joka saattaa tarkoittaa eri asioiden kokeilua ja lyhyempiä työsuhteita. Se näkyy kaikissa sukupolvissa lisääntyvän vapaa-ajan arvostamisena ja työn merkityksellisyyden tavoitteluna. Etenkin nykyisten työikäisten nuorten ja tulevien nuorten keskuudessa ajatus työurasta on poistumassa, koska yhä useampi haluaa työskennellä eri yrityksissä ja tehdä vaihtelevia töitä, opiskelujaksoja ja projekteja. Työpaikkaan ei myöskään enää perinteiseen tapaan haluta sitoutua vaan ainoastaan omaan uraan ja kehittymiseen. (EVA raportti 2010.)

Opinnäytetyön tutkija näkee tulevaisuuden ongelmana työntekijöiden suuren

vaihtuvuuden, siksi teoriassa käsiteltävä prosessidokumentaatio työtehtävistä on tarpeen tiedon hallitsemiseksi ja uuden työntekijän perehdyttämiseksi.

1.4 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Aineiston keräämisen menetelmänä käytettiin avoimia ryhmä- ja yksilöhaastatteluita. Tutkimuksessa haastateltiin eri osastojen työntekijöitä: ylempiä toimihenkilöitä, toimihenkilöitä ja tuotannon työntekijöitä. Tutkimus on teoriasidonnainen eli teoriasta voidaan löytää kytköksiä tutkittavaan aiheeseen. Tällöin tutkimustuloksia perustellaan käyttäen hyväksi teoriapohjaa. (KvaliMOTV 2014.) Tutkimustapa on hyvin ratkaisukeskeinen eli kehitysehdotuksista pyritään löytämään tapoja vahvistaa kehitettäviä asioita.

Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää joko kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Olennainen ero näiden välillä on tiedonkeruutapojen tekeminen. Kvalitatiivinen tutkimus on luoteeltaan kuvaavaa ja analysoivaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään mielipiteiden takaa niiden syitä ja seurauksia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastateltaviin ei sekoiteta omia uskomuksia tai tunteita, vaan yritetään ymmärtää henkilön näkökulmia aiheeseen. Haastateltavat ovat yleensä haastattelijan itse valitsemia. Johtopäätöksiä tehdessä tärkeänä asiana pidetään omaa tulkintaa ja ajattelua. Haastattelut ovat usein muodoltaan avoimia, valitun teeman rajoissa. Tiedonkeruu tapahtuu ryhmähaastatteluina tai henkilökohtaisina haastatteluina. (Tilastokeskus 2014; Taloustutkimus Oy 2014.)

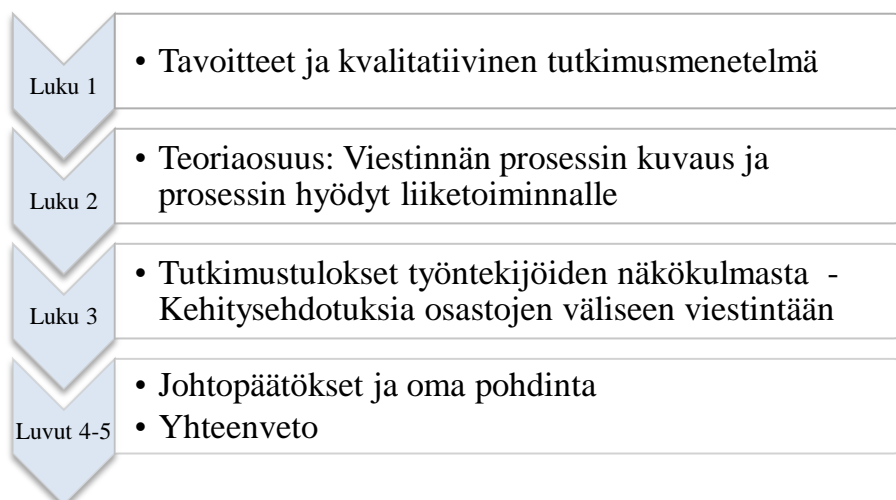
Tutkimuksen menetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Keruumuodolla päästään tutkimaan ilmiötä lähempää, jolloin pystytään tekemään myös havaintoja ja tulkintoja. Kvantitatiiviseen tutkimukseen kuuluu taas oleellisesti numeerinen näyttö. Haastateltavat henkilöt ovat yleensä satunnainen joukko ihmisiä. Tutkittaviin ihmisiin ei myöskään muodosteta minkäänlaista henkilökohtaista suhdetta, vaan heitä katsotaan objekteina ulkopuolisin silmin. (Tilastokeskus 2014.) Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, jotta haastateltavien mielipiteitä pystyttäisiin ymmärtämään merkitysten takana.

Tavoitteena on haastatella eri osastojen henkilöstöä: ylempiä toimihenkilöitä, toimihenkilöitä ja tuotannon työntekijöitä avoimen haastattelun avulla eli keskustelunomaisella haastattelulla tietyn teeman puitteissa.

Haastattelukysymykset on laadittu niin, että ne voidaan kysyä kaikilta työntekijöiltä samalla tavalla. Lisäkysymyksiä esitetään, mikäli jokin asia tarvitsee lisäselvittelyä. Tutkimuskysymys on tyypiltään kuvaileva ja selittävä. Se kuvailee ja selittää toimenpiteitä ja työkaluja, joiden avulla voidaan löytää hyvä ratkaisu parempaan osastojen väliseen sisäiseen viestintään.

1.5 Rakenne

Tutkimustyö koostuu viidestä luvusta, joiden rakenne on esitetty kuviossa yksi. Ensimmäinen luku johdattaa aiheeseen ja valittuun tutkimustapaan. Toisessa luvussa esitellään viestinnän prosessoinnin teoriaosuus. Se kuvailee, kuinka tuloksellisen sisäisen viestinnän prosessit ovat saavutettavissa, kuinka ne toteutetaan käytännössä ja millaisia hyötyjä se tuo yritykselle. Luvussa kolme käsitellään opinnäytetyön tutkimusosuus, joka esittelee haastatteluista saatuja tuloksia osastojen välisestä tiedonkulusta. Tutkimustulosten jälkeen arvioidaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia. Luku neljä sisältää johtopäätöksiä ja pohdintoja tuloksellisen sisäisen viestinnän saavuttamiseksi. Viimeinen luku tiivistää koko työn ja esittelee jatkotutkimusehdotuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

2 TULOKSELLINEN SISÄINEN VIESTINTÄ

Viestinnän prosessointi esittelee tapoja viestinnän tehostamiseen. Tehostuminen syntyy, kun tunnistetaan ydinprosessit, kehitetään niitä yhdessä työntekijöiden kanssa ja kirjataan ylös parempia tapoja suorittaa prosessi. Organisointi, suunnitelmallisuus ja yhtenäisyys parantuvat, kun viestintää kehitetään yhdessä. (Korhonen & Rajala 2014.) Ensin teoriaosuudessa tarkastellaan viestinnän prosessointia ja sen tarkoitusta. Sen jälkeen esitellään, kuinka prosesseja voidaan kehittää eri vaiheiden kautta, ja millaisilla työkaluilla se onnistuu. Sitten kuvaillaan, miten onnistuminen viestinnässä saavutetaan, millaisia vastuita ja haasteita viestinnässä on. Lopuksi käsitellään prosessointiin liittyviä ennakkoluuloja ja prosessoinnin hyötyjä yritykselle.

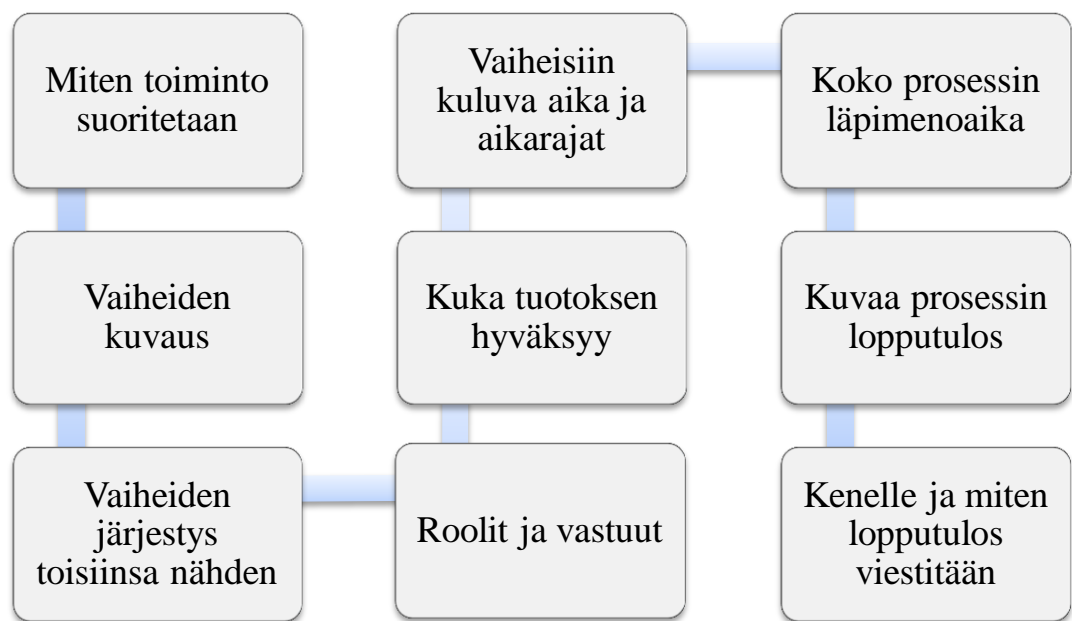
2.1 Viestinnän prosessoinnin tarkoitus

Prosessiviestinnän tavoitteena on keskittyä tärkeimpiin tiedonkulun prosesseihin, joiden avulla on tarkoitus saavuttaa tehokkaammat prosessit. Viestinnän prosessoinnin käsite on monille yritys- ja viestinnänjohtajille vieras käsite. Kaikilla yrityksillä on viestinnän prosesseja, mutta usein niitä ei ole erikseen nimetty, siksi niitä ei tunnisteta. Prosessi voidaan määritellä sarjaksi toisiinsa liittyviä vaiheita, jotka suoritetaan aina samalla tavalla ja päädytään aina samaan lopputulokseen. Työtehtävien eri vaiheet ovat esimerkki toisiinsa kytketyistä prosessin vaiheista. Prosessiosaamisen taidon omaava henkilö osaa ohjata prosessia eri vaiheissa ja näkee vaiheiden merkityksen toisiinsa nähden. (Korhonen & Rajala 2011, 53–55; Mönkkönen & Roos 2009, 200.)

Viestinnän prosessoinnilla toiminnan resurssit saadaan tehokkaampaan käyttöön, mistä seuraa laadun paraneminen. Tuottavuus ja suorituskyky organisaatiossa riippuvat siitä, miten hyvin prosesseja on käyty läpi ja paranneltu. Prosessien avulla henkilöstö oppii ymmärtämään oman viestimisen roolin, kun se saa itse osallistua toiminnan kehittämiseen. (TTK 2014). Näin ollen samoilla resursseilla saadaan enemmän aikaan, milloin myös mielikuvat viestimisestä paranevat. Viestinnän prosessoinnissa pyritään dokumentoimaan toistuvat viestintätoiminnot eli kuvailemaan prosessin toiminta yksityiskohtaisesti. Viestintäprosessin vaiheet

kuvataan, järjestellään tehokkaasti, määritellään vastuuhenkilöt ja toiminnon yksityiskohdat. Jo suunnitteluvaiheessa on tärkeää sitouttaa johto ja työntekijät osaksi prosessia ja sen toteutusta. (Korhonen & Rajala 2011, 56,58.)

Viestinnän yhdenmukaisuus on järkevä varmistaa etenkin isoissa organisaatioissa. Viestinnän tulee olla niin hyvin koordinoitua, että viestin välittäjällä tai vastaanottajalla ei ole väliä. Yhdenmukaisuus voidaan saavuttaa kirjoittamalla yhteisiä ohjeistuksia ja noudattamalla niitä. Kuvion 2 avulla voidaan tarkastella prosessia ja löytää paranneltavat asiat. (Korhonen & Rajala 2011, 56,58.)



KUVIO 2. Prosessin kuvausanalyysi (Korhonen & Rajala 2011, 58.)

Prosessidokumentaation tulisi olla joustava ja tekstillä, kaavioina tai pelkistetyillä muistilistoilla kuvattu. Graafinen yksinkertainen piirustus, missä ei ole liikaa yksityiskohtia, helpottaa hahmottamaan prosessin. Usein ammattitaitoiset työntekijät sanovat, etteivät he tarvitse dokumentointia, koska he tietävät alitajuisesti, miten prosessin tulisi edetä. Heillä on hiljaista tietoa eli kokemusta ja tietotaitoa, mitä he ovat keränneet ja saaneet vuosien varrella. Työtavat ovat niin automatisoituneita ja alitajuisesti hoidettavissa, että prosessin vaiheita ei välttämättä osata kuvailla henkilölle, jolle aihe on täysin vieras. (Korhonen & Rajala 2011, 57–59.)

Hiljainen tieto on hyvin henkilökohtaista, koska se koostuu asioista, joita henkilö on kokenut, aavistanut ja tuntenut työtehtävää tehdessä. Hiljaista tietoa on kahdenlaista: teknistä tietoa, mikä on henkilön sormen taidoissaan ja kognitiivista tietoa, mikä liittyy ajattelunmalleihin, uskomuksiin ja odotuksiin. Hiljaisen tiedon johtaminen lähtee sen antavien merkityksien huomaamisesta. Johdon olisi syytä kiinnittää huomiota siihen, mikä tieto tapahtuu erityisesti kokemuseräisen tietämyksen varassa. Arvostus tietämystä kohtaan lähtee siitä, kun ymmärretään oman ammattitaidon merkitys ja se, miten toisen ammattitaito täydentää kokonaisuutta. Hiljaisen tiedon jakaminen on haasteellista ja usein se tunnustetaan vasta silloin, kun se on jo menetetty. (Virtainlahti 2009, 54, 81–82, 86.)

Dokumentointi on tässä kohtaa tärkeää, koska tieto saadaan tällöin kaikkien näkyville ja muille jaettavaksi. Olennaista on luoda onnistunut tapa suorittaa toimenpide, joka on todettu hyväksi käytännössä. Prosessikuvauksen jälkeen on tärkeää, että ohjeet ovat kaikkien saatavilla ja noudatettavissa, koska niiden käyttö ei ole itsestään selvää. Dokumentoinnin jälkeen kenen tahansa tulisi osata tehdä prosessi ohjeiden avulla. (Virtainlahti 2009, 94–95; Korhonen & Rajala 2011, 60; Juholin 2014, 160.)

2.2 Viestinnän ydinprosessien tunnistaminen

Ydinprosessin kehittämiskohteet määritellään työyhteisössä, mutta haasteeksi saattaa nousta niiden konkreettinen määrittely. Usein on totuttu toteuttamaan projekteja, jotka ovat selvästi rajattu teeman ja toimintatapojen suhteen.

Ydinprosessien kehityskohteiden tunnistaminen ei tule ulkoapäin tai ylhäältä vaan ne on löydettävä itse. Prosesseja tunnistettaessa tärkeäksi muodostuu työn jakaminen useille työntekijöille, koska näin ilmaistaan halu kuulla työntekijöitä. On tärkeää, ettei ideoita hylätä negatiivisilla kommentteilla. Pohdiskelun on hyvä olla kriittistä, mutta kuitenkin neutraalin sävyistä. (Mönkkönen & Roos 2009, 201-202). On syytä miettiä, miten paljon asiaan voidaan vaikuttaa, millä toimintatavoilla ja millaisilla resursseilla. Työntekijän tiedostaessa omat työn vaikutusmahdollisuudet yrityksessä ja työntekijöissä tasa-arvo vahvistuu ja rohkeus lisääntyy. Työntekijä tiedostaa, että häntä kuunnellaan ja siksi tämä on

valmis sitoutumaan työyhteisön viestinnän epäkohtien kehittämiseen. (Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 26.)

Prosessoitavia asioita voi tutkailla oman työn ohessa, sitä mukaa, kun huomaa mitkä asiat vievät paljon aikaa ja mitkä asiat voisi tehdä toisella tavalla.

Prosessoitaviksi asioiksi sopivat paljon aikaa vievät, usein eri puolella organisaatiota toistuvat, aikataulullisesti haastavat, tarkan määräajan omaavat, paljon sekaannuksia aiheuttavat, runsaasti muistettavia yksityiskohtia sisältävät ja vastaanottajissa tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat. Tärkeintä on aluksi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka tuovat eniten ajansäästöä pienillä muutoksilla. Kun tämä on hoidettu kunnolla, hankalampien prosessien kehittämiseen jää enemmän aikaa. Paras tapa prosessien tunnistamiseen on prosessoida projektimaisesti koko viestinnän kenttä käyttäen apuna viestinnän asiantuntijaa, koska näin tulokset saavutetaan nopeammin. Jos budjettia tai resursseja ei kuitenkaan ole, voidaan kehitystä kaipaavien asioiden tunnistaminen tehdä työn ohessa. Prosessoinnin tarkoituksena on poistaa turhat vaiheet, poimia parhaat tavat toimia ja kirjata ne ylös, jolloin kaikki osaavat noudattaa ohjeista parempaa toimintatapaa. Kaikkien osastojen prosessien läpimenoaikoja voidaan aikataulullisesti verrata, milloin työntekijät tietävät, kuinka tärkeää heidän pysyminen aikataulussa on.

Prosessoitaviksi asioiksi sopivat esimerkiksi sisäiset uutiskirjeet, sähköpostit, info- ja tiedotustilaisuudet, henkilöstölehdet, intranet, sähköiset ilmoitustaulut, kehityskeskustelut ja epäviralliset huhut. (Korhonen & Rajala 2011, 66–69.)

2.3 Prosessien valinta ja määrittely käytännössä

Viestinnän prosesseja voi lähteä määrittelemään yritykselle sopivammalla tavalla, sillä yhtä oikeaa tapaa ei ole. Alkuun pääsee noudattamalla seuraavia ohjeita:

- 1) Kirjataan ylös nykyiset toimintatavat suorittaa toimenpide
- 2) Vertaillaan työntekijöiden kesken nykyistä toimintatapaa ja tunnistetaan vaiheet, jotka voisi jättää toimenpiteestä pois
- 3) Vaihtoehtoista valitaan tehokkain toimintatapa, joista on poistettu turhat vaiheet
- 4) Uusi toimintatapa kirjataan ylös

- 5) Kokeillaan käytännössä toimiiko uusi toimintatapa
 - 6) Luodaan työkalut, jolla toimintaa voidaan hallita
 - 7) Noudatetaan uutta toimintatapaa ja työkalujen käyttöä
 - 8) Päivitetään ja varmistetaan jatkuvasti prosessin käyttö.
- (Korhonen ja Rajala 2011, 95–96.)

Nykyisen toimintatavan analyysi

Liikenne- ja viestintäministeriön viestintäjohtaja Taina Pieski kertoi viestinnän prosessien analysoinnista Korhosen ja Rajalan (2011) kirjassa Viestinnän prosessointi. Hänen mukaansa prosessien käytännöt vain dokumentoitiin selkeästi analyysivaiheessa ja luotiin selkeämpiä, aikaa säästäviä ja yhtenäisiä toimintatapoja. Prosessointi aloitetaan analysoimalla nykyistä toimintatapaa. Mikäli toiminnasta on kirjattu työohjeita, toimenpidettä suorittavat työntekijät kerätään yhteen ja keskustellaan toisten tavoista toimia. Tavoitteena on kuvata prosessi yleisellä tasolla ja mahdollisesti löytää myös ongelmia, joihin työntekijät ovat kohdanneet suorittaessaan prosessia. Ydinprosessien löydyttyä voidaan tarkastella, mistä vastuualueista ne koostuvat. Olisi syytä miettiä, minkä avaintehtävien avulla kokonaisuus toimii ongelmitta, mitkä työvaiheet ovat elintärkeitä kokonaisuuden toimivuudessa, millaisilla toimenpiteillä saadaan laadusta yhtenäinen, millä tavoin tieto kulkee tiimien välillä ja lopuksi millä tavoin varmistamme tiimien välisen toimivan yhteistyön.

Prosessin läpikäyminen ja sen järjeistäminen lyhentävät läpimenoaikoja ja tehostavat toimintaa. Ilman prosessiakin syntyy tuloksia, mutta silloin ei tiedetä mitä, missä ja milloin tulos on syntynyt. Kaaoksessa tuloksia saadaan aikaan, mutta se ei ole täysin riskitöntä. Toiminnan ennustaminen ja mittaaminen vaikeutuvat. Kun prosessi on analysoitu, voidaan kokeilla käytännössä, vastaavatko kuvatut asiat oikeaa tilannetta. Tämän jälkeen on helppo dokumentoida prosessia hidastavat asiat, epäkohdat ja ylimääräiset vaiheet. Kaikkien on tärkeää tehdä yhteistyötä prosessin aikana, koska silloin tiedetään sen vastaavan todellisuutta ja kaikki tuntevat saaneensa mielipiteensä esille.

(Korhonen & Rajala 2011, 96–97; Spiik 2004, 111, 121–123, 126.)

Tehokkaan prosessin luominen ja kirjaaminen

Korhosen ja Rajalan (2011) kirjassa Viestinnän prosessointi haastateltiin useita viestintäpäälliköitä prosessien kartoittamistutkimukseen. HUS:n viestintäpäällikön Riitta Lehtosen mukaan kaikilla on prosesseja, vaikkei niitä olisi kuvattu, mutta kuvaamista tarvitaan. Kirjaamisessa on tehtävä selväksi, että dokumenttien on oltava yksinkertaisia, helposti ymmärrettävissä ja kaikkien ulottuvissa. Dokumentteille on hyvä luoda yhtenäiset pohjat, koska näin taataan niiden olevan tulevaisuudessa helpommin ymmärrettävissä ja löydettävissä. Aiemmassa vaiheessa tehty analyysi auttaa nyt uuden tehostetun prosessin kirjaamisessa, koska selvillä ovat toiminnan vaiheet ja vastualueet. Vanhoja vaiheita tulee tarkastella kriittisesti dokumentointivaiheessa tarpeellisuutta ja tehoa miettien. Kohdat, jotka aiheuttavat paljon sekaannusta kirjataan ylös. On hyvä pyytää ulkopuolista ihmistä tarkastelemaan prosessia, koska totuttuihin kaavoihin on helppo kangistua. Dokumentaatioon kannattaa kerätä kommentteja eri vaiheiden omistajien edustajilta. Dokumentaatioon tulisi käydä ilmi toimintojen vaiheet, missä järjestyksessä ne suoritetaan ja kuka prosessia tekee. Sen tulisi myös sisältää kuvaukset eri vaiheista, joissa tulisi ottaa huomioon eri käyttäjät. (Korhonen & Rajala 2011, 97–99.)

Uuden prosessin testaaminen ja käyttöönotto

Tehokkaaksi havaitun uuden prosessin dokumentaatio täytyy testata. Testaaminen tapahtuu seuraamalla tarkasti toimenpiteen prosessikuvausta, kun toimenpidettä suoritetaan. Kuvausta tulisi seurata tarkasti, tarkentaa ja muuttaa kohtia, jotka eivät toimi. Testaamisen jälkeen ei tule ajatella, että prosessi on valmis. Jos käyttöönottovaihetta ei toteuteta heti, se todennäköisesti jää ottamatta käyttöön. Haasteeksi nousee kaikkien työntekijöiden sitouttaminen prosessin seuraamiseen, koska entisestä toimintavasta ei saavuteta mitään hyötyä. Käyttöönottovaiheessa prosessin edustajan on huolehdittava, että kaikille mukana olleille tulee selväksi omat roolit ja tehtävät sekä prosessin vaiheet. Lopuksi varmistetaan myös, että kaikki sitoutuvat toimintaan osoitetulla tavalla. (Korhonen & Rajala 2011, 99–100.)

