

Veera Latva

YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA JA
KEHITTÄMISIDEOITA

Liiketalouden koulutusohjelma
2018

KOHDEYRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA JA KEHITTÄMISIDEOITA

Latva, Veera
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Helmikuu 2018
Sivumäärä: 39
Liitteitä: 1

Asiasanat: sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, yhteisöviestintä, yritysviestintä

Tutkimuksessa keskityttiin selvittämään kohdeyrityksen sisäisen viestinnän sujuvuutta ja avoimuutta, sekä työyhteisön tunnelmaa. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehittämisideoita sisäisen viestinnän ja työyhteisön tunnelman parantamiseksi. Tutkimus koostui havainnoinnista työyhteisön sisällä sekä haastatteluista, jotka tehtiin jokaiselle työntekijälle ja osalle johtoa.

Viitekehityksessä käsiteltiin sisäistä viestintää ja sen eri osa-alueita kuten päivittäisviestintää, johtamisviestintää, esimiesviestintää, tunnelmaa ja arvostusta työyhteisössä sekä palaverien, palautteen ja kehityskeskustelujen tärkeyttä. Lisäksi tarkasteltiin strategian ja viestintästrategian sekä motivoituneen henkilöstön tärkeyttä.

Henkilöstön ja johdon haastattelujen perusteella ongelmat sisäisessä viestinnässä olivat huono tiedonsaataavuus, arvostuksen puute ja kireä työyhteisön tunnelma. Lisäksi liikkeellä on usein liikaa huhuja ja tieto tulee usein epävirallisia reittejä ja eriaikaan. Kehityskeskustelujen ja positiivisen palautteen puute sekä tiedon avoimuuden puute nousivat myös esille. Avainasemaan nousi kuitenkin koko työyhteisön yhteiset palaverit.

Tiedonsaataavuuteen ja koko työyhteisön palaveriinkin on syytä kiinnittää huomiota, sillä tietoa tarvitaan päivittäisen työn tekemiseen, sekä työyhteisön yhteiset palaverit lisäävät tiedonsaataavuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.

THE PRESENT STATE OF THE INTERNAL COMMUNICATION OF THE TARGET COMPANY AND DEVELOPMENT IDEAS

Latva, Veera

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

February 2018

Number of pages:39

Appendices: 1

Keywords: internal communications, internal information, organizational communication, corporate communications

The study focused on finding out the target company's internal communication, fluency, and openness and the atmosphere of the work community. The goal of this study was to find development ideas to improve internal communication and the atmosphere of the work community. The study consisted of observation in the work community and the interviews, which was done by every employee and some of the management.

The frame of reference processed the internal communication and its different areas, like daily communication, management communication, atmosphere and appreciation in the work community, as well as the importance of meetings, feedbacks, and development discussions. The importance of strategy and communication strategy, as well as motivated staff, was also studied.

Based on the interviews which were answered by employees and part of the management, problems in internal communication was the lack of availability of information, the lack of appreciation and tense atmosphere of the work community. There is also too many rumors and information often come informal routes and a different time. The lack of development discussions, the lack of positive feedback and the lack of transparency. However, the whole community meetings rose to a key role.

In the availability of information and the whole community meetings should be noticed because information is needed to do the daily work and also the whole community meetings will increase the availability of information and team spirit.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY.....	6
3	MENETELMÄT.....	7
3.1	Tutkimusote.....	7
3.2	Tutkimusmenetelmät.....	8
3.2.1	Haastattelumenetelmä.....	8
3.2.2	Havainnointimenetelmä.....	9
4	TYÖYHTEISÖN SISÄINEN VIESTINTÄ.....	11
4.1	Työyhteisön foorumit.....	12
4.2	Viestinnän suunnittelu.....	14
4.3	Päivittäisviestintä.....	16
5	JOHDON JA HENKILÖSTÖN ROOLI VIESTINNÄSSÄ.....	18
5.1	Johtamisviestintä.....	18
5.2	Esimies.....	19
5.3	Motivoitunut henkilöstö ja avoimuus työyhteisössä.....	20
5.4	Palavereista kaikki irti.....	21
5.5	Palaute hyödyttää.....	22
5.6	Kehityskeskustelut.....	23
6	HAASTATTELUN VASTAUKSET JA NIIDEN TARKASTELU.....	24
6.1	Työyhteisön tunnelma.....	24
6.2	Arvostus työyhteisössä.....	25
6.3	Sisäisen viestinnän ja strategian kartoitus.....	26
6.4	Tiedonsaatavuus ja vaikutusmahdollisuudet.....	27
6.5	Avoimuus työyhteisössä.....	28
6.6	Keskusteluun osallistuminen.....	28
6.7	Kehityskeskustelut.....	29
6.8	Intranet.....	30
6.9	Työtehtävät.....	31
6.10	Vapaamuotoinen kommentti.....	32
6.11	Havainnoinnin tulokset.....	32
7	KEHITTÄMISEHDOTUKSET.....	34
8	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Viestintä on iso osa työyhteisön kokonaisuutta. Viestintää tapahtuu ulkoisesti, käsitäten sidosryhmät, asiakkaat, kilpailijat yms. Viestintää tapahtuu myös sisäisesti, mikä käsittää kaiken työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän, pystysuoraan eli esimerkiksi johdolta henkilöstölle ja vaakasuoraan eli esimerkiksi työntekijältä toiselle. Viestintää tapahtuu kanavissa; esimerkiksi puhelimitse ja sähköpostitse, internetissä sekä kasvokkain. Viestinnän tulisi tukea koko organisaation strategiaa, tavoitteita sekä arvoja ja jokainen yksilö vaikuttaa siinä, tietämättään ja tietoisesti.