Viestinnän prosessointi on muutos, joka saattaa aiheuttaa pelkoa organisaatiossa. Työntekijöille on kerrottava prosessin vaikutuksesta omaan työntekoon. Mitä enemmän viestinnän muutoksen vaikutuksista ja eduista viestitään työntekijöille, sitä paremmin työntekijät haluavat toimia prosessin mukaisesti ja sitoutua siihen. Toinen pelko liittyy siihen, että tehostaminen johtaa irtisanomisiin. Tällöin kannattaa kertoa, mitä tehostamisella pyritään parantamaan, esimerkiksi viestinnän mielekkyyttä ja sen laadukkuutta. Tehostaminen voi myös liittyä irtisanomisiin, mutta tämän tulisi olla kaikkien tiedossa tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Toimeenpanovaiheessa pyritään aktiiviseen viestintään jatkuvasti, sillä muutoksessa on syytä varmistaa vuoropuhelu kaikkien mahdollisten kanavien kautta. Etenkin on hyvä painottaa viestintää kasvoikkain, sillä se on tehokkain tapa viestiä muutoksessa. Esimiesten on huolehdittava, että he ovat itse ymmärtäneet uuden tavan toimia ja sitoutua toimimaan sen mukaan. Uusien toimintatapojen tuomat muutokset on otettava huomioon tiimin työkuivissa. (Korhonen & Rajala 2011, 101.)

Prosessin päivittäminen ja sen käyttö

Uusien prosessien ja niiden käytön ollessa kaikkien tiedossa, voidaan aloittaa niiden käyttäminen. Alkuvaiheessa on tärkeää varmistaa, että kaikki prosessit ovat kaikkien saatavilla. Silloin tarvitaan yleensä dokumentaatiota avuksi toimenpiteiden suorittamiseksi, kunnes ne opitaan. Prosessit muuttuvat ajan kanssa tai huomataan parempia tapoja tehdä, siksi on sovittava kuka prosessit päivittää ja milloin. Päivitettäviä asioita, mistä tulee sopia ovat isompien muutosten päivittämisten vastuuhenkilöt ja pienten muutosten vastuuhenkilöt. On mietittävä, kuka vastaa uuden prosessin kouluttamisesta muulle henkilöstölle tai uusille työntekijöille. Päivittäminen ja uudelleenviestintä eivät saisi olla kerran vuodessa tehtävä päivitys, vaan sitä on hyvä päivittää ajantasaisesti. Jos prosessia päivitetään kerran vuodessa, niin todellisuudessa prosessi ei ole käytössä. Tämä ei koske prosesseja, joita tehdään kerran vuodessa kuten vuosikertomus. Työntekijöiden tulisi sopia päivät, jolloin vastaavat päivittävät toimintaohjeet ja milloin uudet toiminnan muutokset viestitään vastuullisille. (Korhonen & Rajala 2011, 101–102.)

2.4 Työkalujen hyödyntäminen prosessissa

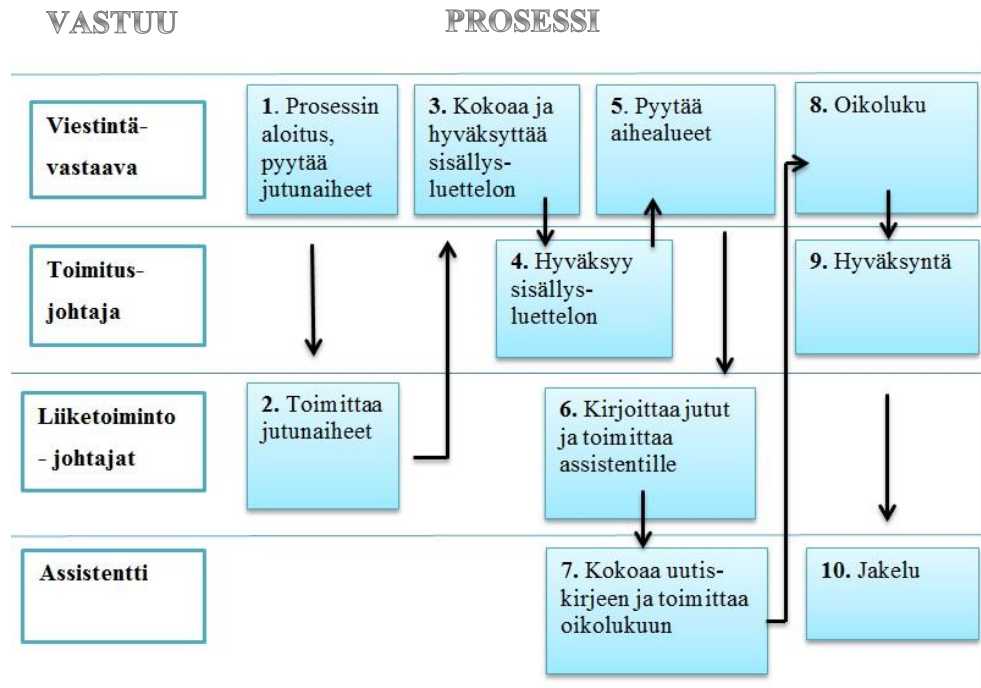
Työkalujen käyttö viestinnän suunnittelemisessa on valtava apu, kun halutaan työntekijöiden viestivän tasaisesti ja yhtenäisesti. Viestintäsuunnitelmien dokumentointi voi tapahtua hyvinkin vaihtelevasti osastoilla erilaisten pohjien ja erilaisten kuvien avulla, jotka eivät tue yhteistä ymmärrystä. Työkaluiksi usein riittävät MS Office ohjelman yksinkertaiset lomakepohjat ja prosessikaavion piirtämisen työkalut. (Korhonen & Rajala 2011, 105.)

Perusdokumentaatio

Tavoitteena on aina käyttää mahdollisimman yksinkertaista ja ytimekästä kuvaamistapaa. Word pohjaa voidaan käyttää prosessiin osallistuneiden kesken, kun taas PowerPoint pohjaa johtoa, koulutuksia ja käyttöönotonvaiheen tueksi. Kaikkia yksinkertaisia prosesseja ei kannata analysoida liian yksityiskohtaisesti, vaan niiden prosessien kuvaamiseksi riittää prosessikaavio (Kuvio 3).

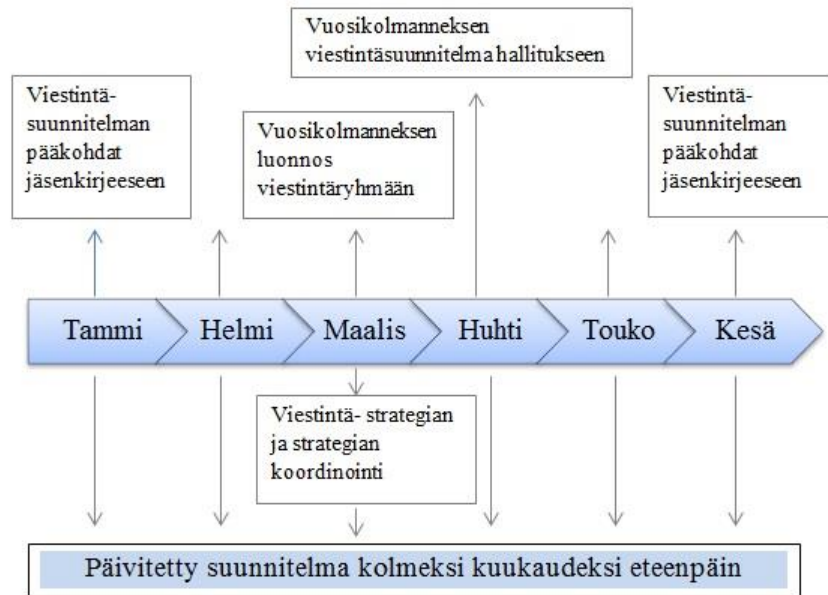
Monimutkaisiin prosesseihin voidaan käyttää taas monia työkaluja niiden kuvaamiseen, mutta liian monet työkalut tekevät prosessista raskaan. Apuna voidaan käyttää Excelin eri ominaisuuksia kuten kaavoja ja välilehtiä helpottamaan taakkaa. Yleisellä tasolla kannattaa kirjata prosessin aihe, tausta ja tarkoitus, ketä se koskee ja millä aikataululla sen toteuttaa. (Korhonen & Rajala 2011, 106–107.)

Prosessikaavio luo yleiskuvan tapahtumista ja auttaa hahmottamaan, mikä toimenpide on toisten vastuulla ja mikä omalla. (Kuvio 3.) Prosessikaaviossa kuvataan prosessin vaiheet, suorittamisjärjestys ja määritellään vastuuhenkilöt. Prosessikaaviossa tulisi pyrkiä yksinkertaisiin, mutta silti informatiiviseen kaavioon. Kaaviossa vastuuhenkilöt kirjataan tehtävänimikkeen ja nimen perusteella. Siihen voidaan numeroida toimenpiteet, jolloin numeron takaa paljastuu selitys toimenpiteelle. Prosessi voidaan aikatauluttaa sen tavoite valmistumisajankohdan mukaan. Jos kaaviota on vaikea piirtää tai siinä menee nuolia liian moneen suuntaan, siitä voidaan päätellä, että prosessia ei tehdä tehokkaimmalla mahdollisella tavalla. Esimerkkinä tästä on kuvion 3 uutiskirjeen luominen. (Korhonen & Rajala 2011, 107–108.)



KUVIO 3. Prosessikaavioon kirjaaminen. (Korhonen & Rajala 2011, 108.)

Hyviä työkaluja ovat siis aiemmin mainittu prosessikaavio ja sen lisäksi rooli – ja vastuutaulukko, ajallinen prosessiohjeistus, kanvasuunnitelma, yleinen toimenpidesuunnitelma ja hankkeen viestinnän muistilista. Rooli- ja vastuutaulukko antaa enemmän informaatiota kuin prosessikaavio (LIITE 1). On huomattu, että taulukko vastuualueineen on ollut toimivin työkalu, koska siitä näkee nopeasti, kuka on mistäkin vastuussa. Kolmantena voidaan käyttää ajallista prosessiohjeistusta, joka menee vielä syvemmälle yksityiskohtiin (LIITE 2). Vaiheet kuvataan siinä järjestyksessä, jossa ne ajallisestikin suoritetaan. Ohje pitää sisällään kuvauksen vastuuhenkilöstä, aikataulusta ja vaiheen kuvauksesta. Ajallisessa prosessiohjeistuksessa pyritään kirjoittamaan asiat niin, että harvoin suorittavatkin sen ymmärtävät. Ohjeistuksessa voi olla lomakkeita ja linkkejä prosessia tukeville sivuille.



KUVIO 4. Ajallinen aikajana (Korhonen & Rajala 2011, 112.)

Prosessista voidaan piirtää myös aikajana, mikä auttaa hahmottamaan prosessin kulkua tiettyyn ajankohtaan asti. (Kuvio 4.) Aikajana sopii usein projektien tueksi, joissa toistetaan toimenpide useita kertoja aina samana ajankohtana kuusta. Aikajana on havaittu myös toimivaksi kiireellisissä organisaatioissa. Se voidaan toteuttaa niin, että kirjataan aikajanelle eri kuukausia ja tiettyyn ajankohtaan liittyviä tehtäviä. (Korhonen & Rajala 2011, 107–112.)

Aikajanaa voidaan käyttää tukena projektiviestinnän käynnistys-, toteutus-, ja päätäntävaiheessa. *Projektin käynnistysvaiheessa* viestintä liittyy projektin tavoitteisiin, vastuihin, aikatauluihin, projektisuunnitelmaan, onnistumisten edellytyksiin ja kokouksiin. *Projektin toteutusvaiheessa* viestitään projektitilanteesta, muutoksista projektisuunnitelmassa, päivitetään palavereissa käytyä materiaalia, viestitään tässä vaiheessa saavutetut asiat, tarkastuskäytännöistä ja hyväksynnöistä. *Päätämisenvaihe* täytyy lopettaa jämäkästi, kun kaikki vaiheet on hoidettu ja tuote otettu käyttöön. Tällöin projektipäällikkö kokoaa prosessin aikana tärkeät dokumentit yhteen kansioon ja kirjoittaa loppuraportin. Projekteilla on taipumusta jatkua liian kauan, kun käyttöönotto vaiheessa halutaan kokeilla esille tulleita kehitysehdotuksia. Nämä

asiat tulisi erikseen projektoida sovitun ajankohdan aikana. Näin resurssit vapautuvat uusiin projekteihin, kun valmistunutta projektia ei venytetä liikaa. (Pelin 2011, 28,7; Ruuska 2014, 29, 39–40.)

Viestinnän suunnitteluun tarvitaan yhtenäisiä lomakkeita ja sovittuja työtapoja, mitkä eivät vaadi kovasti ponnistusta. Kun viestintälomakkeet ovat yhtenäisiä, viestinnän koordinointi helpottuu, ymmärrys kasvaa ja myös sellaiset ihmiset, jotka eivät ole viestintäorganisaatiossa, hallitsevat lomakkeiden käytön. Yhtenäisyyden tärkeyden korostuminen näkyy etenkin projektien viestinnässä ja muutoshankkeiden aikana. Viestinnän suunnittelun lomakkeiden tulee sisältää kuvaus suunnitelmasta, avainsanoma, organisaation viestinnän tavoitteet ja mittarit, viestinnän kohderyhmät, kanavas suunnitelman ja viestinnän toimenpidesuunnitelman aikatauluineen. Nämä kaikki on hyvä kirjata samaan dokumenttiin esimerkiksi Excel-tiedostona eri välilehtiin, PowerPointiin tai Word-tiedostona. Kanavas suunnitelma kuvaa erilaisia kanavia kuten uutiskirje, HR uutiset, esimieskanava, puolivuositainen infotilaisuus (LIITE 3). Näihin kanaviin liittyy aina kohderyhmä, johon se tulee yhdistää. Tällä suunnitelmalla voidaan kiireisissäkin tilanteissa nähdä helposti, mitä viestintätoimenpiteitä täytyy toimittaa ja milloin. Toimenpidesuunnitelma on viestintäsuunnitelman ydin, joka syntyy vaivatta, kun avainviestit, sidosryhmät ja viestintäkanavat on havainnollistettu. Toimenpidesuunnitelman pohjan kannalta olennaista on, että kaikki organisaatiossa käyttävät samaa pohjaa, jota täydennetään jatkuvasti. Suunnitelmassa näkyvät sisältö, kohderyhmä, kanava, ajoitus, hyväksyjä, viestintävastaava, kommentoijat, status ja seuraavan toimenpiteen määräaika. (Taulukko 1.) PowerPoint esityspohjia voidaan luoda valmiiksi toistuvia esityksiä varten, ja myös muistilistat ovat hyviä työkaluja, jotka sisältävät muistettavia asioita, ennen kuin voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Muistilistaan voidaan merkitä päivämääriä tietystä vaiheesta ja henkilöstä. Tällöin tiedetään kuka hyväksyy vaiheen, jotta voidaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. (Korhonen & Rajala 2011, 54, 113,116–121.)

TAULUKKO 1. Yleinen viestinnän toimenpidesuunnitelma (Korhonen, Rajala 2011, 119.)

Sisältö	Kohde-ryhmä	Kanava	Ajoitus	Hyväksyjä	Viestintä-vastaava	Kommentoijat	Status	Seuraava toimenpiteen määräaika
Uutinen 1	Avain-toimittajat	Soitto	1.1.2015	Toimitus-johtaja	Viestintä-johtaja	Organisaation 1 johtoryhmä	Odottaa hyväksyntää	15.12.2014
Uutinen 2	Henkilöstö	Intranet	1.1.2015	Toimitus-johtaja	Viestintä-johtaja	Sisäisen viestinnän päällikkö	Odottaa hyväksyntää	27.12.2014
Tulos-tiedotus	Laajennettu johtoryhmä	Kokous	1.1.2015	Talous-johtaja	Talous-viestinnän päällikkö	Taloussosasto	Suunnitelma kommenttikieroksella	2.1.2015

Viestinnän prosessoinnilla on mahdollista saavuttaa tehokkuutta, mikäli dokumentit eivät jää vain teoreettisiksi dokumenteiksi, vaan ne otetaan oikealla otteella osaksi käytäntöä. Viestintäprosessien avulla asenteita viestintää kohtaan voidaan muuttaa myönteisemmäksi, kun sitoutetaan kaikki yhdessä kehittämään viestintää aktiivisella kommunikoinnilla ja ajantasaisella dokumentoinnilla. (Korhonen & Rajala 2011, 60–61.)

2.5 Onnistuminen viestinnässä

Monissa organisaatioissa viestintä koetaan tukitoiminnoksi, joka toteuttaa vain lehdistötiedotteita ja internetsivuja. Viestinnän prosessien tulisi olla moniin yksiköihin sidottuna eikä vain ainoastaan viestintäyksikköön. Tällöin kaikki yksiköt osallistuvat yhdessä kehittämään viestintää. Yhdessä kehittäminen lähtee kokoontumisesta yhteen. Jokaisesta yksiköstä on oltava edustajia, jotka kuvaavat prosessille parempia tapoja tehdä ne, hyväksyvät dokumenttien luonnokset, lopulliset dokumentit ja koko prosessin. Kaikesta tästä he viestivät kollegoilleen. Näin varmistetaan, että prosesseja parannellaan oikealla tavalla, kun asialla ovat itse työntekijät. Mukana oleminen lisää myös arvostusta viestintää kohtaan. Viesti toimii tehokkaammin, kun sen kertoo tuttu omalta osastolta mukana ollut kollega. Viestintävaiheessa on tärkeä kertoa, miten prosessia on kehitetty ja, että mukana

on ollut ihmisiä myös muilta osastoilta. Luotujen prosessien muutoksista on viestittävä säännöllisesti koko organisaatiolle ja yksityiskohtaisemmin prosessissa olleille henkilöille. (Korhonen & Rajala 2011, 61–63.)

Prosesseista voidaan järjestää pikakoulutusta puolivuositain, koska niitä on hyvä kerrata säännöllisesti. On mahdollista, että prosesseja ylidokumentoidaan ja kirjoitetaan monikymmenensivuisia oppaita, jotka jätetään varastoon.

Hyödyllisimmäksi on havaittu aikaisemmin kuvattu prosessikaavio (Kuvio 3) ja vastuulistaus (LIITE 1) yhdistettynä muutamaan sivuun tekstiä prosessista.

Prosessin päivitykselle on hyvä muodostaa vakituinen päivityskäytäntö sekä tarkistuspäivät, missä se käydään huolella läpi muiden työntekijöiden kanssa.

Prosessit muuttuvat käytössä. Aina kun jokin tietty prosessi on kuvattu, se otetaan käyttöön, mutta se on semmoista jatkuvaa hienosäätöä – sekä käytännön kautta ja tarkastelun kautta. Jokaisella on velvollisuus kehittää omaa työtään, ei vain kerran vuodessa vaan aina tilanteen mukaan

*Esa Hilli, SOK:n silloinen viestinnän johtaja asiantuntija
(Korhonen & Rajala 2011, 63)*

Toivottavaa on, että prosessidokumentit ovat kuluneen näköisiä tai kiinnitettynä sermeihin. Prosessidokumentteja on myös hyvä käyttää uuden työntekijän perehdytyksessä, koska dokumentoitujen ohjeiden avulla tehtävä voidaan helposti suorittaa. Näin oma työtaakka helpottuu ja resursseja säästyy. Viestinnän prosesseihin perehdyttäminen voisi hyvin kuulua osaksi viestintästrategian ja suunnittelun perehdytystä. (Korhonen & Rajala 2011, 63.)

2.5.1 Viestintävastuu

Monissa yrityksissä on varmasti joskus saatu tietoa siitä, että viesti ei kulje. Tiedetään vain keiden välillä viesti ei kulje, mutta asialle ei haluta tai ei osata tehdä mitään. Tästä seuraa helposti esimiesten ja johdon syytely tai muun syntipukin etsintä. Teknologia ei takaa, että tieto liikkuu aina. Ongelmatilanne on havaittava, ymmärrettävä ja tehtävä siihen muutos. On myös järkevää saada palautetta siitä, onko muutos onnistunut. (Juholin 2009, 85; Lohtajat ja Kaiho-Virta Rapo 2007, 20.) Suomalaisen viestinnän ja yhteisöviestinnän uranuurtajan

Osmo Wiion (2012) mukaan yhteisöviestintää pidettäisiin yrityksessä suuremmassa arvossa, mikäli tiedettäisiin kuinka helposti viestintä häiriintyy. Hän on kehittänyt Wiion kolme lakia: 1) Tiedon välittäminen onnistuu usein vain sattumalta, 2) Tulkittaessa asiaa se usein tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa ja 3) Löytyy aina joku, joka luulee tietävänsä paremmin, mitä olet asialla halunnut sanoa (Wiio 2009, 12, 61-62). Juholinin (2014, 46) mukaan viestinnän laatuun vaikuttavat usein se, miten hyvin tunnemme toisen henkilön tarpeet ja tilanteen. Aina viestinkään perillemeno ei tarkoita sitä, että henkilö olisi viestin ymmärtänyt.

Yrityksen sisäisiä viestintävastuita on monilla: ylimmällä johdolla, esimiehillä, tiiminvetäjillä ja lisäksi jokaisella työntekijällä omista työtehtävistään. Samat henkilöt saattavat olla monissa projekteissa samaan aikaan, tällöin vastuut kannattaa kirjata ylös yleisellä tasolla. Ei ole ollenkaan uutta, että nopeasti muuttuvassa ympäristössä unohdetaan, ketä piti informoida tai kenen kanssa olisi pitänyt keskustella. Tällaisiin ongelmiin tarjotaan ratkaisuksi tiimin viestintäpäällikköä, joka on vastuussa tiiminsä viestimisestä. (Juholin 2014, 122.) Johdon on varmistettava, että jokainen ymmärtää yhteiset pelisäännöt tiedonvaihdannassa. Jokainen tietää, mistä asioista itse vastaa ja mistä muut vastaavat. Työntekijä tietää myös oman työnpanoksensa odotukset. Vastuu viestien välittämisestä on loppukädessä työntekijällä itsellään. Voi tulla tilanteita, kun tietoa tulee jokaisesta järjestelmästä, tällöin oma terve järki auttaa tässä paremmin kuin mikään järjestelmä. Ei ole kuitenkaan olemassa järjestelmiä, jotka täysin turvaavat viestien välittämisen. Ylimmän johdon tulisi olla sitoutunut sisäiseen tiedonkulkuun. Osallistuminen suunnitteluun ja käytettävänä oleminen esimerkiksi puhujana on osa sitoutumista. Toimivassa organisaation vuorovaikutuksessa sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulisi tukea toisiaan. Esimerkiksi sisäisiä asioita ei tulisi kuulla vasta ulkoisten viestinnän kanavien kautta. Jokaisella liiketoimintayksiköllä ja viestintäyksiköllä on vastuu tiedottaa tärkeimmistä asioista toisilleen. Tämä edellyttää kummankin osapuolen aktiivisuutta. (Juholin 2009, 85,88; Seppänen-Järvelä & Vataja 2009, 37, 84.)

2.5.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Ymmärryksen lisääminen ja viestinnän vaikutuksen ymmärrys nousevat nykypäivänä työyhteisön haasteiksi. Haaste ei enää ole viestinnän välittämisessä vastaanottajalle, vaan sen ymmärtämisessä. (Työturva TTK 2009). Sisäisessä viestinnässä suurin haaste on se, että organisaatio ei toimi tarpeeksi yhteistyössä toistensa kanssa. Tällöin työntekijät eivät tiedä organisaation tapahtumista, mikä johtaa tehottomaan viestintään. Viestintä tulisi ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, eikä vasta tiedottamisvaiheessa. Ei voida olettaa, että viestintäosasto voi tehokkaasti tiedottaa asiaa eteenpäin, jos se kerrotaan tälle viikkoa ennen. Viestintään tulee varautua suunnitelman avulla. Kiireessä tärkeät yksityiskohdat jäävät huomaamatta ja virheiden määrä lisääntyy huomattavasti. (Korhonen & Rajala 2011, 37.)

Nyt meillä on viestinnässä ongelmana, että muistetaan vasta silloin, kun piti olla valmista jo "eilen". Ja me emme saa edes varoitusta tarpeeksi ajoissa. Kaikki organisaation osat eivät ymmärrä, että tämäkin osa vaatii työtä --.

(Korhonen & Rajala 2011, 37.)

Toinen suuri haaste on organisaation viestintäroolin ymmärtämättömyys. Kun rooleja ja vastuuta ei ole, jokainen työntekijä vastaa vain omasta tekemisestään. On hyvin selvää, että päällekkäisten toimintojen tekeminen lisääntyy. Johto, esimiehet ja muu henkilöstö eivät osaa viestiä, koska eivät ole tietoisia, mikä on heidän rooli viestimisessä. Kaikki tietävät, että viestiminen kuuluu jokaisen rooliin, mutta aina se ei kirkastu käytännössä ajateltuna. Kolmantena haasteena on koordinoinnin puute, joka tekee viestinnästä hajanaisen. Viestinnän tulee olla hyvin yhtenäistä läpi organisaation. Viestijöiden täytyy sopia yhteiset pelisäännöt, toimia vuorovaikutuksessa ja luoda selvä viestintästrategia. Näin eri osastojen viestit eivät ole ristiriidassa toistensa kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 38–39.)

Muita haasteita ovat resurssien puute, viestinnästä puuttuva liiketoimintaosaaminen, liikkeenjohdon sitoutumattomuus viestintään ja puutteellinen tiedonhallinta. Resurssien puute voi näkyä viestinnän laadussa. Tällöin päivän aikana ehditään hoitamaan vain kiireellisimmät asiat, eikä viestinnän kehittämiseksi jää aikaa. Liiketoimintaosaamisen puuttuminen

viestimisestä tarkoittaa, ettei viestintäosasto ymmärrä organisaation liiketoimintaa riittävästi. Työntekijöitä tulee kouluttaa liiketoimintaan, mikä auttaa heitä ymmärtämään organisaatiota. Mikäli viestintäyksikkö ei ymmärrä toimintaympäristöä, niin se ei voi tunnistaa asioita, joista olisi hyvä viestiä. Johdon sitoutumattomuus viestintään tarkoittaa sitä, että johto ei ymmärrä millainen merkitys viestinnällä on strategisesti eli millainen vaikutus sillä on yrityksen tulokseen. Sitoutumattomuus tukahduttaa viestinnän potentiaalin, joka ei tue liiketoimintaa. Viimeisenä haasteena puutteellinen tiedonhallinta eli osaamisen ja asiantuntemuksen hallitseminen. Nämä ovat katoavaisia asioita, kun työntekijät vaihtuvat. Kaikki heidän hiljainen tieto eli kokemus ja tietotaito tulisi kirjata ylös ja luoda kaikkien käyttöön. Näin taataan helppo ja jatkuva osaaminen organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 40–42, 44.)

Suurimmat haasteet yrityksissä:

- Organisaatio ei toimi tarpeeksi yhteistyössä toistensa kanssa
- Viestintäroolin ymmärtämättömyys
- Koordinoinnin puute

2.6 Tiedonkulun prosessien ennakkoluulot

Tässä kappaleessa käydään läpi yleisimpiä tekosyitä, miksi organisaatiot eivät uskalla, halua tai viitsi prosessoida viestintäänsä.

”Viestinnän prosessointi vie aikaa”

Viestinnän prosessin ydintoimintojen kuvaaminen ja löytäminen vievät aikaa, milloin resursseja ei välttämättä ole tarpeeksi. Viestinnän prosessoinnin hyödyn vaikutukset näkyvät vuosien kuluessa, milloin siitä saatu hyöty tuntuu suuremmalta eikä siihen uhrattua aikaa enää muistella pahalla. Jatkuvasta kiireen tunteestakin päästään pois suunnittelemalla prosessit toiminnoille, mikä helpottaa toiminnon suorittamista seuraavalla kerralla. Työkiirettä yritetään usein hallita liian paljon, milloin hermoilu ajankäytöstä on yksi tehokkaimmista tavoista olla löytämättä aikaa yhteiselle ajattelulle. Usein korostetaan resurssien puutetta, vaikka työkiire saattaakin liittyä organisointia koskeviin asioihin. Kiireen takana

voivat olla monet asiat kuten ihmisten väliset suhteet, johtamisen tai yhdessä toimimisen ongelmia. Jos vältellään pahimpien työtovereiden kohtaamista tekosyynä kiire tai hankaluus, voi kiireestä kehittyä yhteisöllinen ilmiö työpaikalla. (Perkka-Jortikka 2002, 64; Korhonen & Rajala 2011, 146.)

”Viestinnän ammattilaiset eivät tarvitse prosesseja”

Ammattilaiset pärjäävät myös ilman prosesseja, mutta heidän työ ei ole läheskään niin nopeaa ja tehokasta kuin se voisi olla. On resurssien tuhlausta käyttä viestinnän ammattilaista pelkkään rutiininomaisiin tehtäviin. Prosessien avulla rutiinitehtävät saadaan tehdyksi nopeammin ja viestintäosaamista voidaan hyödyntää esimerkiksi tiedonkulun kehittämiseen tai verkottumiseen organisaatiossa. Prosessit hyödyttävät, mikäli aikaa kuuluu esimerkiksi jakelulistojen ja mediakontaktien etsimiseen tai dokumenttien tekemiseen, koska niillä ei ole valmista pohjaa. (Korhonen & Rajala 2011, 147.)

”Viestintää ei voi suunnitella etukäteen”

On totuttu, että viestinnässä ilmaantuu usein yllättäviä tilanteita ja siksi ajatellaan, ettei viestintää voi suunnitella etukäteen. Tehtävät ovat suurimmilta osin kuitenkin rutiinitehtäviä, jotka voidaan suunnitella etukäteen. Vuosikertomus voidaan tehdä joka vuosi samana ajankohtana ja samalla tyylillä, joten on mahdollista suunnitella se hyvinkin yksityiskohtaisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 147–148.)

”Prosessointi vie viestinnästä luovuuden”

Päivittäin on kiire tehdä kaikki rutiininomaiset työtehtävät. Jos päivät koostuvat vain rutiininomaisista tehtävistä, silloin ei ehditä ajattelemaan luovasti tai paneutumaan asioihin syvällisemmin. Prosessoimalla rutiiniviestinnän aikaa säästyy luovalle ajattelulle. Kirjoittaessa lehdistötiedotetta vastuut ja vaiheet on tarkasti kuvattu, mutta sisällön kanssa voidaan käyttää luovuutta. Yhtenäisyyden saavuttaminen on arveltu monen viestinnän ammattilaisen mielestä hankalaksi. Kun prosessit on kuvattu yhdessä ja ymmärretty prosessin tarkoitus, silloin niihin on yhdessä helpompi sitoutua. Hyötyjä ovat esimerkiksi vähentynyt päällekkäisyyksien tekeminen, vastuiden selkiintyminen ja työn mielekkyyden

lisääntyminen, koska aikaa jää muidenkin tehtävien suorittamiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 148–149.)

”Prosesseja ei voi noudattaa käytännössä”

Prosesseja voidaan noudattaa käytännössä. Prosessit näyttävät minkä vaiheiden ja huomioonotettavien asioiden kautta projekti saadaan hyvin toteutetuksi. Prosessit auttavat näkemään koko projektin viitteellisen aikarajan ja tiettyyn vaiheeseen käytettävän ajan. Vaikka aikarajat eivät aina pidäkään, on silti helpompi edetä projektissa jonkin aikarajan puitteissa. Selkeät vastualueet ja työvaiheet itsessään auttavat tehostamaan viestintää. (Korhonen & Rajala 2011, 149–150.)

”Ei näin pienessä organisaatiossa tarvita prosesseja”

Suuressa organisaatiossa on enemmän prosesseja ja pienessä organisaatiossa vähemmän. Määritellyt prosessikuvaukset säästävät sijaistavien työntekijöiden aikaa työntekijän ollessa lomalla tai poissa, jotta heidän ei tarvitse alkaa keksimään asioita itse. Tärkeintä prosesseissa on saada tieto talteen ja hallittua. Hiljainen tieto työtehtävän tekemisestä voi kadota henkilön mukana hänen lähdettyään, mikäli prosessia suorittaa vain yksi henkilö. Tällöin asiantuntijuus ja tietotaito häviävät, jolloin vie paljon aikaa rakentaa uudet yhtä kattavat tiedot. (Korhonen & Rajala 2011, 150–151.)

”Prosessit muuttuvat jatkuvasti”

Kun toimittajat vaihtuvat, henkilöt poistuvat, yhteystiedot vanhentuvat tällöin prosessikuvausta tulisi päivittää. Prosessit kehittyvät joko pakosta, ongelmista johtuen tai haluun muuttaa prosessia. Prosessin vaiheista yritetään jatkuvasti löytää parempia ratkaisuja suorittaa ne. Se olisi hyvä ottaa tarkasteluun säännöllisin väliajoin. (Korhonen & Rajala 2011, 151)

”Ei tiedetä, mitä kannattaa prosessoida”

Luvussa 2.2 käytiin läpi millaisia asioita kannattaa prosessoida, koska kaikkea ei kannata prosessoida. Prosessoitaviksi asioiksi sopivat paljon aikaa vievät, usein eri puolella organisaatiota toistuvat, aikataulullisesti haastavat, tarkan määräajan

omaavat, paljon sekaannuksia aiheuttavat, runsaasti muistettavia yksityiskohtia sisältävät, vastaanottajissa tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat. Tärkeintä on aluksi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka tuovat eniten ajansäästöä pienillä muutoksilla. On myös mahdollista hankkia prosessoinnin asiantuntija, joka käy koko organisaation kanssa sen tarvitsemat prosessit läpi ja näyttää, miten ne hoidetaan käytännössä. Tästä yritys voi jatkaa prosessien päivittämistä itsenäisesti. (Korhonen & Rajala 2011, 152–153)

2.7 Prosessin edut liiketoiminnalle

Prosessoinnista saatavia etuja on sivuttu teoriaosuudessa, mutta tässä luvussa prosessoinnista saadut hyödyt on esitetty kootusti kappaleen lopussa olevassa kuviossa 5. Hyötyjä ovat esimerkiksi työn tehokkuuden lisääntyminen, henkilöstön parempi suoriutuminen, ajansäästö ja kustannustehokkuus. Prosessoitu tiedonvälitys auttaa tehostamaan liiketoimintaa, koska samalla ihmismäärällä ja ajalla saadaan enemmän aikaiseksi. Töitä ei suoriteta päällekkäin niin usein, kun toiminta on organisoitua ja yhtenäistä. Sisältöä tuotetaan monipuolisesti ja laadukkaasti, kun asioita ei pääse helposti unohtumaan. Prosessidokumenttien luominen auttaa hiljaisen tiedon esilletuomisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Prosessoiminen säästää kustannuksia, turhien vaiheiden karsimisella pystytään keskittämään resursseja oikeisiin kohteisiin. Kun tiedonkulku on saatu toimimaan, on hyvä mitata sen toimivuutta. Tämän tekee helpoksi, kun tiedetään, millaisia prosesseja täytyy mitata. (Korhonen & Rajala 2011, 193–195, 197, 199–200.)

Tiedonkulun laatuun vaikuttavat tiedonkulun prosessit eli toistuvasti tapahtuvat toimet, joiden tarkoitus on johtaa aina samaan lopputulokseen. Tässä tapauksessa pyritään tiedon läpiviemiseen ongelmitta. Tiedonkulun prosessit tulee olla tarkasti suunniteltuja vaihe vaiheelta. Prosessien dokumentoiminen auttaa yritystä tehostamaan tietyn vaiheen toimia ja huomaamaan ongelmakohtia. Vaiheiden suunnittelulla voidaan parantaa ongelmakohtia ja vähentää virheiden määrää. Suunnitelma täytyy olla niin kattava, että jokainen uusi työntekijä tai tuuraaja osaa tehdä asiat ohjeen mukaan. Laatuun yleensä vaikuttaa kiire, mutta kun uhrataan

resursseja nyt, niin myöhemmin se palkitaan ajansäästönä takaisin. (Korhonen & Rajala 2011, 54, 146.)

Tehokkuus, ajansäästö ja kustannustehokkuus

Tehokkuus, ajansäästö ja kustannustehokkuus nähdään viestinnänjohtajien mielestä suurimpina prosessoinnin hyötyinä. Prosessoinnin ansiosta rutiininomaiset työtehtävät sujuvat tehokkaammin, jolloin aikaa säästyy muuhun. Virheitä ei tarvitse korjata jatkuvasti tai tehdä päällekkäisiä toimintoja, kun ollaan tietoisia, miten prosessissa kuuluu edetä. Ajansäästön resursseja voidaan käyttää muun viestinnän kehittämiseen ja asioiden etsimiseen, mitkä voitaisiin suorittaa kustannustehokkaammin. Näin löydetään aikaa analysoida prosessin vaiheet ja sen paljon aikaa vievät toiminnot. (Korhonen & Rajala 2011, 191,198–199.)

Yhtenäisyys, suunnitelmallisuus ja kehittäminen

Yhtenäinen viestintä on kaiken prosessoinnin tarkoitus. Sillä vähennetään viestinnän tekemisen eri tapoja, koska prosessin avulla se on yhdenmukaisempaa. Epäjohdonmukaisuus voidaan välttää seuraamalla dokumentoitua prosessia. Parhaaksi havaittua prosessia voidaan edelleen kehittää poistamalla turhiksi havaittuja vaiheita ja keksiä uusia tapoja tehdä ne. Prosessikaavioiden avulla saavutettu suunnitelmallisuus poistaa ajankäytön ongelmia ja samalla ehkäisee tulipaloja ympäri organisaatiota. Prosessia täytyy kuitenkin säännöllisesti kehittää, kun löydetään uusia tapoja toimia paremmin. (Korhonen & Rajala 2011, 191–192, 197-198.)

Laadun paraneminen, tiedon hallinta ja henkilöstön suoriutuminen

Moni viestinnänjohtaja uskoo prosessoinnin parantavan laatua. Työnlaatu paranee, kun saadaan käyttöön tehokkaammat prosessit. Laadun paraneminen selitetään sillä, että yritykseltä saadaan paremmin tietoa lopputuotoksen tuottamiseen. Valion viestinnänjohtajan Pia Kontusen mielestä prosessin kuvaus auttaa ottamaan huomioon asioita, jotka muuten unohtuisivat. Prosessin kuvauksen avulla asiat muistetaan tehdä riittävän ajoissa, oikeassa kohtaa ja oikeiden ihmisten kanssa. (Korhonen & Rajala 2011, 193.)

Selvät ohjeet säästävät aikaa, silloin ei tarvitse miettiä kuinka tehtävä suoritettiin. Prosessikaaviot auttavat uusia työntekijöitä perehdytyksessä ja vanhoja työntekijöitä suoriutumaan työstä helpommin.

”Mielestäni prosessoinnin tärkein hyöty on se, että uusi ihminen tai henkilö, joka ei nimenomaan sellaista prosessia aikaisemmin hoitanut, pystyy hyvin nopeasti hyppäämään tehtävään ja hänellä on kartta, että näin kun tekee, niin ei voi ainakaan ihan pieleen mennä.”

Pirkko Harrela, viestintäjohtaja, UPM (Korhonen ja Rajala 2011, 193)

Liikenne- ja viestintäministeriön viestintäjohtaja Taina Pieski kertoi havainnoistaan aikaisemmillä työpaikoillaan, kun viestintää ei ollut dokumentoitu. Viestintä hoitui hyvin ilman prosessidokumentaatiota, kunhan kaikki samat työntekijät olivat tallella. Työntekijöiden vaihtuessa toiminta muuttui tehottomaksi, mikäli vanha henkilö on vienyt kaiken hiljaisen tiedon eli kokemuksen ja tietotaidon mukanaan. Uusi henkilö, joka ei ole tietoinen talon toimintatavoista saattaa käytöksellään aiheuttaa konflikteja. Toiminta ei saisi olla kiinni yksittäisten ihmisten tiedoista, koska se on uhka organisaatiolle. (Korhonen & Rajala 2011, 193–196.)

Läpinäkyvyys ja riskinhallinta sekä auditointi ja mittaaminen

Prosessien dokumentointi tekee yrityksestä läpinäkyvämmän, kun kaikki toiminnot on kirjattu vaihe vaiheelta kaikkien näkyville. Työtehtävää tehdessä tietoisuus prosesseista vähentää epävarmuutta. Prosessidokumenteissa riittää, kun toimenpiteet ja vastuut on kirjattu ylös. Sijaistaminen on helpompaa, kun voidaan seurata vain prosessidokumentaatiota. Prosessi voidaan suunnitella myös etukäteen niin, että siinä otetaan kaikki mahdolliset riskit huomioon. Prosessit ovat siitäkin syystä tärkeitä, että viestinnän mittaaminen ilman prosessia on hyvin hankalaa. (Korhonen & Rajala 2011, 200–202.)

Johdon sitouttaminen viestintään

Liikkeenjohdot eivät perinteisesti halua käyttää resurssejaan toimintoihin, joita ei voida mitata tai tehdä käytännön tasolla. On tärkeää, että liikkeenjohdolle voidaan

näyttää tulosten olevan mitattavissa ja seurattavissa. Prosessien avulla saadaan kytkettyä eri toiminnot selvemmin yhteen, milloin johto näkee viestinnän prosessien roolin yrityksessä. Johto voi oppia oman roolin tiedonvälittämisessä käytännössä tekemällä prosessia yhdessä työntekijöiden kanssa. Johdon sitoutuneisuus paranee viestintää kohtaan, mikäli se tulee näkemään konkreettisia mittaustuloksia tai palautetta työntekijöiltä tai muilta kohderyhmiltä. (Korhonen & Rajala 2011, 203.)

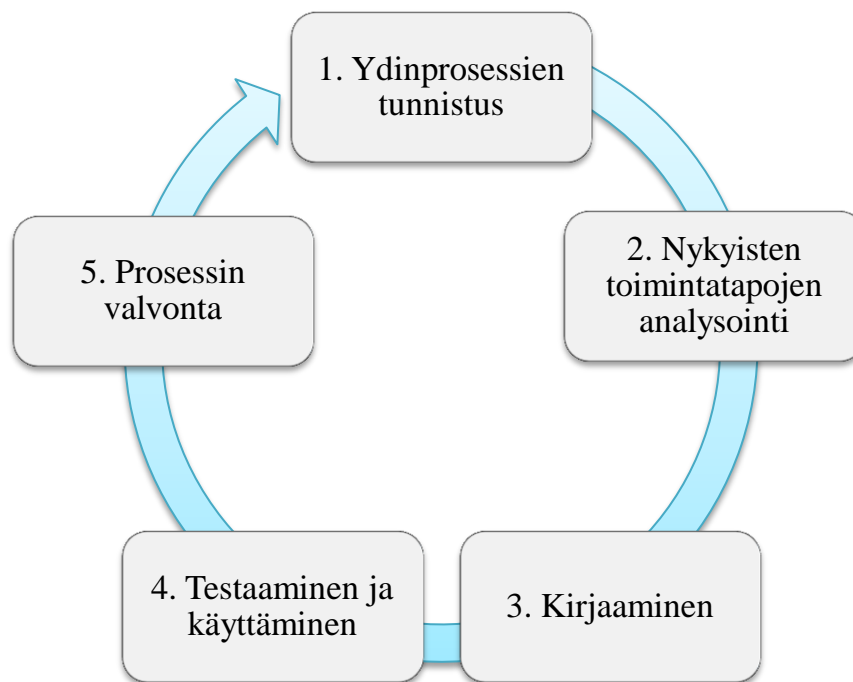


KUVIO 5. Viestinnän prosessoinnin hyödyt (Korhonen ja Rajala 2011, 190.)

2.8 Yhteenveto viestinnän prosessoinnista

Luvun 2 teoria käsitteli viestinnän prosessointia. Teoriosuus ohjeistaa, kuinka yrityksessä osataan tunnistaa erilaisia prosesseja, kuinka prosessin vaiheita karsitaan ja järjestellään paremman toimintatavan saavuttamiseksi. Tärkeä osuus

viestinnän prosessissa on sen kirjaaminen, koska näin saadaan tärkeää tietoa hallittua. Kirjaamisen jälkeen prosessia testataan ja parannellaan. Parhaiten toimiva prosessi otetaan käyttöön. Aluksi prosessin suorittamista tulisi valvoa, koska näin varmistetaan uusien toimintatapojen käyttöönotto. Kuvio 6 kuvaa teoriaosuuden päävaiheet ja havainnollistaa prosessin vaiheita paremman viestinnän saavuttamiseksi.



KUVIO 6. Viestinnän tuloksellisen prosessin saavuttaminen

Ydinprosessien tunnistaminen. Viestinnän prosessointi koskettaa kaikkia organisaation osastoja, ei ainoastaan viestintäyksikköä. Prosessidokumentaatiot tulisi tehdä yhdessä prosessia suorittaneiden työntekijöiden kanssa. Näin varmistetaan, että prosesseja parannellaan oikealla tavalla, kun asialla ovat itse työntekijät. Analysoitaviksi prosesseiksi sopivat paljon aikaa vievät asiat, usein eri puolella organisaatiota toistuvat, aikataulullisesti haastavat, tarkan määräajan omaavat, paljon sekaannuksia aiheuttavat, runsaasti muistettavia yksityiskohtia sisältävät ja vastaanottajissa tyytymättömyyttä aiheuttavat asiat. Tärkeintä on aluksi keskittyä sellaisiin prosesseihin, jotka tuovat eniten ajansäästöä pienillä muutoksilla. (Korhonen & Rajala 2011, 66–69.)

Prosessia lähdetään toteuttamaan käytännössä aloittamalla analysointi nykyisestä toimintatavasta. Ensin kerätään kaikki prosessidokumentaatiot yhteen ja toimenpidettä suorittavat työntekijät. Tämän jälkeen kuvataan prosessi yleisellä tasolla ja etsitään ongelmia, joita työntekijät ovat kohdanneet suorittaessaan tehtävää. Ydinprosessien löydyttyä voidaan tarkastella mistä vastuualueista ne koostuvat. (Korhonen & Rajala 2011, 96–97.)

Kirjaaminen. Nyt selvillä ovat toiminnan vaiheet ja vastuualueet. Vanhoja vaihteita tulee tarkastella kriittisesti dokumentoidessa tarpeellisuutta ja tehoa mieltien. Paljon sekaannusta aiheuttavat prosessin kohdat kirjataan ylös. Lopuksi on hyvä pyytää ulkopuolista henkilöä tarkastelemaan prosessia, koska totuttuihin kaavoihin on helppo kangistua. (Korhonen & Rajala 2011, 97–99.)

Testaaminen. Tehokkaaksi havaitun uuden prosessin dokumentaatio täytyy testata. Testaamisessa kuvausta tulisi seurata tarkasti, tarkentaa ja muuttaa kohtia, jotka eivät toimi. Testaamisen jälkeen prosessi ei ole vielä valmis, vaan sen vaatii valvotun käyttöönottovaiheen. Käyttöönottovaiheessa prosessin edustajan on huolehdittava, että kaikille mukana olleille tulee selväksi omat roolit ja tehtävät sekä prosessin vaiheet. (Korhonen & Rajala 2011, 99–100.)