Työyhteisön sisäinen viestintä on tärkeä osa organisaatiota, sillä se vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Se, millainen on työyhteisön ilmapiiri, heijastuu työyhteisön sisäiseen viestintään sekä toisinpäin. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykytila sekä löytää kehittämissuhteita toimeksiantajan työpaikan ilmapiiriin ja tunnelman parantamiseksi, sekä saada viestintä kulkemaan jatkossa sujuvammin sekä avoimemmin. Opinnäytetyön tavoite on löytää myös kehittämissuhteita työyhteisön sisäisen viestinnän osalta. Toimeksiantaja on yksityisessä omistuksessa oleva mediatalo, joka sijaitsee Pirkanmaalla. Sisäisen viestinnän rooli on noussut keskeisemmäksi viime vuosina ja on ymmärretty viimein viestinnän vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja työpaikan ilmapiiriin sekä sitä kautta tuottavuuteen, joten aihe on keskeinen ja tärkeä. Toimeksiantaja kokee, että viestintä ei toimi työpaikalla niin hyvin kuin voisi toimia ja haluaa parantaa työpaikan yhteishenkeä.

2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Toimeksiantajayritys sijaitsee Pirkanmaalla ja toimii media-alalla. Yritys pidetään nimettömänä. Yritys on yksityisessä omistuksessa oleva media-alan konserni, jonka emoyhtiö ja tytäryhtiö toimivat kuitenkin saman katon alla. Yrityksen laajassa johtoryhmässä toimii neljä henkilöä ja suppeassa kaksi, lisäksi yritys työllistää 12 henkilöä sekä laskuttavia henkilöitä yritys työllistää vakituisesti kuusi. Yritys kustantaa paikallislehtiä, tuottaa mainoksia, uutisia, painotöitä ja LED-mainontaa. Lisäksi yritys tuottaa sisältöä eri radiolähtettämiin, joita on 11 paikkakunnalla, kuten radiomainoksia, uutisia ja paikallista ohjelmaa.

Yrityksessä käytetään sähköpostia, intranettiä, internettiä (organisaation sisäistä järjestelmää), puhelinta sekä kasvokkaisviestintää. Tiimi/Osastopalavereja pidetään tarpeen mukaan, välillä niitä on enemmän ja välillä vähemmän. Useimmiten myyntitiimi kuitenkin kokoontuu kerran viikossa, toimitus kerran kuukaudessa ja latomo sopimuksen mukaan. Laaja johtoryhmä pyrkii pitämään kerran kuukaudessa palaverin, edellisen kuun kirjanpidon valmistuttua ja tarvittaessa useammin. Yrityksen hallitus kokoontuu tarvittaessa, kuitenkin vähintään kerran vuodessa valmistelevaan yhtiökokouksen asiat. Yhtiökokoukset pidetään osakeyhtiölain mukaisesti. Koko työyhteisö kokoontuu myös kerran kuukaudessa yhteisen aamupalan ääreen, mutta tämä ei ole mikään palaveri, vaan vapaata keskustelua eli ns. epävirallista viestintää. Työyhteisö koostuu myyntitiimistä, latomon eli niin sanotusta painon väestä, toimittajista sekä johtoryhmästä. Itse työskentelin yrityksessä toimistotehtävissä opinnäytetyötä tehdesäni.

Koska työyhteisön sisäinen viestintä vaikuttaa laajasti koko organisaation toimivuuteen, aihe on tärkeä. Yrityksessä käytetään paljon viestintää, mutta sitä ei koeta tarpeeksi toimivaksi ja tehokkaaksi. Yritys haluaa selvittää mikä on työyhteisön sisäisen viestinnän nykytila sekä etsiä parannusehdotuksia sisäisen viestinnän toimivuuteen, kulkuun, selkeyteen ja avoimuuteen. Henkilökunnan haastattelujen ja teorian tiedon pohjalta laaditaan kehittämisideoita, joita yritys voi hyödyntää työyhteisön sisäisen viestinnän tukemisessa.