Käyttäminen ja valvonta. Uusien prosessien ja niiden käytön ollessa kaikkien tiedossa, voidaan niitä alkaa käyttämään. Alkuvaiheessa on tärkeää varmistaa, että kaikki prosessit ovat kaikkien saatavilla, koska dokumentaatiota tarvitaan aluksi uuden toimenpiteen suorittamiseksi. Prosessit muuttuvat ajan kanssa tai huomataan parempia tapoja tehdä, siksi on sovittava kuka prosessit päivittää ja milloin. (Korhonen & Rajala 2011, 101–102.)

Viestinnän prosessoinnin apuna voidaan käyttää hyviä työkaluja kuten aiemmin mainittu prosessikaavio ja rooli- ja vastuutaulukko, ajallinen prosessiohjeistus, kanavas suunnitelma, yleinen toimenpidesuunnitelma ja hankkeen viestinnän muistilista. Nämä ovat tarkemmin selitettynä luvussa 2.4 ja liitteissä 1, 2 ja 3. Viestinnän prosessointiin liittyy myös ennakkoluuloja, kuten ajatukset, että ammattilaiset eivät tarvitse prosesseja, ne vievät liikaa aikaa, ei tiedetä mitä prosessoida tai prosessointi vie viestinnästä luovuuden. Tosiasiassa prosessit säästävät pitkällä tähtäimellä aikaa, ja prosessoimalla rutiinomaiset tehtävät

aikaa säästyy luoviin viestinnän tehtäviin. Viestinnän prosessoinnilla saadaan aikaan tehokkuutta, yhtenäisyyttä, ajansäästöä, suunnitelmallisuutta ja muita hyötyjä, joita on avattu luvussa 2.6. Toiminta tehostuu, kun suunnitelman avulla tiedetään omat roolit ja vältetään päällekkäisyyksiltä.

3 TULOKSET OSASTOJEN VÄLISESTÄ TIEDONKULUSTA CASE: TEKNOWARE OY – TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMA

3.1 Teknoware Oy

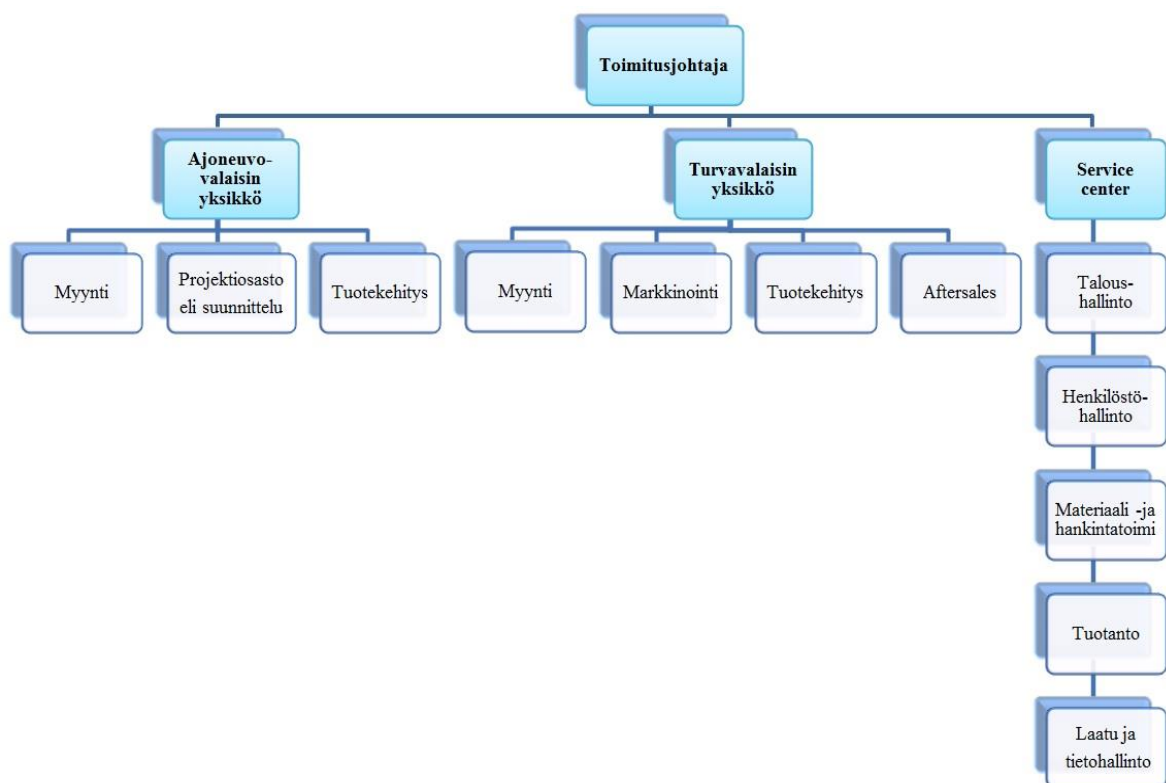
Teknoware Oy on maailmanlaajuinen turva- ja ajoneuvovalaistusteknologian valmistukseen ja myyntiin erikoistunut yritys. Se koostuu kahdesta liiketoimintaluokasta: ajoneuvojen sisävalaistusjärjestelmistä sekä julkisten kiinteistöjen ja laivojen turvavalaisusjärjestelmistä. Yritys on perustettu vuonna 1972.

Yhdysvalloissa toimiva tytäryhtiö Teknoware Inc. myy ja valmistaa junien sisä- ja ulkovalaistusta sekä linjakilpiä. Venäjällä toimii tytäryritys paikallisia ajoneuvovalaistusmarkkinoita varten. Myyntiä tuetaan myös Arabiemiraateissa, Brasiliassa ja eri puolilta maailmaa löytyvien yhteistyöyritysten kanssa. (Teknoware Oy 2014b.)

Vientiä tehdään yli 50 eri maahan. Yritys on erittäin kansainvälinen, sillä 80 % liikevaihdosta on vientiä. Kehitys on ollut merkittävän suurta, sillä myynti on kasvanut 20 vuodessa 4 miljoonasta 35 miljoonaan euroon. Työntekijöitä Teknoware Oy:ssä on tällä hetkellä noin 250 henkilöä. Teknowaren ajoneuvovalaisimia voidaan löytää esimerkiksi VR:n junista. Muita suuria asiakkaita ovat Siemens, Volvo ja MAN. Turvavalaisimia löytyy muun muassa Lahden Sibeliustalosta, Pietarin Eremitaasi museosta, Reykjavikin musiikki- ja konferenssitalolta, Musiikkitalosta Helsingissä ja Karibialla risteilevältä Oasis of the Sea laivalta. (Teknoware Oy 2014c.)

Teknoware Oy koostuu monesta eri osastosta, kuvista 7 saadaan parempi kuva Teknowaren organisaatorakenteesta. Organisaatio muodostuu hallinnosta, johon kuuluvat toimitusjohtaja, henkilöstöhallinto ja talousosasto. Turvavalaisus- ja ajoneuvovalaistusosastoilla toimivat myynnin aluepäälliköt ja vientiassistentit. Projektiosasto hoitaa ajoneuvovalaistusprojekteja ja tekee mekaniikkasuunnittelua. Ajoneuvopuolen tuotekehityksessä tehdään elektroniikkasuunnittelua ja turvavalopuolen tuotekehityksessä tehdään sekä elektroniikka- että mekaniikkasuunnittelua ja tuotekehittelyä. Laadun valvonnasta

vastaa laadunvalvontaosasto. Ostajat huolehtivat materiaalien hankinnoista tuotannon käyttöön. Reklamaatio-osasto vastaa palautuneista tuotteista, niiden tutkimisesta, sisäisestä ja ulkoisesta raportoinnista. Tuotantoon kuuluu eri soluja kuten pintaliitos, EVA, elektroniikka, valaisin/turvavalo, sahaus ja koneistus, valolinjasolu, metalli ja käämintä. Näiden valvonnasta ja ohjaamisesta vastaavat verstpäälliköt ja tuotantopäällikkö. Haastatelluista organisaatioista talous-, hallinto- ja laatuosastot palvelevat molempia liiketoiminta-alueita.



KUVIO 7. Organisaatiorakenne (Teknoware Oy 2014d)

3.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Tutkimus toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa tutkimustapana käytettiin avoimia ryhmä- ja yksilöhaastatteluita. Avoimet haastattelut tehtiin 12 osastolle ja 34:lle eri asemassa olevalle työntekijälle toukokuun 2014 aikana. Henkilöt kutsuttiin haastatteluihin henkilökohtaisesti

samalla antaen haastattelulomake, jotta heillä olisi aikaa perehtyä aiheeseen. Haastattelut pyrittiin tekemään mahdollisimman avoimesti eli kysymyksiä ei rajattu liian paljon, vaan aihealueen ympäriltä sai keskustella sisäisestä tiedonkulusta. Kaikki haasteltavat olivat yhteistyöhaluisia ja avoimia kehittämään tiedonkulkua parempaan suuntaan.

Tavoitteena oli tutkia osastojen välistä tiedonkulkua ja löytää kehitysehdotuksia siihen. Haastattelut tehtiin seuraaville osastoille: hallinto, turvavallo- ja ajoneuvomyynti, turvavallo- ja ajoneuvotuotekehitys, projekti, reklamaatio, laatu, lähettämö, varasto, osto ja tuotanto. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi paperille. Niihin paneuduttiin kesä- ja heinäkuun aikana. Kysymykset on tehty niin, että ne voidaan kysyä kaikilta osastoilta samalla tavalla.

3.3 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksessa haasteltiin yhteensä 34 työntekijää, joihin kuuluvat ylemmät toimihenkilöt, toimihenkilöt ja tuotannon työntekijät. Kysymykset käsittelivät eri osastojen välistä tiedonkulkua, sähköistä tiedonkulkua, osastojen välisiä kehittämissuhteita tiedonkululle sekä yleisiä tiedonkulun ehdotuksia. Jokaisen osaston kehitysehdotukset ryhmiteltiin omiksi otsikoikseen, jolloin esimerkiksi tuotanto-osaston alle kerättiin oman osaston ajatusten lisäksi myös muiden osastojen ajatuksia tietyn osaston toiminnasta.

Osastojen esittely

Haastateltavia osastoja oli yhteensä 12. Alta löytyvät lyhyet kuvaukset jokaisesta osastosta. Haastatteluista saatuja tuloksia esitellään luvusta 3.3.1 lähtien.

Tuotanto: Tuotannon osasto koostuu verstpäälliköistä, tuotantopäälliköistä ja eri tuotannon solujen työntekijöistä. Verstpäälliköiden ja tuotantopäällikön pääasiallinen tehtävä on valvoa ja ohjata tuotannon työntekijöitä. (Haastattelu tuotanto 2014.)

Turvavalo ja ajoneuvotuotekehitys: Organisaatiossa on kaksi tuotekehitysosastoa: ajoneuvopuolen tuotekehitys ja turvavalopuolen tuotekehitys, missä tehdään sekä elektroniikka- että mekaniikkasuunnittelua ja tuotekehittelyä. (Tuotekehitysosastojen työntekijät 2014.)

Projektisuunnittelu: Projektiosasto hoitaa ajoneuvovalaistusprojekteja ja tekee mekaniikkasuunnittelua. (Projektisuunnittelun työntekijä 2014.)

Turvavalomyynti- ja ajoneuvomyynti: Aluepäälliköiden päivittäisiin tehtäviin kuuluvat tarjouksien anto sähköpostitse ja puhelimitse, tekninen tuki, tavaran lähtemisen selvittely, asiakaskontaktien ylläpito ja tietojen hankinta. (Turvavalo- ja ajoneuvomyynnin työntekijät 2014.)

Vientiassistentit: Viestiassistenttien tehtäviin kuuluvat vientitilausten käsittely, tilauksen saapumisesta tilauksen toimittamiseen ja laskuttamiseen asti (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014).

Osto: Osto vastaa tuotteisiin menevien raaka-aineiden ja komponenttien ostamisesta ja varastoinnista (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014).

Hallinto: *Henkilöstöpäällikkö* toimii hallinnossa järjestäen koulutuksia, rekrytointeja, terveydenhoitoa ja yrittää vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen (Henkilöstöpäällikkö 2014).

Toimistos sihteeri huolehtii ostoreskontrasta ja puhelinvaihteeseen vastaamisesta (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014).

Taloussihteeri hoitaa kirjanpitoa, myyntireskontraa, perintää, euro- ja valuuttakassoja, agenttiprovisioita, viranomaisilmoituksia, kausiveroilmoituksia ja luototuksia (Taloussihteeri 2014).

Taluspäällikkö johtaa talousosastoa ja tekee päivittäin myös kirjanpidollisia töitä. Hän hyväksyy laskuja, neuvoa ja valvoo tytäryhtiöitä, tekee raportointia, erilaisia tilastoja, hoitaa vakuutus- ja budjetointiasioita (Taluspäällikkö 2014).

Laatu: Laadun työtehtäviin kuuluvat asiakastapaamiset auditointien osalta, esimerkiksi tuotantoauditoinnit ja uuden tuotteen katselmointi. Laatuasioihin

kuuluvat muun muassa sisäiset auditoinnit, dokumenttien päivitykset, tuotantotarkastukset, reklamaatiovastaukset ja ohjeistamista laadudokumentteihin liittyen. (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014.)

Reklamaatio: Reklamaatio-osaston tehtävä on vastaanottaa palautuneet tuotteet, tutkia ne sekä tehdä sisäinen ja ulkoinen raportointi. Reklamaatio-osasto on eniten yhteydessä myynnin, tuotekehityksen ja tuotannon kanssa. (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014.)

Varasto: Varaston tehtävänä on saada tuotteiden osat paikoilleen niin, että tuotteet ovat helpompi ja nopeampi valmistaa. Varaston työntekijä on eniten yhteydessä tuotannon sisällä ja verstpäälliköihin. (Varaston työntekijä 2014.)

Lähtämö: Lähtämön tehtäviin kuuluu tehdä toimituksia toiminnanohjausjärjestelmä Leaniin, josta vientiassistentit näkevät tuotteen valmistuneen. Tehtäviin kuuluu huolehtia osin lastaamisesta. Pääosin tavarat noudetaan Teknowareltä. (Sähköpostikeskustelu 13.8.2014.)

3.3.1 Intranet ja sähköinen tiedonkulku

Teknoware Oy:n osastojen väliseen tiedonvälittämiseen käytetään sähköpostia, puhelinta tai kasvokkain viestintää. Käytössä on Lean toiminnanohjausjärjestelmä, josta tuotteisiin ja tilauksiin liittyvät tiedot ovat löydettävissä. Henkilöstöä koskevia yleisiä asioita voidaan lukea yrityksen sisäisiltä internetsivuilta intranetistä. Intranet ei ole pelkästään henkilöstöasioiden tiedottamiskanava, vaan sieltä löytyy tietoa eri toiminnoista, mikä auttaa omalta osaltaan osastojen välisessä yhteistyössä.

Laatuosaston työntekijän mielestä intranet on hyvä perustyökalu, joka tulee varmasti kehittymään. Intranet on koettu toimivaksi tiedonkulun kanavaksi kaikilla osastoilla lukuun ottamatta tuotannon työntekijöitä, jotka kokevat erikseen sivuilla käymisen vaivalloiseksi. Kehitysehdotuksien lähettäminen on todettu hyväksi asiaksi työntekijöiden mukaan. Tuotannon työntekijä toivoi kehitettyjen asioiden olevan avoimemmin esillä intranetissä, jolloin tiedettäisiin millaisia asioita on kehitetty.

Se ajoittain meni silleen et kato intrasta. Ettei enää sanottu manuaalisesti asioita toisille. Mut nyt se ehkä hakee parempaa tasapainoa tässä vaiheessa. Nyt sanotaan samoja asioita ääneen et se ei vaa oo yks tiedonkulun kanava. (Turvavalomyynti)

Varaston, lähettämön, turvavalotuotekehityksen, tuotannon ja laadun työntekijöiden mielestä talojen välisen tiedonkulkua voisi olla laajemmin koko talossa. Tuotannon työntekijöiden mielestä toiminnan tulisi olla yhtenäisempää järjestäen yhteistä tekemistä. Laatuosaston toinen työntekijä ehdotti, että osastot laittaisivat intranetiin esimerkiksi graafisia kuvioita ja kommenttia hyvin menee, parannettavaa on tai muuta informoivaa tietoa.

Lean toiminnanohjausjärjestelmä

Ajoneuvomyynnin ja projektiosaston mielestä toiminnanohjausjärjestelmä Leaniin toivottaisiin räätälöityjä toimintoja. Projektiosaston mielestä se ei palvele heidän

tarpeitaan projektin aloitusvaiheessa. Se tekee etenkin isompien projektien aloittamisen vaikeaksi.

Kaikki rakenteet täytyy tehdä valmiiksi etukäteen ennen kuin ne voi syöttää Leaniin. Tällainen valmistelu vie aikaa monta kuukautta. Se lisää myös projektipäällikön stressiä, koska kaikki on hänen muistinsa varassa. (Projektiosasto)

Kahden ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä toiminnanohjausjärjestelmä tulisi kehittää sellaiseksi, että se vastaisi enemmän heidän tarpeita. Toisen ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä puuttuvat funktiot voitaisiin räätälöidä järjestelmään tai ottaa käyttöön kokonaan uusi järjestelmä. Myynnin työntekijät eivät kuitenkaan kannata monia erillisiä järjestelmiä. Myynnin kolmas haastateltava työntekijä ei pitänyt siitä, että tietoa on monessa paikassa, kuten tietokoneen eri asemilla. Hän toivoi toiminnanohjausjärjestelmä Leaniin uutta toimintoa, mikä ilmoittaisi jos lähtevät tuotteet ovat myöhässä. Tiedon saa heidän mielestään yleensä vasta sitten, kun työntekijä tajuaa lähteä etsimään sitä tai asiakas ottaa yhteyttä.

Turvavalomyynnin kaksi työntekijää ehdottivat muistutusjärjestelmää, joka auttaisi ilmoittamaan muistettavista asioista. Tuotteen tilan muuttuessa ohjelma voisi lähettää automaattisähköpostin kaikille sitä tarvitseville henkilöille. Yksi Turvavalopuolen työntekijöistä kritisoi Lean toiminnanohjausjärjestelmän hakupolkuja, koska ne ovat epäjohdonmukaisia ja sekavia. Tieto on käyttökelpoista sen löydyttyä, mutta se on hänen mielestään resurssien huonoa käyttöä käyttää aikaa sen etsimiseen. Tiedon etsimiseen ei ole järkevää hakusanaa. Hänen mielestään hyvä systeemi olisi esimerkiksi, että kirjoittaessa nimikkeen tietoja hakukenttään kaikki mahdolliset nimikettä koskevat tiedot tulisivat esiin. Karsittu versio tiedostopoluista olisi toimiva ratkaisu. Tällöin näkyvillä olisivat vain Lean järjestelmän sivut, jotka ovat työntekijän käytössä. Turvavalomyynnin toisen työntekijän mukaan dokumenttijärjestelmä M-Files tuo helpotusta asioiden hakemiseen tulevaisuudessa. Järjestelmässä tuotekoodilla, tilausnumerolla tai tarjousnumerolla voidaan hakea kaiken mahdollisen dokumentaation liittyen tuotteen suunnittelusta nykyhetkeen.

3.3.2 Tuotanto: Yhteiset palaverit ja päivitetty ohjeet

Tiedonvälitys tuotannossa

Tuotannossa haastattelut tehtiin kahdelle ryhmälle, joissa molemmissa oli neljä työntekijää. Tuotannossa tietoa välitetään pääosin suullisesti tuotannon työntekijöiden kesken. Osastojen esimiehet pitävät palavereita jättävät ilmoituspapereita taukotilan pöydille ja ilmoitustaululle. Sähköistä tiedonkulkua ja ilmoitustaulua paremmaksi toinen ryhmä koki ilmoituspaperit taukotilan pöydillä. Vain yksi tutkijan haastattelemista tuotannon työntekijöistä oli myös yhteydessä tuotannon ulkopuolisiin osastoihin. Tuotannon työntekijöiden sisällä tietoa välitetään työhön liittyvistä asioista. Esimerkiksi kysytään neuvoa toisilta tai selvitetään tuotteiden valmistuksessa sattuneita virheitä.

Tiedonkulun ongelmatilanteet

Ensimmäisen ryhmän mielestä päivässä sattuu koko ajan tilanteita, jolloin tieto ei mene perille. Esimerkkinä tilanne, kun tuotetta testattaessa ohjeavot eivät mene yksiin ohjeisiin testausohjekansiossa. Koneelta uusi testiohje löytyy, mutta sitä ei ole päivitetty testausohjekansioon. Heille oli myös epäselvää kenelle vastuu ohjeiden päivittämisestä kuuluu. Suunnitteluosastolla suunnitellaan ohjeita, jotka ovat tuotannossa näkyvillä, mutta niitä ei ole aina hyväksytty käyttöön. Tällöin niitä ei saa laittaa vielä ohjekansioon. Voi sattua tilanne, jossa esimerkiksi ohje on vaihtunut työtehtävää tehdessä.

Esimiehen pitämät kahvitaukopalaverit olivat kummankin ryhmän mielestä asia, mikä ei tavoita kaikkia työntekijöitä. Kaikki tuotannon työntekijät eivät käy kahvitaunoilla tai kahvitaun aikana saattaa olla jokin työtehtävä kesken.

Sit ku on näitä kahvitaukoinfoja ja kun kaikki ei käy kahvitaunoilla. - niistä ei kerrota etukäteen, ja sit ku ihmiset menee kahvitaunolle rentoutumaan hetken hengähtämään siitä työstä, niin tulee pomo siihen ja selostaa siinä työasioita koko tauon. (Tuotanto)

Toinen tuotannon työntekijöiden ryhmä koki, että pääosin viestintä toimii tuotannon sisällä. Tuotteiden valmistuksessa ongelman huomaamiseen menee pitkä aika, jolloin tieto ongelmasta saattaa tulla puskaradion kautta.

Ensimmäisessä ryhmässä sanottiin, että tilapäiset työntekijät toisilta osastoilta eivät ole tietoisia kirjallisista ohjeista. Heidän mukaansa myöskään uusille työntekijöille tai kesätyöntekijöille ei kerrota ohjeista. Tietoisuutta ohjeista tulisi heidän mielestään lisätä. Henkilökohtainen opastaja uusille työntekijöille olisi heidän mukaansa hyvä idea.

Muistan ku tänää sanottii et tulee niitä kesätyöläisiä, niin niille pitäisi olla oma opettaja, et tämä henkilökohtasesti opastaa ja antaa sille opastajalle joku bonus siitä. Se on nyt sellanen mikä on unohtunu ja siitä on puhuttu vuosia. (Tuotanto.)

Kahden tuotannon työntekijän mielestä tuotannon ja tuotannon esimiesten välistä keskusteluyhteyttä tulisi parantaa päätöksiä tehdessä. Tuotannon työntekijät haluaisivat, että heidän mielipiteitään kysyttäisiin päätöksiä tehdessä. Tuotannon yksi työntekijä antoi esimerkin koskien työpisteen siirtoa. Sen siirtäminen väärään paikkaan saattaa vaikeuttaa työntekoa. Heidän mielestään hallin kaaviossa siirrot voivat vaikuttaa järkeviltä, mutta todellisuudessa asia voi olla toisin.

Ehdotuksia parempaan tiedonkulkuun

Molempien ryhmien mielestä tieto kulkisi paremmin, jos tietoisukuja olisi enemmän ja samat asiat käsiteltäisiin joka solupalaverissa. On sattunut tilanteita, jossa jokin kysymys on puhututtanut yhdessä ryhmässä, mutta toiset eivät ole ymmärtäneet kysyä samaa asiaa, jolloin he eivät saa samoja asioita tietoonsa. Ensimmäisen ryhmän mielestä, kahvitaukopalaverien sijaan voitaisiin sopia yhteinen aika palaverien pitoon.

Keskusteluyhteys ja yhteiset käytännöt (Tuotekehityksen näkemys)

Ajoneuvopuolen tuotekehityksen mukaan tuotannon ja tuotekehityksen tulisi informoida toisiaan enemmän. Kahden työntekijän mukaan tuotanto yrittää liikaa ohjata tuotekehitystä tekemään tietyn mallin mukaisia tuotteita, vaikka tuotekehityksen työntekijät haluaisivat hyödyntää enemmän nykyteknologian antamia mahdollisuuksia. Ajoneuvopuolen tuotekehityksen mielestä vika voi olla myös heissä, koska he eivät aina ole muistaneet ilmoittaa etukäteen, millaisia

uusia tuotantoteknologioita on, ja millaisia on tulossa. Heidän mielestään tuotannollistajien kautta keskusteluyhteys on kuitenkin parantunut.

Ajoneuvopuolen tuotekehityksen ja tuotannon välisessä dokumentoinnissa on ollut eriäviä mielipiteitä tuotteiden nimeämisestä, koska samasta tuotteesta saatetaan käyttää montaa eri nimitystä. Tuotekehityksen mielestä dokumentointia tekee niin moni henkilö, että heidän mielestään sitä on vaikeaa yhtenäistää. He ovat kuitenkin valmiita keskustelemaan yhteisistä ratkaisuista tuotannon kanssa.

-- tossahan voitais käyttää sitä yhtä ja samaa oikeaa nimeä mikä on nyt se tuote. -- Mun mielestä pitäis siellä tuotannossa niinku sopia, että mitkä on niitä termejä, joita he ymmärtää ja välittää se tieto meille, jolloin me voitais ottaa se termistö käyttöön omassa dokumentoinnissa. (Ajoneuvotuotekehitys)

Hyvä keskusteluyhteys (Turvalopuolen tuotekehityksen näkemys)

Ymmärrys ja kommunikointi turvalopuolen tuotekehityksen ja tuotannon välillä on riittävää, vaikka tiedonkulku voisi olla nopeampaa puolin ja toisin.

Turvalopuolen tuotekehitys ehdottaa ratkaisuksi, jonkunlaista systemaattisuutta toimintaan tietokonejärjestelmän ja jonkun muun keinon avulla. Tuotannon ja turvalopuolen tuotekehityksen väliset katselmuskäytännöt ovat kehittyneet paremmaksi, koska palaverien sisältöön on laitettu enemmän huomiota.

Ilmoitus toimitusaikojen siirrosta (Varaston ja lähettämön näkemys)

Lähettämön työntekijä toivoi, että myyntiosasto ilmoittaisi verstaapäälliköille luottokiellossa olevista asiakkaita, jotta he eivät turhaan yrittäisi saada tuotteita valmiiksi, vaan osaisivat paremmin priorisoida niitä. Silloin tuotteet eivät olisi varastossakaan muiden tuotteiden tiellä.

3.3.3 Ajoneuvo- ja turvalopuolen tuotekehitys: Toisilta oppiminen ja aktiivinen yhteistyö

Tiedonkulku turvalopuolen tuotekehityksessä

Turvalopuolen tuotekehityksestä haastateltiin kolmea henkilöä: kahta ylempää toimihenkilöä ja yhtä toimihenkilöä. Turvalopuolen tuotekehityksessä

keskitytään paljon erilaisiin projekteihin. Käydään läpi katselmuksia, kustannusseurantaa, suunnitellaan lopputuotteita ja määritellään mihin suuntaan tuotteistoa viedään. Turvalopuolen tuotekehitys on eniten yhteydessä myyntiin, tuotantoon ja ostoon.

Turvalopuolen ja ajoneuvopuolen tuotekehitykset sijaitsevat samoissa tiloissa, mutta ne eivät turvalopuolen työntekijöiden mukaan tiedä toistensa asioista paljoakaan. Turvalopuolen tuotekehityksen työntekijän mielestä tuotekehitysosastot voisivat itse aktiivisemmin järjestää palavereita kuukausittain tai neljännesvuosittain, sillä olisi hyvä tietää, mitä kukakin on keksinyt. Kiireessä ei ehdi katsomaan, onko joku keksinyt samaan ongelmaan ratkaisun aikaisemmin. Turvalopuolen työntekijän mielestä oman osaston palavereissa käydään ratkaisuja, joita on tullut käyttöön, mutta ei ehkä niin paljon kun voisi.

*Et se on mahdollista et kaveri tutkii ihan samoja asioita. – Et tosiaan voitais tekniikoita hyödyntää varmasti paljon paremmin puolin ja toisin, että he voi oppii meiltä jotain ja me niiltä.
(Turvalopuolen tuotekehitys)*

Ehdotuksia parempaan tiedonkulkuun

Turvalopuolen tuotekehitysosaston työntekijän mielestä synergiaa talon sisällä pystyttäisiin löytämään enemmän, koska työntekijöillä on ennestään paljon yhteisiä osastoja; tuotanto, osto, laatuosasto ja hallinto. Heidän mielestään etäisyys ei ole syy synergian puuttumattomuuteen, vaan se liittyy työntekijöiden tapoihin toimia. Esimiespäivät ja vuorovaikutuspäivät on todettu hyväksi, koska usein työpaikalla on totuttu olemaan omissa lokeroissaan. Yksi työntekijöistä ehdotti säännöllisiä palavereita, joissa jaetaan tietoa erilaisista tekniikoista. Toisen työntekijän mielestä tuotekehitysosastoilla voisi olla yhteistä tekemistä esimerkiksi projekteja ja koulutuspäiviä. Yhteisen tekemisen tulisi olla sellaista, että sillä olisi yhteinen tavoite, esimerkiksi tuotantomenetelmien kehittämistä. Yhden työntekijän mielestä turvalopuolen tuotekehitysosastolla tieto liikkuu melko suppeasti. Palavereissa kaikki asiat kuitenkin käydään koko porukalla läpi henkilöistä riippumatta, mikä on todettu hyväksi. Tällaista eri osastot voisivat tehdä enemmän heidän mielestään.

Aktiivinen tiedottaminen (Turvalomyynti näkemys)

Turvalomyyntin työntekijä toivoi turvalompuolen tuotekehitysosaston ilmoittavan paremmin valmiista myytäviksi ilmoitetuista tuotteista. Hän on kokenut, että kysymysten ratketessa suunnitteluosastolla ne harvoin tulevat myyntiin asti. Myyntin työntekijä sanoi, että nykytekniikalla on mahdollista tehdä toimintoja, kuten muistutusjärjestelmiä. Muistutusjärjestelmä ilmoittaisi esimerkiksi, kun tuotteen tila järjestelmässä muuttuu suunnitteilla olevasta aktiiviseksi. Turvalomyyntin työntekijä toivoi palavereita turvalomuosunnittelun kanssa, jossa käytäisiin läpi tuoteuudistuksia. Sillä hänelle on välillä käynyt noloja tilanteita tuotteiden kanssa, kun asiakkaat ovat kysyneet eikä työntekijä ole tiennyt edes niiden olemassaolosta johtuen suppeasta kommunikoinnista.

Tiedonkulku ajoneuvopuolen tuotekehityksessä

Ajoneuvopuolen tuotekehitysosastolta haastateltiin kolmea työntekijää: yhtä ylempää toimihenkilöä ja kahta toimihenkilöä. Ajoneuvopuolen tuotekehitys tekee ja suunnittelee elektroniikkaa ajoneuvovalaistusjärjestelmiin. Päivittäin tehdään piirikaavioita, piirilevyjä, tuotteiden testauksia ja kasataan protomalleja. Ajoneuvopuolen tuotekehitys on eniten tekemisissä ajoneuvomyyntiin, ajoneuvoprojektiosastoon, ostoon ja tuotantoon. Lähtötiedot projekteihin saadaan myynti- ja projektiosastolta. Sen jälkeen he ovat yhteydessä osto-osastoon uusien komponenttien osalta ja tuotantoon tuotantodokumentaation ja katselmusten yhteydessä.

Ajoneuvotuotekehitysosaston sisällä suurimmat ilmoitusasiat tulevat sähköpostitse. Ajoneuvopuolen tuotekehityksen työntekijöiden mielestä tietoa on tarpeeksi saatavilla, kun osataan vain kysyä. Kaikilla on kuitenkin omat projektit, milloin aika ei heidän mielestään riitä katsomaan, onko joku toinen keksinyt asiaan jo ratkaisun. Heidän omissa tuotekehityspalavereissa pyritään jakamaan näitä ratkaisuja, mutta ei kuitenkaan niin paljon kuin mahdollista.

Toisen näkemyksen ymmärtäminen (Tuotannon näkemys)

Yksi tuotannon työntekijöistä toivoi ymmärtäväisempää yhteistyötä ajoneuvopuolen tuotekehitysosastolta. Tuotannon työntekijöiden työn onnistumisen kannalta on tärkeää, että heidänkin kyselyt otettaisiin paremmin vastaan.

-- Onko oma duuni nyt sitte tärkeämpi ku, että toinen tulee kysymään jotain apua. --Kun siellä tuotannossa pitäisi saada tavara lähtemään. (Tuotanto)

Ajoittain suunnittelijoiden kirjoittamat ohjearvopaperit koetaan epäselviksi ymmärtää, koska samasta tuotteesta käytetään monia eri nimityksiä. Paperissa saattaa olla myös kirjoitusvirheitä, jotka voidaan ymmärtää toisella tavalla. Tuotannossa koettiin aikaa säästyvän huomattavasti, jos ohjearvopaperi tehtäisiin kerran kunnolla, kun ei tarvitsisi niin usein soittaa tai korjata paperia. Tuotannon työntekijän mielestä ratkaisuksi tähän olisi huolellinen ohjearvopaperin kirjoittaminen, jotta turhilta yhteydenotoilta vältyttäisiin. Tiedonkulkua välillä haittaavat myös tekniset vieraskieliset sanat, joita erityisesti myynti, tuotekehitys ja projekti käyttävät.

-- estimoidaan, scheduelilla, meil on se renovointi just tossa. Aha okei, deaktivoidaanki. Sitten tuotannossa vähän maulataa, välillä generoidaan mock-uppi. Mitäs se vois tarkoittaa kukaan ei tiedä. Auditoidaa, brieffataa. (Tuotanto)

Selkeämpi yhteistyötyyli (Projektin näkemys)

Projektin mielestä ajoneuvopuolen tuotekehitysosastolta saadaan kysymyksiin vastaukset, kun osataan kysyä oikeat kysymykset. Vapaaehtoisesti tieto sieltä ei kulje projektiosastolle sanoi toinen työntekijöistä. Projektiosaston työntekijä toivoi viitteellisempää aikataulua tuotteiden toimitusajasta, koska vaihtelu on ollut suurta. Yhden työntekijän mukaan yhteistyötyyli voisi hänen mielestään muuttua, jos kaikki muuttaisivat samaan toimistoon, koska siinä tulisi kommunikoidua paremmin.

Oletuksiin sortuminen (Ajoneuvomyynnin näkemys)

Kahden ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä projektissa, ajoneuvopuolen tuotekehityksessä ja välillä ostossa sorrutaan oletuksiin, jolloin tietoa ei kysytä suoraan myyntiosastolta. Etenkin ajoneuvopuolen tuotekehitys voisi heidän mielestään kysyä enemmän ajoneuvomyynninosastolta, eikä olettaa asioita.

3.3.4 Projektiosasto: Ajanhallinnan suunnittelu ja yhteistyö

Tiedonkulku projektiosastolla

Projektiosaston haastatteluun osallistuivat kolme henkilöä: kaksi ylemmää toimihenkilöä ja yksi toimihenkilö. Projektiosasto on eniten yhteydessä ostoon, myyntiin, ajoneuvopuolen tuotekehitykseen ja tuotantoon. Tiedonkulku toimii heidän mielestään tyydyttävällä tasolla, koska tieto täytyy itse etsiä joka paikasta. Tiedonkulkuun heidän mielestään pystyy vaikuttamaan olemalla aktiivinen.

Toimeen tullaan mutta ei välttämättä kaikkein optimaalisin. Kyl meil saattaa jäädä sellasta tietoa kulkematta, että vasta myöhemmin havahtuu että tää oiski ollu valmiina tää tällanen ratkasu. (Projektiosasto)

Ongelmia on ilmaantunut sähköisten järjestelmien puutteesta. Toivomusta olisi toiminnolle, jolla pystyttäisiin seuraamaan, missä päin tuotantoa tuote menee. Lean-järjestelmässä projektin tuotteet hajoavat pieniksi osiksi, ja sitä on heidän mielestään mahdotonta seurata, varsinkin jos on kyse suuremmista projekteista. Tällöin kokonaiskuvan hahmottaminen vaikeutuu. Projektikokouksissa pidetään palaveripöytäkirjaa, johon vahvistellaan ja kommentoidaan asioita. Kaikkien haastateltavien mielestä siinä voi olla riskinä, että ymmärretään väärin tai jokin jää hoitamatta, kuten kiireessä yleensä tapahtuu.

Ajantasainen tiedottaminen (Ajoneuvopuolen tuotekehitysosaston näkemys)

Ajoneuvotuotekehityksen kahden työntekijän mukaan tieto tulee aina liian myöhässä myynti- ja projektiosastolta. Heidän mielestään etäisyys osastojen välillä vaikeuttaa kommunikointia. He näkisivät ratkaisuna samaan rakennukseen muuton.

--Myynnin ja projektiosaston keskellä me nähdään ongelmana se, että me saadaan tieto aina liian myöhässä. -- se on tarjouslaskentavaiheessa iso ongelma, koska meille ei jätetä ollenkaa aikaa tehdä sitä systeemis suunnittelua et miten tää voidaa kustannustehokkaasti toteuttaa, hakee ehkä uusia toteutusvaihtoehtoja. (Ajoneuvopuolen tuotekehitys)

Yhden työntekijän mukaan pahimmassa tapauksessa tietoja joudutaan arvaamaan vanhan pohjalta ja samalla hintaa täytyy nostaa tarpeettoman korkeaksi. Kolmen ajoneuvopuolen tuotekehitysosaston työntekijän mielestä talon politiikka on sellainen, että useimmiten asiat tehdään vasta, kun on pakko. Kahden työntekijän mielestä projektiosastolla työkuorma saattaa olla suuri, mutta silloin tulisi pyrkiä hoitamaan joitakin asioita vähän etuajassa. Tämä asia koskettaa heidän mielestään koko taloa. Aikataulutukset tulisi saada kuntoon, sillä harvoin onnistuu, että tänään tulee tarve tuotteelle ja huomenna se olisi jo valmis. Kahden ajoneuvotuotekehityksen työntekijän mielestä kasvutahti on niin kova, että kapasiteetti ei tahdo pysyä perässä. Esimerkkinä työntekijä antaa sellaisen, että toisten työntekijöiden asioiden huomioimiseen jää vähemmän aikaa.

Ajoneuvopuolen tuotekehityksen työntekijän mielestä yrityksen sisällä perustetut projektit tulisi tuoda selvästi esille kaikille kohderyhmille ja ottaa kohderyhmät mukaan heti alkuvaiheessa. Kahden tuotekehityksen työntekijän mielestä projektille tulisi asettaa selkeät aikataulliset tavoitteet, koska ilman aikatauluja ongelma purkautuu tuotantoon, ostoon ja heidän osastolleen.

-- Sillo ku meille on tulos isoja projekteja se pitäis selvästi tuoda esille eli perustaa sellanen projekti, jossa otetaa kaikki kohderyhmät mukaan. Et se ei jää nyt sinne, et nyt meil on tällanen iso projekti ja tää projektiosasto nyt vaa käsittelee sitä. - -ne muut sidosryhmät tuotekehitys, tuotanto ja osto tulee mukaa jo alkuvaihees- -. (Ajoneuvopuolen tuotekehitys)

Heidän mielestään projektipäällikön tulisi pitää projektikokous, johon hän kerää projektia koskevat sidosryhmät paikalle. Tärkeä asia heidän mielestään oli myös pitää kohderyhmät tietoisina projektin etenemisestä.

Asiakastietojen hankinta (Ajoneuvomyynnin näkemys)

Asiakkaiden epä tietoisuus tarpeistaan tuo haastetta myyntiosaston kommunikoinnissa projektiosastolle ja ajoneuvopuolen tuotekehitysosastolle.

Ajoneuvopuolen myyntiosasto haluaisi projektiosaston ja tuotekehitysosaston ymmärtävän, että asiakkaiden tietoja ei ole aina saatavilla. Tiedot saadessaan myynnin antama lähtötietolomake projektille on todettu hyväksi.

Aktiivinen tiedottaminen (Lähtämön & varaston näkemys)

Suunnitteilla olevat tuotteet, jotka pääsevät lähtämöön aiheuttavat ruuhkaa etenkin perjantaisin, ja turhaa työtä heidän mukaansa. Osa suunnittelijoista ilmoittaa asiasta, mutta toiset eivät pidä sitä niin tärkeänä. Varaston ja lähtämön työntekijöiden mielestä siitä ei ole haittaa, vaikka laittaa viestin eteenpäin sellaisellekin henkilölle, josta ei ole varmaa koskettaako se häntä vai ei. Etenkin myynnissä ja projektiosastolla olisi hyvä tehdä näin.

3.3.5 Ajoneuvomyynti ja tuvavalomyynti: Tiedottaminen ja asiakastarpeisiin keskittyminen

Tiedonkulku myyntiosastolla

Ajoneuvopuolen myynnistä haastatteluun osallistui kolme toimihenkilöä. Ajoneuvopuolen myyntiosasto on eniten tekemisissä projektin, ajoneuvopuolen tuotekehityksen, oston ja tuotannon kanssa. Projektin alkua ja suunnitteluvaiheessa myynti on yhteydessä projektiin ja tuotekehitykseen, jolloin ilmoitetaan projektin lähtötiedoista ja keskustellaan teknisistä asioista. Myynti on yhteydessä projektiin, kun asiakkaalle suunnitellaan esimerkiksi uutta tuotetta. Myynti toimii linkkinä tehtaaseen ja asiakkaan välillä. Myynti ottaa yhteyttä tuotantoon, mikäli tuotteisiin liittyviä selviteltäviä asioita ilmenee. Oston kanssa myynti on yhteydessä tuotteiden osiin liittyen.

Kahden ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä kaikilla osastoilla pitäisi olla enemmän aikaa hoitaa omia työtehtäviä. Heidän mielestään kasvutahti on ollut kovaa monta vuotta, jolloin organisaatorakenne tulisi analysoida toimiiko se tällä kasvutahdilla.

Tuntuu, että tää hoidetaan niin, et keskitytään ku projektissa on joku ongelma, ku ostossa on nyt joku ongelma, ja nyt on tuotannossa joku ongelma. Kukaan ei osaa katkoo sitä koko ketjua läpi. - Sammutetaan tulipaloja sieltä täältä. Kellää ei oo aikaa nähdä suurempaa kuvaa. (Ajoneuvomyynti)

Kahden ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä tuotteiden nimeämissesteemiä tulisi tarkastella kriittisesti. Yhden työntekijän mielestä kenelläkään ei ole aikaa ja panoksia tehdä sitä. Toinen työntekijöistä ihmettelee nimeämissesteemiä, koska tuotteen nimike eli koodi voi olla samanlainen kuin esimerkiksi neljällä muulla tuotteella, mutta itse tuote ei kuitenkaan ole sama. Hänen mielestään ratkaisuksi siihen voisi olla se, että tuotteiden nimeämishetkellä siihen kirjoitettaisiin tarkennettu kuvaus tuotteesta.

Ajoneuvomyynnin työntekijöiden mielestä on vaikeaa linkittää ajoneuvo- ja tuotekehitysosastoa toisiinsa. Kahden ajoneuvomyynnin työntekijän mielestä projektin ja tuotekehitysosastojen tulisi muuttaa samoihin tiloihin, jolloin yhteistyökin saattaisi toimia paremmin ja tiedonkulun hankaluuksilta välttyttäisiin.

Tiedonkulun haasteita (Turvalopuolen tuotekehityksen näkemys)

Turvalopuolen tuotekehitys on yhteydessä turvalomyyntiin, kun käsitellään projektin lähtötietoja, esimerkiksi erilaisia teknisiä, hinnallisia ja kaupallisia asioita. Vuoropuhelu myyntiosaston kanssa on tuottanut vaikeuksia, koska tuotekehitysosastolla on usein hyvin tekninen näkemys asioista. Turvalopuolen tuotekehityksen työntekijän mielestä haasteena on se, osaavatko he itse pyytää myyntiosastoa hankkimaan heidän tarvitsemansa tiedot asiakkaalta ja osaako myynti välittää heille sen tiedon, jotta saavutetaan haluttu lopputulos.

Projekteista tiedottaminen (Tuotannon näkemys)

Yhden tuotannon työntekijän mielestä talon projekteista voisi olla enemmän tietoa, koska kokonaiskuvaa siitä, mitä projekti ”Metro Lille” tarkoittaa ei ole. Se liittyy työntekijän mielestä osastojen väliseen tiedonkulkuun, joka olisi hyvä tietää.

Tiedon puutteellisuus (Projektin näkemys)

Projekti- ja myyntiosaston välisessä kommunikaatiossa on parannettavaa. Yhden työntekijän mielestä projektit menevät usein uusiksi, koska asiakkaiden tarpeista ei tule tietoa tai vaatimukset vaihtuvat jatkuvasti. Projekti toivoisi, että myyntiosasto pystyisi jotenkin keskittymään siihen, mitä asiakkaat todella tarvitsevat. Ratkaisuksi toinen työntekijöistä ehdotti aktiivista otetta, erilaisten vaihtoehtojen esittelyjä ja monien asioiden huomioon ottamista. Asiakastietojen hankinta ei työntekijän mielestä riipu aluepäällikön tai projektipäällikön pätevyydestä, vaan asiakkaalla voi olla mahdottomat vaatimukset tai asiakas voi muuttaa tarjousvaiheessa mieltään monet kerrat.

Reklamaatiokäsittelyt (Reklamaatio-osaston näkemys)

Reklamaatio-osaston työntekijän mielestä myynnin kanssa on ollut välillä ongelmia, koska he saattavat korvata tuotteet jo heti puhelimesta, jolloin korvaus tulee kaksinkertaisena. Nykyään korvausten tekeminen on kuitenkin parantunut, koska muutamalle asiakkaalle on kehitetty uudenlainen palautuskoodi, jotta toiminta selkiytyisi. Ongelmana on reklamaatio-osaston mielestä tilat ja etäisyydet yhdessä toimivien yksiköiden kanssa kuten myynti- ja tuotekehitysosaston kanssa.

Palaverit (Lähtämön näkemys)

Lähtämön työntekijä ehdotti, että tuotanto ja vientiassistentit pitäisivät palaverin kerran kuussa, jolloin tilausten kuormitus ja tuotannon resurssit käytäisiin läpi. Myös ilmoitukset uusista teko- ja tulevista uusista tuotteista olisivat hyvä aihe lähtämön mielestä.

Aktiivinen tiedottaminen (Talousosaston näkemys)

Talousosaston työntekijä on yhteydessä myyntiin luottorajojen ja agenttiprovisioiden yhteydessä. Hänen mielestään on tärkeää kertoa, mikäli asiakkaan laskuihin liittyy reklamaatiota tai jotakin muuta, sillä asiakkaita asetetaan toimituskieltoon joka viikko. Välillä tieto asiakkaan reklamoinnista ei ole tullut talousosastolle asti, jolloin asiakkaalle lähetetään muistutuslaskuja, mikä on loukkaavaa asiakasta kohtaan.

Tilausten arviointi (Tuotannon näkemys)

Yhden tuotannon työntekijän mukaan myyjien ja vientiassistenttien tulisi priorisoida kiireellisiä tilauksia. Heidän on hankala arvioida tarkkoja toimitusaikoja, kun viikossa tilauksia tulee 300-500 kappaletta. Kiiretilauksien tieltä tulee siirtää pois aina toinen tilaus, jolloin se aiheuttaa oravanpyörän. Tuotannon työntekijän mukaan asiakkaille tulisi asettaa rajat niin, että tuotteet eivät ole aina saatavilla viikossa. Hänen kokemuksen mukaan yhtäkään asiakasta ei ole menetetty, vaan yritys on kasvanut ja mennyt koko ajan parempaan suuntaan.