Kun kiersin toimeksiantaja yrityksessä kertomassa tekeväni opinnäytetyötä yrityksen sisäisestä viestinnästä sekä työssäoloaikani aikovani havainnoida ympäristöä ja tekeväni haastattelun, sain ensimmäisinä kommentteina kuulla: ”Mikä se on?” Ehkä hieman vitsailevaan sävyyn, joka vahvisti hieman yrityksen sisäisen viestinnän haasteellista sujuvuutta. ”Kun täällä ilmoitetaan jotain, se tehdään sähköpostilla” - Oli myös yksi kommentti viestinnästä.

3 MENETELMÄT

3.1 Tutkimusote

Opinnäytetyöni on tapaustutkimus (case study), sillä se sopii hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun tarkoituksena on tuottaa tutkimuksen kohteesta tietoa ja tehdä kehittämisideoita ja -ehdotuksia. Tutkimuksen kohde voi olla yritys, yrityksen joku osa, tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimuksen tarkoitus on usein tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkimuksen kohteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 52.)

Tapaustutkimus sopii lähestymistavaksi silloin, kun halutaan ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisesti ja etsiä uusia kehittämisideoita. Tapaustutkimus auttaa ymmärtämään esimerkiksi työntekijöiden välisiä suhteita ja toimintaa yrityksessä. Olennaista tapaustutkimukselle on, että tutkittava joukko on pieni ja että tutkimuksen kohde ymmärretään kokonaisuutena. (Ojasalo ym. 2015, 53.)

Tapaustutkimus sopii opinnäytetyöni lähestymistavaksi, sillä tehtäväni on tutkia kohdeyrityksen sisäisen viestinnän tilaa eri menetelmin kerätyn tiedon pohjalta sekä tuottaa kehittämisideoita kohteesta. Tarkoituksena on luoda yritykseen teoreettisen tiedon sekä empiirisen tiedon pohjalta joitain kehittämisideoita, joita yritys voi hyödyntää sisäisen viestinnän parantamisessa.

Tapaustutkimuksessa lähdetään yleensä liikkeelle tutkittavasta tapauksesta, eikä pelkästään teoriasta sekä usein kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on jo jonkinlainen

käsitys tapauksesta, mikä mahdollistaa tapauksen tehtävän määrittelyn. Kuitenkin teoriaankin pitää perehtyä, jotta tietää mitä voi ja kannattaa kysyä, jonka jälkeen voi lähteä täsmentämään kysymyksiä kattavan aineiston aikaansaamiseksi. (Ojasalo ym. 2015, 54.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät ovat jaettu kvantitatiivisiin eli määrällisiin ja kvalitatiivisiin eli laadullisiin menetelmiin. Tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin eli luotettavuuden ja validiteetin eli tarkkuuden avulla. Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät ovat usein teema-, avoin- ja/tai ryhmähaastatteluja sekä lisäksi käytetään usein osallistuvaa havainnointia. Laadullista menetelmää käytetään usein aiheiden tutkimiseen, joista ei löydy hirveästi aikaisempaa tietoa mutta halutaan ymmärtää paremmin. Tutkimusjoukko on kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomattavasti pienempi kuin kvantitatiivisessa, vaikkakin analysoitavaa materiaalia voi olla enemmän. (Ojasalo ym. 2015, 104-105.)

Opinnäytetyössä käytetään laadullisia menetelmiä, koska halutaan saada tietoa aiheesta, josta ei juurikaan löydy empiiristä tietoa ennalta ja halutaan ymmärtää tutkimusjoukkoa yksilökohtaisesti sekä syvällisesti. Teoriatietoa aiheesta löytyy jo jonkin verran. Laadullisissa menetelmissä tutkimusjoukko on myös yleensä paljon pienempi kuin määrällisissä menetelmissä ja siitäkin syytä laadulliset menetelmät sopivat tähän työhön paremmin.

3.2.1 Haastattelumenetelmä

Haastattelu sopii, kun halutaan kerätä syvällisempää tietoa kehittämisen kohteesta sekä silloin kun halutaan korostaa yksilöä, joka tuo ilmi itseään koskevia asioita vapaamuotoisesti. Haastattelulla saadaan usein uusia näkökulmia aiheeseen. Haastattelua kannattaa kuitenkin usein yhdistää myös muihin menetelmiin, jotta saadaan monipuolista tietoa. Haastattelu sopii silloin esimerkiksi, kun halutaan selventää tai syventää jotain asiaa. (Ojasalo ym. 2015, 106.)