Turvavalomyynti

Turvavalomyynnistä haastateltavina olivat kaksi toimihenkilöä. Eniten työntekijät ovat yhteydessä tuotantoon, ostoon ja myyntiin. Tämän lisäksi toinen työntekijöistä on yhteydessä myös turvavalopuolen tuotekehitys- ja suunnitteluosastoon.

Toisen työntekijän mielestä kiire on perussyy unohtamiseen, mutta se ei saisi olla tekosyy joka kerta. Hänen mielestään muistutusjärjestelmä olisi hyvä, mikä ilmoittaisi henkilölle, kun asiasta täytyy tiedottaa toisia osapuolia. Ensimmäisen työntekijän mielestä ratkaisuna voisi olla M-Files sähköisen dokumentinhallintajärjestelmän laajempi käyttö, jonne saataisiin laitettua toimintoja, mitkä antaisivat automaattisähköpostin X-määrälle ihmisiä, kun tuotteen tila muuttuu järjestelmässä tai se on myytävissä.

3.3.6 Osto: Monipuolinen ja ajantasainen viestintä

Osto-osastolta haastateltiin yhteensä kolmea toimihenkilöä. Eniten ostosasto on yhteydessä myyntiin, tuotekehitykseen, projektiin ja tuotantoon. Yhden ostosaston työntekijän mielestä tieto kulkee ihan hyvin, mutta usein se on osastojen välillä suppeaa. Tämän johdosta kahden ostosaston työntekijän mielestä aikaa kuluu tiedon kaivamiseen. Tiedon suppea lähettäminen voi johtua toisen tarpeiden tietämättömyydestä tai siitä, ettei kolmas osapuoli tiedä asiasta mitään. Kahden työntekijän mielestä osastot tulisi perehdyttää toistensa toimintaan, niin

työntekijät tietäisivät, mitä toisella osastolla tapahtuu. Osastot voisivat myös sopia automaattisesti ilmoitettavista tiedoista.

Sähköposti on yhden oston työntekijän mielestään paras tapa kommunikoida, koska siitä jää todistusaineistoa ja asioita muistaa helpommin. Osto-osasto toivoi, että isoista muutoksista tiedotettaisiin myös heille, jotta suurilta yllätyksiltä vältyttäisiin, kuten suurien tuotemäärien vaatimuksista lyhyellä varoitusaajalla. Oston työntekijöiden mukaan tällainen toiminta aiheuttaa jatkuvan kiireen toisessa päässä, mihin ratkaisuna he tarjoavat ajoissa tiedottamista.

Rajalliset resurssit (Projektin näkemys)

Projektin työntekijän mielestä osto-osastolla on rajalliset resurssit. Osto-osastolle ei ole tullut merkittävästi lisää työntekijöitä, kun taas projektiosastolla työntekijät ovat kaksinkertaistuneet. Toisen projektiosaston työntekijän mielestä osto-osasto tekee hyvää työtä sen resursseihin nähden.

Pirstaleinen organisaatio (Ajoneuvomyynnin näkemys)

Ajoneuvopuolen myynnin kaikkien haastateltavien työntekijöiden mielestä osto on organisaationa hyvin pirstaleinen. Ajoneuvopuolen myynnin mukaan palaverissa saatu tiedon jakaminen on nähty tuottavan vaikeuksia oston sisällä, jos paikalla on ollut vain yksi oston työntekijä. Kaikki ostossa eivät istu samoissa tiloissa, mikä hankaloittaa tilannetta viestinnällisesti.

3.3.7 Hallinnon kehitysehdotukset

Hallinnon tiedottamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä. Kehitysehdotuksia hallinnolle tuli tuotannolta ja sähköisiin järjestelmiin liittyen.

Tuotannon ja hallinto

Tuotannon työntekijöiden mielestä on hyvä, että aloitteita eli kehitysehdotuksia erilaisista asioista kannustetaan tekemään. Yhden työntekijän mukaan hän ei ole saanut palautetta siitä, onko aloite käsitelty, ja mikä hänen aloitteistaan on mennyt läpi. Hänen mukaansa esimies ei ole ilmoittanut hänelle, mikäli aloitetta on

päätetty kehittää. Aloitteiden määrä ilmoitetaan intranetissä, mutta ei käytyjä asioita. Tuotannon työntekijä toivoi, että intranetiin ilmoitettaisiin kaikki vastaanotetut aloitteet ja kehitettäviksi päätyneet aloitteet. Näin muut työntekijät voisivat hänen mielestään oppia, millaisia asioita voidaan kehittää.

Projekti ja hallinto

Projektin työntekijän mielestä tietoa hallinnolta tulee riittävästi intranetin kautta. Hyvänä asiana projektin toinen työntekijä piti toimitusjohtajan vierailuja projektiosastolla, mikä osoittaa hänen mielestä toimitusjohtajan kiinnostusta projekteja kohtaan.

Turvavalopuolen tuotekehitys ja hallinto

Turvavalopuolen tuotekehityksen ja turvavalomyyntin mielestä intranet kertoo nykyään hyvin hallinto- ja henkilöstöasioista. Turvavalopuolen tuotekehityksen työntekijän mielestä hallinto hoitaa hyvin asiat koskien turvavalopuolen tuotekehitystä. Yksi työntekijöistä toivoi investoinneista laajemmin tiedottamista, koska muutama sana Excel-tiedostossa ei kerro kalliista koneesta mitään.

Ajoneuvomyynti ja hallinto

Ajoneuvomyynti on kokenut intranetin hyödylliseksi etenkin työmatkalta palatessa, koska siitä näkee viikon aikana tapahtuneet asiat. Kaikkien työntekijöiden mielestä tietoisuus hallinnon ja ajoneuvomyyntin välillä on heikentynyt ajoneuvomyyntin muutettua eri rakennukseen.

Hallinnon työntekijä

Yksi hallinnon työntekijöistä kuvailee omia välejään muihin työntekijöihin hyviksi ja siksi tiedonvälitys hänen osaltaan on helppoa. Hän päivittää intranetiin koko henkilöstöä koskevia asioita ja kaksi kertaa vuodessa pidetään henkilöstöinfoja. Hän toivoisi eri osastojen vetäjien kehittävän rutiinin ja päivittävän intranet sivujaan, niin tiedettäisiin esimerkiksi millaisia kauppoja tai projekteja on menossa, ja mitä on näköpiirissä.

Talousoastaston työntekijä 1

Yksi talousoastaston työntekijä kokee, että tieto ei kulje taloushallinnon osaston sisällä, vaikka kolme työntekijää istuvat lähekkäin. Hänen mukaansa on sattunut tilanteita, jolloin on oletettu kaikkien tietävän asiasta, mutta näin ei ollutkaan. Ratkaisuksi tähän ehdotettiin osastopalavereita tai sähköpostia toisilleen, jolloin asiasta jää jokin todiste.

Talousoastaston työntekijä 2

Toinen talousoastaston työntekijä on eniten tekemisissä hallinnon ja myyntiosastojen kanssa. Osastolla pidetään myös suhteellisen säännöllisesti osastopalavereita, milloin tietoa hänen mielestään tulee tarpeeksi. Hänen mielestään yrityksellä ja ihmisillä on kaikki työkalut toimivaan viestintään, jolloin se on työntekijästä kiinni, että ymmärtää antaa tiedon sitä tarvitsevalle henkilölle.

Talousoastaston työntekijä 3

Kolmas taloushallinnon työntekijä on päivittäin tekemisissä hallinnon, turvavalomyynnin, ajoneuvoviennin ja laadun kanssa. Viikoittain taas oston, työnjohtajien, projektin ja tuotekehityksen kanssa. Tiedonkulku hänen kohdallaan toimii usein hyvin. Hänen mukaansa asioista tiedottaessa pitäisi aina yrittää ajatella, ketä kaikkia asia koskee ja kuka tarvitsee tätä tietoa. Asioita saattaa unohtua kertoa kaikille oman tiimin jäsenille, jos joku sattuu olemaan varattu sillä hetkellä. Hän toivoisi enemmän aikaa osaston sisäisille palavereille, mutta sen tekee monimutkaisemmaksi puhelinvaihe, jossa täytyy joku olla koko ajan päivystämässä. Sijaistaminen puhelinvaiheessa ei aina saa niin positiivista vastaanottoa hänen mielestään.

3.3.8 Työntekijöiden näkökulma: Onnistuneen viestinnän perusta

Oman toimintatavan kehittäminen

Vaikuttavana tekijänä tiedonkulkuun voi myös olla henkilökemia hallinnon työntekijän mukaan. Hänen mielestään täytyy muistaa, että kaikki ovat yhdessä tulleet tekemään töitä ja hoitamaan talon asioita. Hallinnon työntekijän mukaan on

myös huomannut, miten asioita on helppo katsoa vain omasta näkökulmasta eikä yrittää ymmärtää, miksi toisen osaston on vaikea ymmärtää asiaa. Ihmiset eivät ole toistensa ajatustenlukijoita, jolloin voisi miettiä keskustelutapaansa. Hänen mukaansa voisi esimerkiksi kertoa, miksi henkilö tarvitsee tämän tiedon ja miksi tarvitsee sen mahdollisimman pian. Muuten henkilö toisessa päässä ei voi ymmärtää, miksi toinen haluaa saada asiansa läpi niin nopeasti.

Aktiivisuus työn helpottajana

Laatuosaston työntekijän mielestä olemalla mukana matkassa henkilökohtaisella aktiivisella kanssakäymisellä, tietoa pystyy lisäämään ja välittämään eteenpäin. Aina se ei ole hänen mielestään rahallinen hyöty, vaan siitä helpottuu kummankin työ. Hänen mielestään yleensä tiedonkulun ongelma johtuu siitä, että tiedon vastaanottanut ei tiennyt, että asia koskettaa jotakin henkilöä tai ei ole ehtinyt kertoa henkilölle. Henkilökohtaisen kanssakäymisen ajatellaan olevan se paras tapa saada tieto, koska tällöin viesti ei jätä tulkinnanvaraa ja se hoituu ajallaan.

--jos mä koen et mä laitan tietoa eteenpäin tietyille henkilöille kohdistetusti oikealla tavalla niin, että se hyödyttää heitä ja samalla sitte mua. Sit ku ne tietää asian ne pystyy ennakoita tekee asialle jotain. (Laatuosasto)

Taloushallinnon työntekijän 1 mielestä kaikki yrityksen puhelinta ja sähköpostia käyttävät työntekijät voisivat aktiivisemmin laittaa poissaoloviestejä puhelimiin ja merkitä sähköpostin kalenteriin päivän tapaamisia. Tällöin asiakkaille ja organisaation työntekijöille on helpompi ilmoittaa, milloin henkilö on tavoitettavissa. Työntekijän sairastuessa hänelle olisi hyvä ilmoittaa asiasta, jotta hän voisi laittaa henkilön työpuhelimeen poissaoloviestin.

Oman työn kokonaisvaltainen ymmärtäminen

Turvavalomyynnin työntekijä tiivistä yhdessä toimimisen ajatukset näin: kaikkien osastojen tulisi hahmottaa oma paikka koko ketjussa. Ainoastaan suunnittelusta ei ole mitään hyötyä tai pelkästään myymisestä. Ajatus siitä yhdessä toimimisesta, toisten tärkeydestä ja vaikutuksesta häviää siinä vuosien varrella, mitä pidempään istuu omalla paikallaan.

- - Mitään ei lähe ovesta ulos jos me ei kaikki toimita yhteen ja pidetä toisiamme ajan tasalla. - - Me tarvitaan se suuri äly joka suunnittelee sen tuotteen ja me tarvitaan ihminen joka myy sen tuotteen ja me tarvitaan ihmiset, jotka valmistaa sen tuotteen niillä osilla, jotka jotku on ostanu tänne. Sit me tarvitaan viel tekninen neuvonta, et se asiakas saa tuotteen toimimaan. Mahdolliset reklamaatiokäsittelyt ja muut. Jokaikinen linkki ketjussa on tärkeä- -. (Turvavalomyynti)

Turvavalomyynnin työntekijän mukaan käytännön tason ratkaisuna tähän voisivat olla nykyaikaiset sähköiset ohjelmat, jotta kaikki ei kulkisi muistin varassa.

Tällöin tieto saataisiin automaattisesti eteenpäin, kun se ei manuaalisesti kokonaisuudessaan kulje.

3.4 Yhteenveto kehitysehdotuksista

Tutkimustuloksissa esitettyjä työntekijöiden kehitysehdotuksia ja ratkaisuja esitellään tässä kappaleessa. Tutkimustulosten mukaan parempi viestintä syntyy omalla aktiivisella asenteella. Työntekijöiden mukaan tieto on usein saatavissa, kun osataan kysyä oikealta henkilöltä. Haastatteluissa selvisi, että osastojen välinen tiedonkulun taso vaihteli hyvästä tyydyttävään. Eniten kehitysehdotuksia saivat projekti-, tuotekehitys-, myynti, tuotanto- ja osto-osasto. Tulos voi johtua siitä, että nämä osastot ovat päivittäin eniten tekemisissä asiakkaiden tai tuotteiden ominaisuuksiin liittyvien asioiden kanssa, milloin muutoksista täytyy jakaa tietoa.

Tiedonkulkua huonontaviksi tekijöiksi havaittiin ymmärtämättömyys, kiire, vähäinen yhteistyö, epämääräinen tiedottaminen, tilojen etäisyydet, suppeasti kirjoitetut viestit, tiedon saamattomuus ja turhien resurssien käyttö tiedon etsintään. Ymmärtämättömyys asioista voi hankaloittaa joidenkin työntekijöiden välejä, milloin selkeä tapa kysyä voi johtaa ymmärryksen syntymiseen. Tutkijan mielestä hallinnon työntekijä ehdotti hyvää tapaa kysyä asiasta. Kun tietoa kysyy, tulisi toiselle kertoa, miksi tietoa tarvitsee ja miksi tarvitsee sen niin nopeasti. Tiedonkulkua parantavia tekijöitä olivat viestin monipuolinen kirjoittaminen, säännölliset palaverit, suurempi yhteistyön määrä, toisen tarvitseman tiedon ymmärtäminen ja oman viestimisen vaikutuksen ymmärtäminen. Oman viestimisen vaikutuksen ymmärtäminen on tärkeää, koska esimerkiksi koko tilaus-toimitus ketju tarvitsee jokaisen osaston toimintaa onnistuakseen. Jos yksi

ihminen ketjussa jättää vastaamatta viestiin tai pitkittää sitä, se ei palvele yrityksen sisäistä toimintaa.

Eveliina Kainulaisen opinnäytetyön (2014) tuloksia voidaan käyttää vertailuna tässä opinnäytetyössä saatuihin tutkimustuloksiin. Hänen opinnäytetyössään tutkittiin osastojen välistä viestintää Sokos-hotellit Jyväskylässä. Tutkittavia osastoja oli kolme: myyntipalvelu, ravintola ja vastaanotto. Tutkimuksessa selvisi, että osastojen väliseen viestimiseen vaikuttivat muun muassa etäisyys, kiire, ilmapiiri, osaston ihmisten tunteminen, tavat toimia, kokemuksen määrä ja aktiivinen yhteistyö. Kiire ja etäisyys huononsivat tiedonkulkua myös Teknoware Oy:ssä. Kainulaisen (2014) opinnäytetyön ja tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa oli samankaltaisuuksia paremman tiedonkulun saavuttamiseksi. Aktiivista yhteistyötä pidettiin tärkeänä myös Teknoware Oy:n tutkimustuloksissa.

Tämän opinnäytetyön tutkimustuloksissa tuli paljon kehitysehdotuksia, joista eniten nousivat esille ajantasainen osastojen tiedottaminen, osastojen välinen yleinen tietoisuus ja osastojen välinen yhteistyö. Haastatteluista saadut kehitysehdotukset on jaettu yhteistyöhön liittyviin kehitysehdotuksiin (Taulukko 2), ajantasaisen tiedonkulun ja osastojen välisen tietoisuuden kehitysehdotuksiin. (Taulukko 3.) Kuvioissa näkyvät työntekijöiden mielestä tärkeimmät kehitettävät asiat ja ratkaisut heidän näkökulmastaan.

TAULUKKO 2. Kehitysehdotukset yhteistyön parantamiseksi

Kehityskohde 1: Yhteistyö			
Kehitysehdotukset	Miksi?	Ratkaisu	Ketä koskettaa?
Osastojen yhteistyö projekteissa	Ajantasaisuus ja hyvä asioihin valmistautuminen	Projektinhallintajärjestelmä ja projektipäällikkö vastuunjakajana	Kaikki osastot
Lean toiminnan-ohjausjärjestelmä	Vaikeasti haettava ja ei tue kaikkia toimintoja	Toimintojen räätälöinti	Myynti ja projekti
Uusien tuotantoteknologioiden hyödyntäminen	Uuden oppiminen ja ajan hermolla pysyminen	Sovitetaan tiedotusajankohta: palaveri	Tuotanto ja ajoneuvopuolen tuotekehitys
Nimikkeiden nimeämiskäytäntö	Yhtenäisyys vähentää erimielisyyksiä	Sovitetaan yhteiset käytännöt nimeämisestä	Ajoneuvopuolen tuotekehitys ja tuotanto
Uusien ratkaisujen jako tuotekehityspalavereissa	Vältetään päällekkäistä työtä ja opitaan uutta	Tuotekehitysosastojen yhteiset palaverit	Ajoneuvopuolen ja turvalopuolen tuotekehitys
Oletuksien sijasta kysytään	Arvaus ei johda aina oikeaan tulokseen	Yhteistyö myynnin kanssa	Myynti - projekti, osto, tuotekehitys
Asiakkaiden tarpeiden kartoitus	Projektit eivät etene, kun ei olla tietoisia tarpeista	Myyjä ehdottaa asiakkaalle erilaisia vaihtoehtoja	Projekti ja myynti
Viestien suppea välitys	Resurssit kuluvat selvittelyyn	Kirjoitetaan viesti toisen ymmärrystä ajatellen	Kaikki osastot
Oman toiminnan tarkkailu ja toisten ymmärtäminen	Vältytään virheiltiltä ja toimitaan yhteistyössä	Mietitään miten voidaan toimia toisin & järjestää yhteistä tekemistä	Kaikki osastot

TAULUKKO 3. Kehitysehdotukset ajantasaiselle tiedonkululle ja osastojen väliselle tietoisuudelle

Kehityskohteet 2 & 3: Ajantasainen tiedonkulku ja osastojen välinen tietoisuus			
Kehitysehdotukset	Miksi?	Ratkaisu	Ketä koskettaa?
Ajantasainen tiedonkulku	Tehokas toiminta	Muistutusjärjestelmä ja viestinnän kohdistus	Kaikki osastot
Osastojen välinen tietoisuus	Parempi ilmapiiri ja mehenki	Yhteinen kehittäminen, intranetin päivitys osastoittain	Kaikki osastot
Tuotantopalaverien ajankohdat	Kaikki saavat saman tiedon	Palaverit aina sovittuna ajankohtana	Tuotannon työntekijät ja verstpäälliköt
Talousoaston palaverit	Tarve parempaan tietoisuuteen	Palaveri	Taloussihteeri, talouspäällikkö ja toimistosihteeri
Vastuuhenkilö ohjeiden päivittämiseen	Selkeys ja virheiden minisointi	Esimies jakaa vastuut	Tuotanto ja verstpäällikkö
Ilmoitus laskujen muutoksista taloussihteerille	Vältetään turhat karhuamiskirjeet asiakkaille	Ajoissa muutoksista ilmoittaminen	Myynti ja taloushallinto
Ilmoitus valmiiden tuotteiden toimitusajan muutoksista	Tilaus on muiden tiellä ja turha pakkaaminen vie aikaa	Ilmoitus lähettämöön samalla, kun ilmoitetaan verstpäälliköille	Viestiasistentit, myynti ja lähettämö
Palaveritiedon jakaminen oston sisällä	Kaikki oston työntekijät tietoisiksi	Palaverissa ollut ilmoittaa ostolle kaikki heitä koskevat asiat	Osto
Oman paikan ja oman viestimisen merkitys ketjussa	Ymmärretään oma viestimisen rooli organisaatiossa	Hahmotetaan keihin kaikkiin oma toiminta vaikuttaa	Kaikki osastot

3.5 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti kertoo, miten hyvin kysymyksillä on mitattu asiaa, jota sen pitikin mitata. Reliabiliteetti kertoo, miten luotettava tutkimustulos on ja kuinka hyvin se on toistettavissa. (Tilastokeskus 2014.) Tutkijan mielestä hän onnistui luomaan kattavan teoriaosuuden viestinnän prosessoinnista ja sen antamista hyödyistä. Haastattelut tehtiin 12 osastolle ja 34 työntekijälle. Näin kattavasti työstettynä käsittely lisäsi ja vahvisti reliabiliteettiä. Tutkijan resursseilla se on hänen mielestään hyvä tulos.

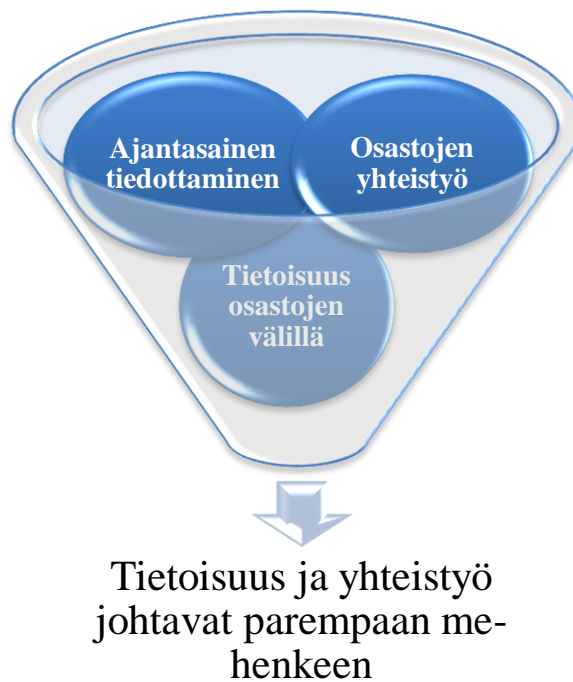
Haastattelukysymykset oli laadittu kartoittamaan osastojen välisen viestinnän ongelmakohtia ja kehitysehdotuksia. Teoriaa hyödynnettiin haastattelukysymyksissä niin, että saatiin selville, millaisia asioita osastojen välisessä tiedonvälittämisprosessissa välitettiin. Saatiin vastauksia, millä tasolla viestintä on nyt, mitä ongelmakohtia siinä on ja kuinka niitä voitaisiin kehittää. Aiheena sisäinen viestintä voi olla arka ja tämä näkyi joissakin haastateltavissa. Asioita saatiin kertoa nimettömänä, joka saattoi helpottaa puhumista. Avoin ja rehellinen keskustelu vahvisti reliabiliteettiä, jolloin tutkija sai totuudenmukaisia vastauksia. Luotettavuutta lisäsi myös se, että tutkimus nauhoitettiin, joten sitä pystyttiin kaikessa rauhassa analysoimaan ja tutkimaan. Tutkimus on helposti toistettavissa. Koko otos henkilöstöstä voidaan tehdä kyselytutkimuksen avulla, koska haastattelututkimus olisi vaikea toteuttaa niin suurelle työntekijämäärälle.