Haastattelumenetelmiä on monenlaisia kuten strukturoitu eli standardoitu lomakehaastattelu, teema-, syvä- ja ryhmä-. Lomakehaastattelu sopii silloin, kun halutaan kysyä täysin samat kysymykset isolta joukolta ja kerätä aiheesta faktatietoa sekä tässä kysymykset ovat valmiiksi muotoiltuja, jotka esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä. Avoimessa keskustelussa taas haastattelijä sekä haastateltavat keskustelevat yleisesti aiheesta, molemmat puolet saavat osallistua tasavertaisesti. Puolistrukturoitu sekä avoin haastattelu sopii kirjoittajien mukaan silloin, kun halutaan tutkia jonkin ilmiön merkitystä osallistujille ja kun tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivista tutkimusta. (Ojasalo ym. 2015, 106-109.)

Tiedonkeruumenetelminä käytetään haastattelumenetelmää ja osallistuvaa havainnointimenetelmää. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna lomakehaastatteluna, eli kysymyksiä esitetään sähköpostitse, johon työntekijät saavat koneella vastata avoimin vastauksin ja tulostaa vastaukset ”palautelaatikkoon”. Voidaan arvela, että kasvokkain ei tässä tapauksessa saada täysin rehellisiä vastauksia. Haastattelu halutaan suorittaa kaikilla työntekijöillä sekä suurimmalla osalla johtoryhmästä mahdollisimman validin tuloksen aikaansaamiseksi. Haastattelulla halutaan selvittää, millaiseksi työntekijät ja johtoryhmän jäsenet kokevat viestinnän, mikä koetaan vaikeaksi, mikä toimii ja millaiseksi työyhteisön ilmapiiri koetaan.

Haastattelun teemat (Liite 1) ovat työyhteisön tunnelma, arvostus työyhteisössä, viestinnän ja strategian kartoitus, tiedonsaatavuus työyhteisössä, avoimuus työyhteisössä, keskusteluun osallistumien, kehityskeskustelut, intranet ja työtehtävät.

3.2.2 Havainnointimenetelmä

Havainnoinnin avulla voidaan selvittää, miten ihmiset käyttäytyvät sekä mitä luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtuu. Ojasalo ym. (2015, 114) muistuttavat, että tutkimuksellinen havainnointi ei ole satunnaista katselua vaan systemaattista tarkkailua. Kuten haastattelua, niin havainnointiakin käytetään yleensä yhdessä muiden menetelmien kanssa. Toinen menetelmä tukee toista, niin sanotusti.

Havainnoimalla voidaan myös todeta, tekevätkö ihmiset todella niin kuin sanovat. Havainnointi sopii erityisesti tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksilön toimintaa ja vuorovaikutusta toisten kanssa. Ojasalo ym. (2015, 115) kiteyttävät, että havainnoimalla halutaan selvittää, mitä kohde tekee, mitä siinä tapahtuu tai miten sitä käytetään. Havainnointi vaatii paljon suunnittelua ja valmistelua. Täytyy muun muassa miettiä, mikä on havainnoijan rooli yrityksessä ja miten kerätä tiedot talteen.

Tapahtuman jälkeen kirjoitetaan jotain konkreettista muistiin, esimerkiksi havainnointilomakkeeseen heti täyttäminen on hyvä vaihtoehto, kuten myös jonkin tilanteen äänittäminen. Joka tapauksessa tilanteesta kannattaa laittaa jotain ylös, jotta tilanteeseen on helppo palata. Havainnoijan tulee ymmärtää aineistonsa ja pystyä rakentamaan siitä looginen kokonaisuus. Aineisto pelkistetään, jolloin havainnot yhdistetään ja sen jälkeen niitä tulkitaan. Pelkistämisen tarkoitus on yhdistää yksittäiset havainnot kokonaisuksiin ryhmiin. (Ojasalo yms. 2015, 114-119)

Havainnointimenetelmää käytetään haastattelun lisäksi ja täydennykseksi, joka tapahtuu niin, että havainnoitavat tietävät läsnäolostani. Havainnoidessa keskitytään siihen mitä ja miten eri kanavia käytetään, miten työyhteisössä viestitään, miten palaverit toimivat ja tekevätkö ihmiset niin kuin sanovat tekevänsä. Havainnoinnin aikana tehdyt huomiot kirjataan muistiin. Lopuksi havainnoinnin tuloksia peilataan teorian tietoon.