Osa haastateltavista oli tutkijalle jo ennestään tuttuja, sillä hän teki työharjoittelunsa yrityksessä. Tutkija pyrki olemaan objektiivinen ja olla vaikuttamatta heidän mielipiteisiin. Pääasiassa haastateltavat puhuivat aiheesta ja tutkija esitti kysymyksiä. Lisäkysymykset olivat yleensä muotoa ”voisitko kertoa vähän tarkemmin” tai ”mitä kehitettävää näkisit osastolla X”. Tutkija ei kuitenkaan pyrkinyt harhauttamaan tai ohjailemaan haastateltavien mielipiteitä. Tutkimusosuus on onnistunut siten, että keskustelut sujuivat hyvässä hengessä. Työntekijät paneutuivat kysymyksiin ja tuottivat monia uusia tapoja tarkastella viestintää ja sen prosesseja.

4 TULOSTEN JOHTOPÄÄTÖKSET JA TUTKIMUSPÄÄTELMÄT

4.1 Tutkimuspäätelmät

Tutkimustuloksissa eniten kehitysehdotuksia annettiin osastojen väliseen yhteistyöhön, ajantasaiseen tiedottamiseen ja tietoisuuteen osastojen välillä. Tietoisuus osastojen välillä tarkoittaa sitä, että työntekijät haluavat olla tietoisia toisten osastojen tapahtumista ja projekteista. Tässä työssä kehitysehdotukset tarkoittavat työntekijöiden antamia kehitettäviä asioita ja tutkimuspäätelmät tutkijan omia mielipiteitä ja ehdotuksia. Osastojen jatkuva yhteistyö projektin tai työtehtävän alkuvaiheessa, sen aikana ja lopussa itsessään johtavat ajantasaiseen tiedonkulkuun ja tietoisuuteen osastojen välillä. Kaikki osastot eivät kuitenkaan ole niin aktiivisesti projekteissa mukana, jolloin osastojen välistä tietoisuutta tulisi lisätä esimerkiksi intranetin avulla. Kuviossa kahdeksan on kuvattu Teknoware Oy:n haastatteluista ilmenneet pääkehitysalueet. Yhteistyön lisääntyminen ja osastojen välinen läpinäkyvyys johtavat parempaan ilmapiiriin, mikä tukee ryhmähengen syntymistä. Päivittäisellä aktiivisella asenteella voidaan myös edesauttaa osastojen välistä tietoisuutta ja ajan tasalla pysymistä.



KUVIO 8. Pääkehitysalueet

Yhteistyötä ja ryhmätyötä pidetään usein liiketoiminnassa suuressa arvossa, koska ryhmän ajatellaan tuottavan yhdessä parempia tuloksia kuin se, että henkilö toimisi yksin. Tiimiä voidaan verrata jalkapallojoukkueeseen. Aluksi mietitään pelikenttää ja osataan määritellä maalin sijainti. Yhdessä voidaan päättää, mitkä ovat kenenkin vastuualueita. Hyvää peliä varten on oltava sääntöjä, joiden mukaan pelataan. Pelin aikana jokainen on tietoinen tehtävästään ja eri tilanteissa pelataan tiimin eduksi. Puolustajalle voi tulla hyvä maalinteko paikka, jolloin hän tekee maalin eikä huuda: ”Ei kuulu toimenkuvaan”. Se, jolla on pallo johtaa tilannetta ja silloin muut auttavat. Kun pallo vaihtuu toiselle pelaajalle, muut pelaajat auttavat taas häntä. Tiimi on sellainen, jossa kaikki ymmärtävät toiminta-alueen, päämäärän ja vastuualueet, mutta joustavat tarpeen tullen. (Spiik 2004. 119–120.)

Tutkijan mielestä Spiik tiivistää hyvin yhteistoiminnan tarkoituksen, mitä tulisi noudattaa yhteisiä työtehtäviä tehdessä, koska yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaisiksi. Ristikankaan ja Rinteen mukaan (2014, 286) on tärkeää, että ryhmä on synerginen eli tuntee puoleensavetävää yhteenkuuluvuutta. Tällainen ryhmä saa tuloksia aikaisiksi, jos se osaa yhdistää sopivassa määrin toistensa vahvuuksia. Tällöin yksittäisten heikkouksien haitalliset vaikutukset eivät tule niin selvästi esille. Tutkijan mielestä optimaalinen viestintä syntyy, kun eri osastot osaavat käyttää toistensa ammattitaitoa ja tietoa hyväkseen. Esimerkiksi asiakkaalle viestimisessä myyjä osaa kerätä tarvittavat tiedot eri osastoilta. Tiedonkululla on mahdollisuus onnistua paremmin, kun asiat hoidetaan laaditun suunnitelman ja viitteellisen aikarajan puitteissa. Yleinen tiedonkulku on tuloksellista, kun osastot ovat tietoisia osastojen tapahtumista ja haluavat tehdä aktiivisesti yhteistyötä toistensa kanssa.

Suomen perustuslaissa on säädetty yhteistoiminnan laki vuonna 2007.

Yhteistoiminnanlain (334) 1 luku 1§ tiivistää hyvin yrityksen yhteistyön ja vuorovaikutuksen tarkoituksen organisaation ja henkilöstön välillä. Lain tarkoituksena on edistää yrityksen ja henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Tällöin työntekijöille on viestittävä ajantasaisesti ja annettava riittävät tiedot yrityksen tilasta ja sen suunnitelmista.

(Yhteistoiminnanlaki 334/2007, 1§).

Tavoitteena on yhteisymmärryksessä kehittää yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä. (Finlex 2007)

Tutkijan mielestä yhteistoimintalain mukaista neuvottelutavat voisivat toimia yrityksessä myös osastojen välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin työtehtävistä ja projekteista jaettaisiin riittävät tiedot aikatauluista ja suunnitelmista. Tämä voidaan mahdollistaa jatkuvalla työntekijöiden keskinäisellä vuorovaikutuksella.

4.2 Kehityskohde 1: Yhteistyö

Tämä kappale käsittelee työntekijöiden kuvaamia kehitysehdotuksia yhteistyölle. (Taulukko 2.) Tutkijan mielestä osastojen välisessä yhteistyössä on tavoitteena pitää kaikki projektiin tai työtehtävään osallistuvat henkilöt tietoisina asioiden etenemisestä käynnistys, toteutus ja päätäntävaiheessa. Olemalla mukana käsittelyn eri vaiheissa, työntekijät osaavat nähdä toisen näkökannan asioihin ja tietävät, minkä aikataulun rajoissa tulisi toimia. Projektiin tai työtehtävään on helpompi sitoutua, kun ollaan tietoisia sen etenemisestä. Myös Juholinin (2014, 59) mukaan sitoutuminen työhön ja työyhteisöön syntyy yhteisössä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöviestinnän tarkoitus on luoda yhteisöllisyyttä ja rakentaa vahvempia sisäisiä verkostoja yrityksessä. Sitoutunut henkilö on valmis kehittämään yrityksen toimintaa, antamaan ideoita ja ajatuksia sen toiminnasta. Tutkijan mielestä kaikkien mieltämän yhteisen päämäärän seuraaminen edesauttaa yhteistyötä ja sitoutumista työtehtävään. Myös Jäppinen (2012, 84) on sitä mieltä, että sitoutuminen edellyttää yhteisiä arvoja eli työntekijät haluavat uhrata aikaansa ja työpanostaan asian eteen, jota he pitävät tärkeänä. Tutkijan mukaan positiivinen vaikutelma toimivasta tiedonvälittämisestä vaikuttaa ihmisen välisiin suhteisiin, mikä luo paremman edellytyksen yhteistyölle ja me-hengelle. Yhteistyön synnyttämiseksi tarvitaan siis yhteinen päämäärä, jatkuvaa vuorovaikutusta ja toisten työntekijöiden panosta.

Yhteisöllisyyden rakentumien

Suurin tuotto yritykselle tulee isoista projekteista. Sen toimivuuden takaamiseksi tarvitaan viestinnällisesti yhtenäisempää toimintaa. Projektiosaston työntekijät kuvasivat osastojen toimivan lähes ”itsenäisesti ja yrityksenomaisesti”. Työharjoittelun aikana tutkija havaitsi paljonkin me-henkeä osastojen sisällä, mutta joidenkin työntekijöiden mielestä me-henkeä ei koettu osastojen välillä. Kaivolan ja Launilan (2007,78) mukaan yhteisöllisyyden rakentuminen on jokaisen henkilön omalla vastuulla. Yhteisöllisyys edellyttää aitoa läsnäoloa ja ennakkoluulontonta kohtaamista ihmisten välillä, mutta usein työpaikoilla liikutaan liian pinnallisella tasolla. Yhteisöllisessä organisaatiossa on hyvä ilmapiiri ja luotetaan toisten työpanokseen, tuetaan, autetaan, otetaan huomioon ja ollaan avoimia kaikessa mitä tehdään. Tutkijan mielestä miellyttävässä ilmapiirissä syntyy parempia työn tuloksia. Myös Kaivolan ja Launilan (2007, 78) mielestä yhteenkuuluvuuden tunne ja me-henki ovat vahvasti sidoksissa yrityksen tulokseen. Tutkijan mielestä vähäinen yhteistyö voi johtaa siihen, että projektiin tai työtehtävään liittyvät osapuolet eivät ole tietoisia asioista, jotka koskettavat heitä.

Tutkimuksessa ilmeni syitä, miksi viestejä ei aina lähetetty vastaanottajille. Ei tiedetty ketä asia koskettaa, tietääkö henkilö asiasta tarpeeksi, tietääkö hän asiasta ollenkaan tai asia unohdetaan kiireessä. Osastojen välillä on esiintynyt tilanteita, milloin tieto annetaan vasta viime hetkillä tai liian myöhään. Jos tällaisia tilanteita esiintyy paljon, syy voi olla yhteisen suunnitelmallisuuden tai työntekijöiden resurssien puuttumisessa. Suunnitelmallisuuden tekemiseen kannustavat myös Ristikangas ja Rinne (2014, 266), jotta kaikille toiminnoille jää tarpeeksi aikaa. He antavat esimerkin projektista: projektin loppuvaiheeseen tulisi jättää aikataulullisesti enemmän aikaa, koska projektit ovat tällöin hektisimmässä vaiheessa. Usein ilmaantuu viimehetken tarkistuksia, käyttöönottoon ja sopimiseen liittyviä asioita. Nämä tulisi ennakoida jo suunnittelun alkuvaiheessa ja jättää niille keskimääräisesti enemmän aikaa.

Projektin aikataulujen suunnittelussa voidaan esimerkiksi käyttää apuna prosessiviestinnän teoriassa esiteltyä ajallista aikajanaa (kuvio 4), joka on todettu

hyödylliseksi, kun sama toimenpide toistetaan useasti. Se on myös osoittautunut toimivaksi, kun asiat ovat kiireellisiä tai sisällön tuottaminen on haasteellista. Suunnitelman tulisi sisältää kuvauksen suunnitelmasta, projektin tarkoituksen, viestinnän tavoitteet ja mittarit, viestinnän kohderyhmät, kohderyhmille viestimisen kanvasuunnitelman ja viestinnän toimenpidesuunnitelman aikatauluineen. Nämä ovat esiteltynä laajemmin luvussa 2.4. Jos työntekijöillä on liian vähän resursseja, voidaan henkilön normaalien työtehtävien tasoa laskea hetkellisesti projektin ajaksi tai siirtää työtehtävä hetkellisesti muille työntekijöille. (Kettunen 2009, 134).

4.2.1 Lean toiminnanohjausjärjestelmän räätälöinti

Lean toiminnanohjausjärjestelmän tehtävä on yhdistää yrityksen eri toiminnot helpottaen tilauksia ja tuotteita koskevia tietojen hallintaa. Turvavalon- ja ajoneuvomyynnin työntekijät toivoivat parannusta Lean järjestelmän toimintaan ja sen asioiden haettavuuteen. Ajoneuvomyynnin työntekijät ehdottivat toimintaa, joka muistuttaisi myöhässä olevista tuotteista. Turvavalomyynnin työntekijän mielestä Lean järjestelmästä tulisi karsia sivuja ja otsikkokenttiä, jotka eivät ole työntekijän käytössä työtehtäviä tehdessä. Tutkijan mielestä osastojen tulisi selvittää yhdessä työntekijöiden kesken, millaisia toimintoja tarvitaan. Näin voidaan säästää resursseja ja kohdistaa ne tärkeisiin asioihin, kun työaika ei kulu jatkuvasti asioiden etsimiseen.

Projektiosaston työntekijöiden mielestä Lean toiminnanohjausjärjestelmä ei tue projektin aloittamista. Ennen kuin ohjelmaan voidaan syöttää lukuja, heiltä menee projektin valmisteluun eniten resursseja. Heidän toivomuksissaan oli projektinhallintajärjestelmä, joka tukisi projektin etenemistä alusta loppuun. Projektiosastolle tutkija ehdottaa omien tarpeiden tarkastelua järjestelmän suhteen ja niiden kehittämistä yhteistyössä toisten osastojen kanssa. Erilliset pöytäkirjat, Excel taulukot ja muut dokumentit aiheuttavat sekaannusta aloitusvaiheessa. Kaiken tiedon tulisi olla samassa paikassa ja kaikkien projektissa toimivien osastojen näkyvillä.

Pilvipalvelut työkaluna

Tutkijan mielestä pilvipalvelut tarjoavat hyviä työvälineitä tiedon jakamiseen ja säilyttämiseen verkossa. Pilvipalveluita voidaan räätälöidä myös yrityskäyttöön, jolloin tietoturvasuojaus on syytä tarkistaa pilvipalveluiden tarjoajien kohdalla. Pilvipalvelut ovat verkon kautta käytettäviä palveluita, milloin henkilön käytettävissä olevat sovellukset sijaitsevat palvelutarjoajan palvelimella (Aalto-yliopisto 2011). Pilvipalveluita käyttämällä dokumentti ei ole vain projektipäällikön koneella, vaan tiedoston voi avata minkä tahansa osaston ryhmään liitetty henkilö ja nähdä uusimmat lisäykset. Pilvipalveluita on saatavana maksullisina ja ilmaisina. Ohjelmistoista maksetaan niiden käytön mukaan kuukausittain esimerkiksi tallennustilan tai aktiivisten käyttäjien mukaan (Ojala ja Pöysti 2012, 37).

Ilmaisia esimerkkejä ovat esimerkiksi Dropbox, Yammer ja Google Docs. *Dropbox* on tiedostojen ja asiakirjojen jakamis- ja säilytyspalvelu. Tiedostojen näkyvyys muille sallitaan kutsumalla henkilöt jakamaan kansio, jolloin sähköpostiin tulee ilmoitusviesti. Käyttäjät voivat muokata tiedostoja myös offline tilassa, jolloin asiakirjat päivittyvät verkkoyhteyden käytettävissä. (Ojala ja Pöysti 2012, 47.) Google Docs tarjoaa ilmaisen työtilan tiedostojen käsittelemiseen ja tallentamiseen. Tietojen käsittely edellyttää kuitenkin Google tunnuksen luomista. Google Docsin hyvä puoli piilee siinä, että projektiryhmä voi reaaliaikaisesti muokata Word-, Excel- tai Powerpoint-tiedostoja. Käyttäjät voivat esimerkiksi muokata samaa taulukkoa yhtä aikaa. Työryhmän liittäminen Google Docsin tiedostojen käsittelyyn edellyttää kutsumista ryhmään sähköpostin avulla. (Ojala ja Pöysti 2012, 62.) *Yammer* soveltuu hyvin projektiryhmän keskusteluun sähköpostien välittämisen sijaan. Yammeria voidaan kuvata yrityksen sisäiseksi Facebook ryhmäksi, jossa puhutaan projektia koskevista asioista. Yammerissa on mahdollista tehdä muistioita ja jakaa tiedostoja. Ilmaisversioissa on kuitenkin aina muistettava tietoturvakysymykset, jotka kannattaa käydä huolella läpi. On tärkeää varmistaa, miten palvelimen tarjoaja takaa tietoturvariskit. (Ojala ja Pöysti 2012, 39-40.)

4.2.1 Uusien ratkaisujen jako tuotekehityspalavereissa

Turvavalopuolen tuotekehitysosasto koki tarpeelliseksi pitää yhteisiä tuotekehitysosastojen palavereita kerran kuussa tai neljännesvuosittain. Heidän mukaansa palaverin sisältö keskittyisi keksittyjen ratkaisujen jakoon. Yhden työntekijän mielestä on resurssien hukkaan heittoa, kun ei olla tietoisia ratkaisun olevan jo valmiina toisella osastolla. Tutkijan mukaan ratkaisujen kirjaamisessa voidaan käyttää apuna teoriakappaleen 2.3 ohjeistusta vaiheiden kirjaamisesta. Ratkaisun vaiheet kirjataan vaihe vaiheelta niin tarkasti, että muutkin osaavat sen suorittaa. Ratkaisujen jaossa voidaan hyödyntää edellisessä kappaleessa kuvattuja pilvipalveluita, jolloin ratkaisut ovat kaikkien käytettävissä verkossa. Tärkeintä on, että ratkaisut ovat helposti saatavissa. Prosessidokumentaatioon voidaan kirjata, kuka ratkaisun on keksinyt, mistä vaiheista se koostuu ja keneltä voidaan kysyä neuvoa ratkaisuun liittyen.

4.2.2 Uudet tuotantoteknologiat

Ajoneuvopuolen tuotekehitys haluaisi hyödyntää enemmän tuotantoteknologian antamia mahdollisuuksia tuotteiden suunnittelussa. Ajoneuvopuolen tuotekehitysosaston mukaan tuotanto pyrkii välillä rajoittamaan tätä. Teknoware:n toimintaohjeessa on ohje suunnittelusäännön noudattamisesta projekti- ja tuotekehitysosastoilla, millä varmistetaan suunniteltujen tuotteiden valmistus tuotannossa olevilla laitteilla. (Teknoware Oy 2014e.) Ajoneuvopuolen tuotekehitysosasto ei ole välttämättä mielestään informoinut tuotantoa tarpeeksi uusista tuotantoteknologioista, jolloin syy voi olla heidän mielestään tässä. Tutkijan mielestä informatiivisempi keskustelu uusista tuotantoteknologioista voi saada aikaan kumpaakin osapuolta miellyttävän ratkaisun. Hyvä ratkaisu voidaan tehdä, kun tiedetään kummankin osapuolen näkemys ja resurssit asiasta.

Kompromissin tekemisessä on hyvä ottaa huomioon myös psykologiset tekijät. Dunderfelt (2012) kuvailee seitsemän tärkeää avainta yhteistyöhön, joita ovat konkreettisuus, kuunteleminen, jämäkkyys, positiivisuus, yhteiset tavoitteet, rauhallisuus ja hyväksyminen. Yleensä keskusteluprosessissa riittää, että pysytään rauhallisina ja hyväksytään myös asioiden epäonnistuminen. On hyvä hahmottaa

konkreettinen asia mahdollisimman vähän tulkiten, vääristellen ja syytellen. Kuuntelemisessa on hyvä yrittää asettua toisen asemaan. Jämäkkyyttä käytetään keskustelun lomassa oman näkemyksen sanomiseen ja positiivisuutta voidaan ilmaista hyväksyvällä nyökkäyksellä. Tiivistysvaiheessa otetaan yhteiset tavoitteet käyttöön ja mietitään mihin on päädytty. (Dunderfelt 2010, 62, 145-146.)

4.2.3 Tuotenimikkeiden nimeämiskäytäntö

Tuotannon ja ajoneuvopuolen tuotekehitysosastolla on ilmennyt erimielisyyksiä tuotteiden nimeämisestä. Tuotekehitys on kuitenkin valmis kehittämään yhteistyössä termit, joita tuotannon työntekijät ymmärtävät. Ohjearvopapereissa tuotteista käytetään liian monia eri nimityksiä tai käsiala on epäselvää. Heidän mielestään yhtenäistä tapaa on vaikea saavuttaa, koska kaikki tekevät asiat eri tavalla. Tutkijan mielestä yleisimmistä käytetyistä nimistä voidaan tehdä listaus ja käydä läpi se tuotannon työntekijöiden kanssa. Listan ei tarvitse heti sisältää kaikkia nimiä, vaan niiden lisääntyessä tulee listaa päivittää. Listaan rastitaan ne nimet, joita työntekijät yhteisymmärryksessä päättävät käyttää. Tätä listausta voitaisiin käyttää avuksi aina ohjearvopapereita tehdessä. Tämä lista olisi hyvä viedä myös tuotantoon, milloin tuotannon työntekijät voivat tarkistaa nimitykset ohjekansiosta soittamisen sijaan. Ohjearvopaperi voitaisiin tehdä sähköisesti, jolloin välttyttäisiin epäselvältä käsialalta. Työntekijät voidaan myös kouluttaa termistöön, jolloin he ovat tietoisia uusista nimityksistä.

4.2.4 Monipuolisempi tiedonkulku

Osto-osaston mielestä viestintää käydään liian suppeassa muodossa osastojen välillä. Kaikkea mahdollista tietoa ei aina voi jakaa eikä se ole tarpeen, mutta jokainen työntekijä voisi yrittää viestiä monipuolisemmin heidän mielestään. Monipuolisella tarkoitetaan sitä, että varmistetaan toisen osapuolen viestin ymmärtäminen kirjoittamalla asia selvästi. Varaston ja lähettämön työntekijöiden mielestä viestiä lähetettäessä voidaan miettiä, ketä kaikkia viesti voisi koskettaa. Viesti olisi hyvä laittaa varmuuden vuoksi myös henkilöille, josta ei ole varma koskettaako se häntä vai ei. Tutkijan mielestä esimerkki suppeasta viestinnästä on viestiketjun edelleen lähetys henkilölle kirjoittamatta siihen, mitä asia koskee ja

mitä henkilöltä pyydetään tässä kohtaa tekevän. Työharjoittelun aikana tutkija huomasi, että tällainen toimintatapa aiheutti hämmennystä toisessa päässä. Asioita tulisi selventää enemmän, eikä olettaa toisen henkilön tietävän kaiken asiasta.

4.2.5 Oman paikan ja oman viestimisen merkitys koko ketjussa

Ajoneuvo- ja turvavalomyynnin mielestä osastojen välistä toimintaketjua ei osata hahmottaa. Yksinään osasto ei pysty suunnittelemaan, valmistamaan ja lähettämään tuotetta, vaan siihen tarvitaan kaikkien yhteistoimintaa.

Ajoneuvopuolen myyntiosasto kuvailee toimintaa niin, että ongelmia selvitellään pitkin ketjua eri osastoilla, mutta kenelläkään ei ole aikaa hahmottaa sitä suurempaa kuvaa. Jatkuvalle kiireelle voi olla asiaan vaikutuksia työntekijöiden mielestä. Työkiire saattaa myös liittyä organisointia koskeviin ongelmiin, ihmisten välisiin suhteisiin, johtamiseen tai yhdessä toimimisen ongelmiin (Perkka-Jortikka 2002, 64).

Tutkijan mielestä ongelmasta keskustelulle tulisi tehdä aikaa, koska ongelman selvittäminen johtaa tehostetumpaan toimintaan. Teoriaa prosessiviestinnästä voidaan käyttää apuna tarkastellessa ketjun toimintaa. Ongelman selvittelyssä voidaan lähteä liikkeelle merkitsemällä toistuvasti esiintyvät ongelmat taulukkoon. Tämän jälkeen kokoonnutaan yhteen niiden henkilöiden kanssa, joiden osastoa ongelmat koskevat tai vaikuttavat. Kuvataan yhdessä dokumenttiin ehdotuksia erilaisista tavoista poistaa ongelmat ja parempia tapoja tehdä prosessi. Keskusteltaessa osastojen olisi hyvä antaa esimerkkejä, miten toisen henkilön toiminta vaikuttaa toiseen osastoon, jos hän toimiikin tavalla Y eikä X. Lopuksi testatetaan käytännössä, toimiiko paranneltu toimintatapa ja korjataan sitä tarpeen tullen. Ketjun ongelmatilanteet ovat saattaneet syntyä, koska niiden selvittämiseksi ei ole löydetty aikaa. Juholinin (2014, 46) mukaan toisen henkilön tunteminen vaikuttaa viestinnän laatuun. Tutkijan mielestä aktiivisemmalla yhteistyöllä huomataan, millaiset toimintatavat toimivat osastojen välillä. Kumpaakin osapuolta hyödyttävät yhteiset toimintatavat jäävät yleensä helpommin toimintaan.