4 TYÖYHTEISÖN SISÄINEN VIESTINTÄ

Juholinin (2009, 20) mukaan ”Viestinnästä on tullut aikamme yleiskäsite: elämme viestintäyhteiskunnassa ja maailmamme täyttyy viesteistä. Olemme monessa roolissa: viestien tuottajia ja jakajia, etsijöitä, vastaanottajia, muokkaajia ja tulkitsijoita.”

Työyhteisön sisäinen viestintä kattaa kaiken viestinnän, mitä työyhteisön sisällä tapahtuu, virallisen ja epävirallisen viestinnän, pystysuoran eli johdolta/esimieheltä henkilöstölle ja vaakasuoran eli henkilöstön keskinäisen viestinnän. Jokainen henkilö työyhteisössä vaikuttaa omalla toiminnallaan siihen, minkälainen on viestinnän tila yrityksessä, mikä usein näkyy myös työyhteisön hyvinvoinnissa. (Åberg 2000, 63.) Viestinnässä on kyse ihmisten välisistä suhteista kuin myös teknisestä prosessista. Viestinnän on todettu muun muassa rakentavan ja vahvistavan työyhteisön yhteisöllisyyttä. (Juholin 2009, 20.)

Työyhteisön sisäisellä viestinnällä on Åbergin (2000, 63) mukaan viisi tarkoitusta. Ensimmäinen viestinnän tarkoitus on *tukea* organisaation toimintaa; viestintää tarvitaan jokapäiväisten asioiden hoitamiseen, kuten palvelun tai tuotteen luomiseen, sekä sen siirtämiseen asiakkaalle. Viestinnän tarkoitus ja olennainen merkitys on myös *informoida* kaikista työyhteisön sisällä tapahtuvista asioista. Viestinnän tarkoitus on myös *profiloida* yhteisöä, palvelua tai johtajaa. Viestintä tulisi *kiinnittää* yritykseen, sillä sitä tarvitaan aina työyhteisön jäsenten perehdyttämiseksi työhönsä niin kuin työyhteisönsäkin. Viestinnän tarkoitus on myös olla *vuorovaikutuksessa* työyhteisön jäsenten kanssa.

Yrityksen profilointia eli mielikuvan luomista yrityksestä ei usein mietitä yhtenä viestinnän osana vaan erilaisina mainostuksina ja kampanjoinneina. Kuitenkin eri osapuolet luovat itselleen kuvan juuri viestinnän perusteella. Eli vielä tarkemmin, miten yritys toimii, miten yrityksen henkilöt puhuvat sekä mitä yrityksestä puhutaan. Juholin mainitsee, että ”yritys luo kuvaa itsestään pelkästään olemalla olemassa”, joten kaikki mitä tapahtuu, kuuluu ja näkyy, luo sekä mahdollisesti muuttaa kuvaa. Esimerkiksi yrityksen toimitilat, työntekijöiden käytös, pukeutuminen, puhetyyli, autot ja ajotyylit, nettisivut yms. luovat ihmisille kuvaa. (Juholin 2009, 44-48.)

Kiinnittäminen eli sitouttaminen tapahtuu siten, että henkilö tuntee työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet ja taloudellisen tilanteen sekä on perillä tulevaisuuden suunnitelmista. Palkka ja palkitseminen sekä erilaiset edut ovat sitoutumisen perinteisiä keinoja. Sitoutunut henkilö panostaa työhönsä enemmän muun muassa kehitysideoina ja kysymyksinä sekä kokee yhteenkuuluvuutta. Perehdyttäminenkin on avainasemassa sitoutumisessa. Perehdyttäessä uusi henkilö tutustutetaan yhteisön tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin ja käytännön rutiineihin. Juholinin mukaan juuri perehdytys nähdään vain kapea-alaisesti tutustuttamisena työyhteisöön, vaikka uudella tulokkaalla voi usein olla hyviä tuoreita näkemyksiä. Vuorovaikutteinen palaute tukee sitoutumista. (Juholin 2009, 44-48.)

4.1 Työyhteisön foorumit

Työyhteisön foorumeita tai kanavia on monenlaisia, muun muassa verkko, sähköposti, intra- sekä ekstranet, puhelin ja työtila. Verkko on osakseen korvannut vanhoja tapoja, sillä se mahdollistaa jatkuvan ja reaaliaikaisen viestinnän sekä vuoropuhelun. Samaan aikaan puhelinta voi käyttää kirjalliseen, suulliseen ja kuvalliseen viestintään, joka on melkein sama kuin kasvokkaisuviestintä – vaikka fyysiseen kosketukseen siinä ei pääse. Työtila on foorumeista tärkein ja siellä vaihdetaan tietoa pitkin päivää. Seuraavaksi käytetyimpiä foorumeita Juholinin mukaan onkin puhelin ja sähköposti. Tiedotteet, lehdet ja muu painettu media on tarpeen yhteisöissä, joissa kaikki eivät pääse sähköpostiin tai yhteiseen verkkoon. (Juholin 2009, 113-114.)

Kohdeyrityksessä käytetään päivittäin kasvokkaisuviestintää, puhelinta ja sähköpostia. Osa työpaikalla käyttää myös päivittäin intranettiä, osa viikoittain ja osa ei ollenkaan. Kohdeyrityksen kahvihuoneessa on myös ilmoitustaulu, johon voi kirjoittaa positiivisia ja negatiivisia asioita.

Työtila on foorumeista tärkein ja sen tulee tukea työn tekemistä. Avotilassa tiedonkulku on nopeaa, kaikki ovat ajantasaisen tiedon ympärillä, mutta toisaalta jatkuva tiedonsaanti voi myös olla kuormittavaa sekä heikentää keskittymistä. Kahvittelu on myös olennainen osa suomalaista työkuultuuria. Ideana on tulla samaan aikaan samaan paikkaan vaihtamaan kuulumisia, tietoa, huolenaiheita ja tunteita, epävirallisesti

ja ilman asialistaa. Kahvittelu toimii myös osana toisiin tutustumista, joka taas sujuvoittaa työskentelyä. Hyviä keinoja toistensa tutustuttamiseen on myös asian ja viihteen yhdistäminen esimerkiksi erilaisilla tilaisuuksilla. Osallistuminen usein vaihtelee työntekijöiden kesken laidasta laitaan, joku on oikein innostunut, kun taas toinen kokee miltei tulleen pakotetuksi. (Juholin 2009, 171-177.)

Työtila kohdeyrityksessä koostuu myyjien asuttamasta avotilasta sermeillä. Työtilan vieressä on painon eli latomon työtila. Myös toimittajat ovat omassa huoneessa, sekä päätoimittaja ja toimitusjohtaja omassa huoneessaan. Kohdeyrityksessä on aika ajoin myös erilaisia tilaisuuksia, kuten ravi-ilta, pikkujoulut tms., joihin osallistuminen on vapaaehtoista.

Kokoukset, palaverit, tuloksenjulkistamistilaisuudet ja johdon ajankohtaisinfot ovat virallista viestintää virallisilla foorumeilla. Useimmiten nämä tapahtuvat kasvokkain mutta kokoukset yms. palaverit verkon yli ovat lisääntymässä. Sähköposti on puhelimen lisäksi yrityksissä toiseksi eniten käytetty. Sitä käytetään ilmoitustaulu -tyyppisten viestien eteenpäin lähettämiseen, dialogimaisiin keskusteluihin ja johdon informointiin. Roskapostien ja sähköpostin räjähdysmäinen kasvu on Juholinin mukaan vienyt pohjaa alkuperäiseltä idealta. Jos ihmiset eivät pysty seuramaan päivittäin viestejään, viestinnän teho ja tiedonsaatavuus kärsii. (Juholin 2009 171-177.)

Verkkopalavereja ei kesän aikana kohdeyrityksessä ollut, mutta myyntiosasto kokoontui kerran viikossa palaveriin. Muut osastot kokoontuvat tarpeen vaatiessa, kuitenkin myyntiin nähden suhteellisen vähän.

Verkko on loistava apuväline sisäisen viestinnän foorumina. Intranet on verkkoympäristö, joka on rajattu vain henkilöstön käyttöön ja joka sisältää liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, erilaisia työkaluja sekä yhteistyöalueita henkilöstön päivittäiseen käyttöön. Jos se on rakennettu oikein sekä käyttäjäkeskeisesti, se voi mullistaa koko sisäisen viestinnän. Silloin käyttäjän tulisi tuntea intra omana työkalunaan helpottamaan arkipäiväisten asioiden hoidossa. Monesti ongelmaksi muodostuvat liian hierarkkiset tekniset järjestelmät, jotka estävät tiedon tuottajia itse julkaisemasta tietoa. (Juholin 2009, 265-266.)

Kohdeyrityksessä osa henkilöstöstä käyttää yrityksen sisäistä nettiä ja siellä olevia kansioita, kun taas jotkut eivät käytä niitä ollenkaan ja parilla ei ole edes pääsyä niihin. Itse tarvitsin työssäni intranetistä löytyviä kansioita paljon.

4.2 Viestinnän suunnittelu

Työyhteisön sisäisen viestinnän suunnittelu on etukäteen suoritettua päätöksentekoa ja sillä pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen suunnittelun laatijan haluamalla tavalla. Suunnittelussa on kyse linjojen määrittelystä, jolloin viestintä suunnitellaan niin, että se tukee koko organisaation toimintaa sekä strategisia tavoitteita ja tukee siten työyhteisön kokonaisstrategiaa. (Åberg 2000, 224- 226.)