4.3 Kehityskohteet 2 & 3: Osastojen välinen tietoisuus ja ajantasainen tiedonkulku

Taulukosta kolme voidaan nähdä osastojen väliseen tietoisuuteen ja ajantasaiseen tiedonkulkuun liittyvät kehitettävät asiat. Vuonna 2011 suoritetussa henkilöstötutkimuksessa organisaation viestimisessä kokonaisuudessaan ja me-hengen kokeminen näkyivät alhaisina lukuina (Teknoware Oy A 2014). Haastatteluissa työntekijät kertoivat osastojen välisen tietoisuuden ja yhteisen kanssakäymisen olevan vähäistä. Koulutukset, esimiespäivät, pikkujoulut ja kesäjuhlat ovat hyviä tapahtumia parantaa yhteisöllisyyttä, mutta ryhmäytyminen juhlissa heikensi vuorovaikutusta työntekijöiden mielestä. Laadun, lähettämön, varaston ja tuotannon työntekijät sekä hallinnon työntekijä toivoivat, että osastot päivittäisivät intranettiin osaston tapahtumia. Laatuosaston työntekijä ehdotti intranettiin esimerkiksi tietoa uusimmista projekteista, uusista tuotteista, osaston toiminnan tasosta; meneekö hyvin, huonosti tai onko jotain parannettavaa.

Tutkijan mielestä projektien alkupalaverissa voitaisiin ottaa käytännöksi päivittää projektin kuvaus myös intranettiin. Turvalopuolen tuotekehitysosaston työntekijä ehdotti yhteisiä kehitysprojekteja, joissa kehitettäisiin jotakin yritykseen liittyvää tai muuta yhteistä asiaa. Yrityksen sisällä tutkija ehdottaa yhteistyön vahvistamiseksi erilaisten osastojen välisten prosessien kehittämistä. Prosessiviestinnän teoriaa hyödyntäen voidaan esimerkiksi tarkastella viestimisen prosessia toiselle osastolle. Voidaan miettiä, millaisia kanavia pitkin ja keiden henkilöiden kautta viesti saataisiin entistä paremmin perille. Tässä voidaan käyttää apuna luvussa 2.4 kuvattua kanavasuunnitelmaa. (LIITE 3).

Onnistuneiden projektien jälkeen työntekijät on hyvä palkita. Projektin vetäjä voi järjestää kaikille projektiin osallistuneille yhteistä aikaa, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa paremmin. Myös Kettunen (2009) on samaa mieltä yhdessäolon panostamisesta, jolloin saadaan kunnollinen päätös projektille. (Kettunen 2009, 184). Vahvan me-hengen huomaa tiimistä, jossa vuorovaikutus ja yhdessä toimiminen näkyvät tiimiläisten positiivisina asennemuutoksina työtehtäviä ja muita tiimiläisiä kohtaan. Epämuodolliset suhteet auttavat työntekijöiden suhtautumisessa toisiinsa ja me-hengen parantamisessa. (Spiik

2004, 133.) Tutkijan mielestä Spiik haluaa yllä olevassa kirjoituksessaan sanoa, että yhteisen tekemisen kautta opitaan tuntemaan ihmisiä henkilökohtaisemmin, mikä lisää epäitsekästä toimintaa, kun ymmärretään taustoja henkilön työn takana. Osataan tulkita, miksi hän toimii tietyllä tavalla, kun tunnetaan henkilö ja tämän persoonallisuutta. Tiimipalavereissa voidaan myös nähdä, millainen on tietyn ihmisen rooli keskusteluissa. (Spiik 2004, 167.) Jokaisella ihmisellä on oma luonne ja tavat toimia. Liian usein korostetaan, että omaa luonnetta ei voi muuttaa. Luonnetta ja muuta maailmaa on vaikea muuttaa, mutta käyttäytymiseen eri tilanteissa voidaan tietoisesti vaikuttaa. (Spiik 2004, 167; Lehtipuu ja Monni 2007, 279.) Tietoisesti voidaan siis vaikuttaa, millaisella asenteella käyttäytytään toisia kohtaan ja millaisen kuvan haluaa itsestään antaa.

4.4 Prosessiviestinnän hyödyntäminen kehitysehdotuksissa

Prosessiviestinnän tarkoituksena on helpottaa työtä seuraamalla prosesseja ja lisätä yhtenäistä tekemistä. Tekemisen ollessa yhtenäistä ristiriitaiset ja erimielisyyttä aiheuttavat tilanteet vähenevät, kun omaksutaan yhteinen toimintatapa. Prosessidokumentaatio tarjoaa erilaisia työkaluja, joiden avulla voidaan luoda suunnitelma prosessin vaiheiden suorittamisesta ja vastuuhenkilöistä.

Hyvän tiedonkulun pohjana on toimiva yhteistyö ja hyvä me-henki. Yhteistyön kehittämistä on hyvä lähteä liikkeelle, koska yhteistyön taso heijastuu me-henkeen ja tiedonkulkuun. Parantaaksemme yhteistyötä täytyy selvittää asioita, jotka edistävät yhteistyötä, me-henkeä ja parempaa tiedonkulkua. Yhteistyön parantamiseksi tulisi ehdottaa asioita, mitkä edesauttavat yhteistoimintaa kuten, yhteinen tekeminen talon ulkopuolella ja sisällä, koulutuspäivät ja palaverit eri osastojen kanssa. Parempi me-henki syntyy, kun yhteistoimintaa lisätään. Tällöin ymmärrys toisten toimintatavoista ja puheesta kasvaa. Parempi tiedonkulku syntyy, kun ymmärretään toista henkilöä ja ollaan vuorovaikutuksessa tähän koko projektin tai työtehtävän ajan häntä koskevissa asioissa ja yleisissä asioissa. Myös Perkka-Jortikan (2002) mukaan ihmisten tiimitaitojen ja yhteistyön kannalta on tärkeää ymmärtää toisen sanoma, tarkoitus ja tavoite. Näiden tietojen

ymmärtäminen edellyttää myös ihmisen tuntemista henkilökohtaisella tasolla. (Perkka-Jortikka 2002, 66.)

Tuloksellisen osastojen välisen viestinnän prosessoinnin kehittämisen kannalta kehittämissuhteita pystytään hyödyntämään monin tavoin ja siten parantamaan osastojen välistä tuloksellista viestintää. Kehityssuhteita tuli palaveriin, yhteistoimintaan ja tiedonvälittämiseen liittyen. Talousosastolla toivottiin yhteistä talousosaston palaveria, tuotannon osastolla sovittua ajankohtaa palaverille ja turvavalpuolen tuotekehitysosastolla palaveria uusien ratkaisujen jaosta. Palaverissa voidaan hyödyntää prosessidokumentaatiota, jolloin palaverit etenevät saman kaavan mukaan. Palaverien sisältö voidaan pääkohdiltaan dokumentoida valmiiksi siten, että kirjataan aihealueita, joita palaverissa tulisi käydä läpi.

Yhteisiin käytäntöihin kehityssuhteita tuli toiminnanohjausjärjestelmästä, projektiosastolla asiakkaiden tarpeiden kartoituksesta, tuotannon ja ajoneuvotuotekehityksen välisestä tuotantoteknologioiden jakamisesta ja nimikkeiden nimeämiskäytännöistä. Prosessidokumentaatiota voidaan käyttää avuksi suunnitellessa tiedon välittämistä. Voidaan suunnitella esimerkiksi, milloin tuotantoa tiedotetaan uusimmista tuotantoteknologioista ja kenellä osaston työntekijällä on vastuu tiedonvälittämisestä. Dokumentoidut vastuut ja aikataulut auttavat myös uusia työntekijöitä hahmottamaan osaston toiminnan paremmin. Suunnitelman toteutuksen apuna voidaan käyttää luvun 2.4 työkaluja kohdistetun viestintäprosessin luomiseksi. Viestinnän prosessointi hyödyttää yritystä muun muassa työn tehokkuudessa ja henkilöstön paremmassa suoriutumisessa, koska rutiinitehtävät hoituvat nopeammin suunnitelman avulla. Työtehtäville on määrätty tietyt vastuuhenkilöt, jotka ovat kaikkien tiedossa yhteisessä suunnitelmassa. Pällekkäisyyksien tekeminen laskee, kun pysytään tietoisina omista ja toisten tehtävistä. Prosessidokumenttien avulla saadaan kokeneiden työntekijöiden tieto ja taito helpommin siirrettyä uusille työntekijöille. Prosessidokumentit auttavat hallitsemaan yrityksen tietoa, joka on tärkeää sen toimimisen kannalta.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu viestinnän prosessoinnista. Viestinnän prosessointia voidaan käyttää hyödyksi suunnitella viestintää tehokkaampaan suuntaan. Sen tarkoituksena on tarkastella työtehtäviä kriittisesti ja etsiä tehokkaampia tapoja työtehtävien suorittamiseen. Viestinnän prosessoinnilla yritys saavuttaa työn tehokkuuden lisääntymistä, henkilöstön parempaa suoriutumista, ajansäästöä ja kustannustehokkuutta. Toiminnasta tulee organisoitua ja yhtenäistä, jolloin vältetään päällekkäisiltä toiminnoilta. Prosessidokumenttien luominen auttaa hiljaisen tiedon esilletuomisessa ja uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Teoriaosuudessa käsitellään myös prosessoinnin haasteita, ennakkoluuloja ja sen hyötyjä liiketoiminnalle.

Teoriaosuudessa tuloksellinen viestintä tarkoittaa pääkohdiltaan sitä, että yritys kehittää toimintaansa viestinnästä saadun tiedon avulla yhteistyössä muiden työntekijöiden kanssa. Päättökysymyksenä oli selvittää, miten osastojen välistä viestintää voidaan tuloksellisesti kehittää. Tutkimuskysymystä selvitettiin kahden alakysymyksen avulla, jotka käsittelivät viestinnän prosessoinnin hyötyjä yritykselle ja työntekijöiden kehitysehdotuksia osastojen väliseen viestintään. Tutkimusongelmaa selvitettiin teorian ja empirian avulla. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelut tehtiin 34:lle eri asemassa oleville työntekijöille avoimina ryhmä- ja yksilohaastatteluina. Empiriaosuudessa selvitettiin, millaisia kehitysehdotuksia työntekijät antavat osastojen välisen viestinnän kehittämiseksi ja yleiseen osastojen väliseen tiedonkulkuun.

Haastattelussa selvisi, että oma aktiivinen toiminta, viestin monipuolinen kirjoittaminen, säännölliset palaverit, suurempi yhteistyön määrä, toisen tarvitseman tiedon ymmärtäminen ja oman viestimisen vaikutuksen ymmärtäminen vaikuttavat positiivisesti tiedonkulkuun ja viestinnän prosessien hallintaan. Kehitysehdotuksia tuli sähköisiin järjestelmiin, yhteistyön määrään, osastojen välisen tietoisuuden kasvattamiseen, yhteisiin käytäntöihin ja toista osastoa tiedotettavia asioita koskien. Kehitysehdotusten ja teoreettisen viitekehysten viestinnän prosessoinnista välillä oli selvä yhteys. Viestinnän

prosessoinnin teoria tarjoaa kehitysehdotuksille erilaisia lähestymistapoja lähteä tarkastelemaan kehitettäviä asioita. Teoriaosuuden prosessidokumentaation työkaluja voidaan käyttää hyödyksi suunniteltaessa kehitysehdotusten toimenpiteitä. Tutkimus antaa hyödyllistä tietoa osastojen välisestä tiedonkulun kehitettävistä asioista. Tutkimuksessa selvinneet näkemykset osastojen välisen viestinnän kehittämistä antavat mahdollisuuden tarkastella prosessin kehitettäviä kohteita.

Työntekijöiden näkemys tuki teorianallia viestinnän kehittämistä ja kehitysehdotuksia. Ratkaisuja tiedonkulun ongelmiin saatiin kattavasti. Tutkimus onnistui vastaamaan tutkimuskysymykseensä: Miten tuloksellista osastojen välistä viestintää voidaan kehittää. Tuloksellista osastojen välistä viestintää voidaan kehittää olemalla aktiivisia, viettämällä yhteistä aikaa, viestimällä selkeästi ja monipuolisesti, sopimalla yhteisistä toimintatavoista ja ymmärtämällä keihin kaikkiin oma viestiminen liittyy. Tuloksellisen viestinnän saavuttamiseksi tarvitaan kaikkien työntekijöiden panosta, enemmän yhteistyötä ja osastojen välisen tietoisuuden laajentamista. Tutkijan mielestä todelliset ratkaisut syntyvät, kun viestinnän prosessia lähdetään kehittämään sitä koskettavien työntekijöiden kanssa. Kun ratkaisuksi nyt sanotaan: ”järjestelmä tulisi räätälöidä tarpeisiin”, tämän jälkeen työtehtävää suorittavat työntekijät voivat perehtyä siihen, millaisia tarpeita kullakin osastolla on sen suhteen.

Viestintä on itsessään mielenkiintoinen ja monimutkainen asia, koska se on niin moniulotteinen ja liittyy kaikkeen, mitä päivittäin tehdään. Täydellistä viestijää ei ole, mutta aina voidaan yrittää viestiä monipuolisesti toisen ymmärryksen saavuttamiseksi. Jatkotutkimusehdotukset voivat liittyä osastojen välisen viestintäprosessin kehittämiseen, viestinnän prosessin antamien hyötyjen mittaukseen tai koko henkilöstöä koskevaan kyselytutkimukseen sisäisen viestinnän tilasta.

LÄHTEET

PAINETUT LÄHTEET:

Dunderfelt, T. 2012. Konttorikemiaa. Seitsemän avainta hyvään yhteistyöhön. Kauppakamari. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä: MIF Management Institute of Finland

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOY

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat Oy

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. 2. uudistettu painos. Helsinki: WS Bookwell Oy

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

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia. Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Helsinki: Talentum Media Oy

Lohtaja S. & Kaiho-Virta Rapo M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOY

Mönkkönen, K. & Roos, S. 2009. Työyhteisötaidot.

Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Kauppakamari. Helsinki: Helsingin Kamari Oy

Perkka-Jortikka, K. 2002. Työyhteisöjohtaminen – vastuuta ja motivointia puun ja kuoren välissä. Helsinki: Edita Prima Oy

Ristikangas, V. & Rinne, T. 2014. Johtoryhmästä tähtijoukkue. Helsinki: Talentum Media Oy

Ruuska, K. 2012. Pidä projekti hallinnassa - suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Seppänen-Järvelä, R. & Vataja, K. 2009. Työyhteisö uusille urille – kehittäminen osaksi arjen työtä. Juva: WS Bookwell Oy.

Spiik, K-M. 2004. Tulokseen tiimityöllä. 1. painos. Vantaa: WSOY

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Helsinki: Kyriiri Oy.

ELEKTRONISET LÄHTEET:

Aalto-yliopisto. 2011. Aalto-yliopiston pilvipalveluohje [viitattu 29.8.2014].

Saatavissa:

https://wiki.aalto.fi/download/attachments/58941866/Aalto_yliopiston_pilvipalveluohje.pdf

Finlex. 334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä [viitattu 21.8.2014].

Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>

Halava, I., Pantzar, M., 2010. Kuluttajakansalaiset tulevat. Miksi työn johtaminen muuttuu? EVA raportit [viitattu 23.5.2014]. Saatavissa:

http://reppu.lamk.fi/pluginfile.php/651003/mod_resource/content/1/Kuluttajakansalaiset.pdf

Kainulainen, E. 2014. Sisäinen viestintä osastojen välillä. Case: Sokos hotellit Jyväskylä. Opinnäytetyö [viitattu 7.8.2014]. Saatavissa:

<http://www.theseus.fi/handle/10024/72544>

Korhonen, N., Rajala, R. 2014. Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle [viitattu 29.9.2014]. Saatavissa: <http://www.koreografiakaaokselle.fi/>

Suomen Tulli. 2014. Mitä on vienti? [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/vienti/>

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2014. KvaliMOTV. Aineisto- ja teorialähtöisyys [viitattu 27.7.2014]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/metodologia/metodologia/kvali/L2_3_2_3.html

Savolainen, S. 2014. Re: Haastattelun tuloksia.[sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Teknoware Oy:n hallinnon työntekijä. Lähetetty 13.8.2014.

Taloustutkimus Oy. 2014. Kvalitatiivinen tutkimus [viitattu 15.8.2014]. Saatavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/

Tilastokeskus. 2014. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot [viitattu 20.1.2014]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Teknoware Oy. 2011a Henkilöstötutkimus [viitattu 29.7.2014]. Saatavissa Teknoware Oy:n intranetistä

Teknoware Oy. 2014b Markkina-alueet [viitattu 28.2.2014]. Saatavissa: <http://www.teknoware.fi/fi/yritys/markkina-alueet>

Teknoware Oy. 2014c. PowerPoint yritysesitys [viitattu 15.7.2014]. Saatavissa Teknoware Oy:n intranetistä

Teknoware Oy. 2014d. Organisaatorakenne [viitattu 15.7.2014]. Saatavissa Teknoware Oy:n intranetistä

Teknoware Oy. 2014e. Toimintaohje QP-09-6 [viitattu 1.8.2014]. Saatavissa Teknoware Oy:n intranetistä

Työturvallisuuskeskus TTK. 2014. Tuloksellinen kunta on kaikkien etu [viitattu 1.8.2014]. Saatavissa:

http://www.tyoturva.fi/files/2261/Tuloksellinen_kunta_on_kaikkien_etu.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia [viitattu 21.8.2014]. Saatavissa:

http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Työturvallisuuskeskus TTK. 2014. Sujuvat prosessit [viitattu 21.8.2014].

Saatavissa: http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit

Yrittäjät. 2014. Kansainvälinen toimintaympäristö [viitattu 29.7.2014].

Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi->

[FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/kv/toimintaymparisto_suunnittelu_markkinatieto/)

LIITTEET

LIITE 1 Rooli- ja vastuutaulukko (Korhonen, Rajala 2011, 109)

<p style="text-align: center;">TIEDOTETTAVASTA AIHEESTA VASTAAVA</p>	<p>Ilmoittaa asiasta viestintäpäällikölle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa (1)</p> <p>Sopii yrityksen ulkopuolisten tahojen kanssa lehdistötiedotteesta (3)</p> <p>Toimittaa olennaiset tiedot aiheesta sekä lisätietojen antajan yhteystiedot viestintäpäällikölle tähän tarkoitukseen varatulla lomakkeella (4)</p> <p>Kommentoi ja hyväksyy tiedotteen sisällön (7)</p>
<p style="text-align: center;">VIESTINTÄPÄÄLLIKKÖ</p>	<p>Tekee suosituksen lehdistötiedotteen tarpeesta (2)</p> <p>Luonnostelee tiedotteen (5)</p> <p>Toimittaa tiedoteluonnoksen kommenteille, tiedoksi ja hyväksyttäväksi. Yhteis-tiedotteissa on yhteydessä kumppaniin/asiakkaaseen ja kerää kommentit heiltä (6)</p> <p>Toimittaa tiedotteen kääntäjälle ja tarkistaa käännöksen (8)</p> <p>Hyväksyy tiedotteen ja käännöksen (10) Jakelee tiedotteen (12)</p>
<p style="text-align: center;">KÄÄNTÄJÄ</p>	<p>Kääntää tiedotteen englanniksi yhden vuorokauden sisällä (9)</p>
<p style="text-align: center;">LIIKETOIMINTAYKSIKÖN JOHTAJA JA TOIMITUSJOHTAJA</p>	<p>Saa kaikki tiedotettavat asiat ja lopulliset tiedotteet tiedoksi (11)</p>
<p style="text-align: center;">LISÄTIETOJEN ANTAJA</p>	<p>On puhelimella tavoitettavissa virka-aikana tiedon julkistamisen päivänä ja julkistamisen jälkeen (13)</p> <p>Kommentoi tiedotteen sisältöä, antaa haastatteluja, jos näin on sovittu (14)/14</p>

LIITE 2 Proessin kronologinen yksityiskohtainen ohjeistus (Korhonen, Rajala 2011, 111)

<p>1. KUVAAVA NIMI PROESSIN ENSIMMÄISELLE VAIHEELLE</p> <p>A. VASTUUHENKILÖ: esimerkiksi viestintäpäällikkö</p> <p>B. AJOITUS: tehdään esimerkiksi joka neljäs perjantai</p> <p>C. MITÄ: kuvaus siitä kuka tekee mitä tässä prosessin vaiheessa</p>
<p>2. KUVAAVA NIMI PROESSIN TOISELLE VAIHEELLE</p> <p>A. VASTUUHENKILÖ: esimerkiksi projektipäällikkö</p> <p>B. AJOITUS: esimerkiksi 1. vaiheen jälkeen</p> <p>C. MITÄ: kuvaus vaiheesta:</p> <ul style="list-style-type: none">a. Tarkempia tietoja (esimerkiksi kalenterikutsu lähetetään xx ryhmäsähköpostilaatikosta)b. Tarkempia tietoja (esimerkiksi kalenterikutsu lähetetään xx jakelulistalle)
<p>3. VAIHEET JATKUVAT KUNNES PROESSI ON KUVATTU</p>

LIITE 3 Kanavas suunnitelma (Korhonen, Rajala 2011, 117)

Kanava	Kanavan kuvaus	Kohderyhmät	Olemassaoleva /uusi	Interaktiivinen/ tiedottava
Uutiskirje	Liiketoimintayksikkö X-spesifiset uutiset	Liiketoimintayksikkö X	Olemassaoleva	Tiedottava
HR uutiset	Henkilöstöyksikön toimittama uutiskirje	Koko henkilöstö	Olemassaoleva	Tiedottava
Tehdas TV	Tehtaan aulatiiloissa sijaitsevat TV-ruudut	Tehdas- henkilöstö	Uusi	Tiedottava
Puolivuositainen kick-off	Kaksipäiväinen myyntikokous	Myynti- henkilöstö	Olemassaoleva	Interaktiivinen
Asiakaslehti	Kuukausittainen asiakkaille sähköisenä lähetettävä lehti	Asiakkaat	Olemassaoleva	Tiedottava
Esimieskanava	Kuukausittainen esimiehille koottava esitysmateriaali ja siihen liittyvä palautelomake	Henkilöstö	Uusi	Interaktiivinen

LIITE 4 Haastattelulomake



HAASTATTELU 10-15min

Olen Susanna Savolainen Lahden ammattikorkeakoulun Kansainvälisen kaupan opiskelija.

- Teen tutkimusta Teknoware Oy:n eri osastojen välisestä tiedonkulusta opinnäytetyöhöni.
- Tarkoitukseni on löytää vastauksienne perusteella parannusehdotuksia tiedonkulkuun.
- Kysely suoritetaan haastatellen eri osastojen työntekijöitä, niin, että keskusteluun osallistuu useampi henkilö samaan aikaan.
- Haastattelut ovat luottamuksellisia ja ne tehdään nimettömänä

Päivittäiset työtehtävät?

Kertokaa tilanteista, jossa olette kokeneet, että tieto ei kulje?

Sähköinen tiedonkulku?

Oletteko huomanneet tiedonkulun ongelmia joillakin tietyillä osastoilla?

- Hallinto
- Osto
- Ajoneuvovienti
- Turvalovienti
- Laatu
- Lähettämö
- Varasto
- Tuotannon eri solut: pintaliitos, EVA, elektroniikka, valaisin/turvalvalo, sahaus ja koneistus, valolinjasolu, metalli, käämintä
- Projekti
- Ajoneuvopuolen tuotekehitys
- Turvalopuolen tuotekehitys
- Reklamaatio

Ehdotuksia, millä keinoin tieto saataisiin kulkemaan paremmin yleisesti tai tietyllä osastolla?