Viestintästrategia on suunnitelma, jolla pyritään kohti tavoiteltua päämäärää. Se muodostuu määrittelyistä, valinnoista, tavoitteista sekä siitä, miten yhteisön tulee viestiä sidosryhmiensä kanssa. Tarkoitus on, että viestintästrategia tukee koko yhteisön strategiaa eli toisin sanottuna tavoitteita. Tavoitteiden asettaminen viestinnälle on tärkeää, sekä tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen vielä tärkeämpää. Tavoitteiden asettaminen on usein helppoa, mutta todellinen onnistuminen vaikeaa, sillä syvin olettaus eli tavoite = tahto, puuttuu. Ei riitä, että vain johto tilaa viestintää tai viestinnän ammattilaiset yksin laativat viestinnän tavoitteita, vaan viestintästrategia on laadittava yhdessä ja viestintästrategiaa on hyvä keskusteluttaa yhteisön sisällä laajasti. Johdon sitoutuminen tavoitteiden määrittelyyn on äärimmäisen tärkeää. Kun viestinnälle asettaa tavoitteita, on kuitenkin hyvä pitää mielessä, että tavoitteet ovat nimenomaan juuri viestinnän tavoitteita eikä koko yhteisön toiminnan tavoitteita, esimerkiksi liikevaihdon kasvu ei ole viestinnän tavoite, vaikka silläkin siihen pyritään. Viestinnällä vaikutetaan tietoihin, asenteisiin, uskomuksiin ja mielikuviin. (Juholin 2009, 99-101.)

Kohdeyrityksessä ei ollut strategia tai viestintästrategia juurikaan tiedossa tai esillä. Henkilöstön haastattelussa strategia ei ollut kenelläkään vahvasti tiedossa. Jutellessani myös muutaman työntekijän kanssa, he eivät osanneet kertoa yrityksen strategiaa minulle. Johtoryhmältäkään en saanut kunnon vastausta strategiasta.

Viestintää suunniteltaessa kannattaa pitää mielessä myös sisäisen viestinnän sudenkuopat, joita Tervola Talouselämän artikkelissa ”Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat” kuvaa seuraavanlaisiksi: Tiedottaja tiedottaa ja pomo seuraa vierestä. Hänen mukaansa pahin virhe on se, ettei johto tai johtaja ota vastuuta viestinnästä. Viestintää ei myöskään saa sysätä yksin viestinnän vastuhenkilöiden harteille eikä viestintää tulisi nähdä erillisenä toimintona. Johdon sitoutuminen viestintään on ehdottoman tärkeää. (Tervola 2008.)

Toinen sudenkuoppa koituu siitä, kun viestinnällä ”sammutetaan tulipaloja” eli siis viestintä on epäonnistunut silloin, kun viestinnällä koitetaan korjata tilanteita, jotka ovat jo pielessä. Viestinnän merkitys kuitenkin korostuu kriisitilanteissa. Kolmas sudenkuoppa on, kun huhu korvaa tiedon. Jos viestintä epäonnistuu, huhut korvaavat tiedon ja huhut pilaavat työilmapiirin ja lamaannuttaa tehokkuuden. On vaikeaa johdon huhumyllyn pyöriessä saada oikeaa viestiä läpi. (Tervola 2008.)

Neljäs sudenkuopista on väärä tiedotuskanava. Tervolan (2008) mukaan sähköposti on oiva palaverista tiedottamiseen, mutta ei henkilökohtaisten asioiden kertomiseen. Vaikeat asiat tulisi aina kertoa kasvokkain, työntekijällä pitäisi olla mahdollisuus esittää kysymyksiä niin, että johto osoittaa olevansa läsnä. Viides sudenkuopista on, että johto sanelee muutokset ylhäältä päin. Se, että asioita keskustelutetaan henkilöstöllä hyvissä ajoin ennen, valmentaa myös henkilöstöä tulevaan. Muutosprosessissa keski-johto on tärkeässä roolissa ja sen kuuluu olla perillä asioista. Myös johdon kannattaisi osata hyödyntää työntekijöistään kaikkein vastaanottavaisimmat, kun heidät saa innostumaan, he toimivat muutoksen puolestapuhujina.

Viimeisenä sudenkuoppana Tervola (2008) kuvaa tilannetta, että hutkitaan ilman suunnittelua. Sisäinen viestintä pitää aikatauluttaa, niin kuin kaikki muukin liiketoiminta. Strategia, josta ilmenee mitä kerrotaan, koska kerrotaan, millä välineellä, kenelle yms. Sisäiselle viestinnälle kannattaa myös asettaa tavoitteita ja mittareita, joilla voi seurata onnistumista.

4.3 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintä on työpaikan kantava voima, josta jokainen yksilö on vastuussa ja ilman sitä työpaikka on ongelmissa. Se on jatkuvaa, itsestään selvää tiedon- ja kokemustiedon vaihdantaa työpaikalla ja verkostoissa. Hyvä päivittäisviestintä takaa sen, että työt tehdään ongelmitta. Myös päivittäisviestinnästä tulisi olla linjauksia, joiden on ilmennettävä työpaikan strategisia tavoitteita. Linjauksissa voisi olla miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, mitä asioita käsitellään viikoittain, mitä kuukausittain sekä mitä vuosittain ja jos jotain hälyttävää tapahtuu, se käsitellään heti – Tällöin työntekijät ovat orientoituneet siihen ja voivat rauhassa keskittyä työntekoon. (Juholin 2009, 110-115, 129.)

Toiminnan onnistumisen kannalta on hyvä siis sopia keskeiset päivittäisviestinnän asiat, jotka koskettavat useimpia. Sopimukset voisi koskea asioita kuten, miten usein eri juttuja käsitellään, mitä foorumeita käytetään ja kenellä on vastuu mistäkin foorumista, sekä yksilöiden oma vastuu tiedon vaihdannassa, etsinnässä ja jakamisessa. Nämä sopimukset vähentävät mielikuvaa tiedon salaamisesta sekä luovat turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta. (Juholin 2009, 110-115, 129.)

Ylimääräistä tietoa pitäisi välttää, jotta oikea tieto saavuttaisi kuulijansa, esimerkiksi hyvä tietää -asiat on hyvä sijoittaa intranettiin, josta jokainen on seurausvelvollinen. Se, millaista työyhteisön päivittäisviestintä on, on paljon kiinni työyhteisön tunnelmasta. Avoin ja rento tunnelma sallivat kyseenalaistamisen, kysymysten esittämisen, välittömän palautteen ja kiinnostavien ja mieltä painavien asioiden puheeksi ottamisen. (Juholin 2009, 110-115, 129.) Tiedon panttaaminen, salailu ja osatotuuksien kertominen ovat tuttuja ilmiöitä työpaikoilla, mutta Juholinin (2009, 150) mukaan ne haittaavat organisaation kykyä oppia. Avoin ja luottava työyhteisö sen sijaan innostavat kommunikointiin.

Vastuiden tulee olla selkeät. Esimerkiksi viestintäyksikkö voi olla vastuussa intranetin päivityksestä tai tiedotteiden tuottamisesta. Suuri vastuu on esimiehillä, tiimin tai projektin vetäjillä, mutta on hyvä muistaa, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu tiedonvälityksestä eteenpäin sekä etsiä tarvitsemaansa tietoa. Vastuiden tulee myös

näkyä. Esimerkiksi jos tavoitteeksi on otettu esimiesviestinnän toimivuus, sen pitää tulla ilmi henkilön työnkuvassa. (Juholin 2009, 110-115, 129.)

Juholin (2009, 145) toteaaakin hyvin ”Viestintää ei voi määritellä pelkästään erillisinä kanavina ja sisältöinä, vaan se on nähtävä organisaation verenkiertona ja hengityksenä”.

5 JOHDON JA HENKILÖSTÖN ROOLI VIESTINNÄSSÄ

5.1 Johtamisviestintä

Johdolla on suurin rooli viestinnässä. Mikäli johdon viestintä toimii, kenenkään ei pitäisi miettiä mitä pitäisi tehdä, miten oma työsuoritus liittyy laajempaan kokonaisuuteen ja mihin suuntaan ollaan menossa. Johdon viestintä vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen ja sitouttamiseen. Tärkein tehtävä on saattaa elintärkeät strategiset tiedot henkilöstölle ja keskusteluttaa niitä, jotta kaikki ymmärtävät mistä on kyse. (Juholin, 2009, 157.)

Viestittäviä asioita Juholinin (2009, 157) mukaan on:

- Yhteisön visio, strategiat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset, muutostarpeet
- Toimialan tapahtumat, muutokset, muutospaineet, näkymät
- Toimintaympäristön muutokset ja näkymät
- Yhteishengen luominen, ”tsemppihenki”, kulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen

Useimmiten johto ”puhaltaa yritykseen hengen” ja yhteisön kulttuuri heijastuu usein siitä, millainen on yrityksen johto; hänen käytöstä seurataan ja hän edustaa yhteisön arvoja sekä toimintatapaa. Uuden ajan johtajaa kuvataan ”viestijäksi ja kouluttajaksi, emotionaalisesti ilmaisuvoimaiseksi ja inspiroivaksi, joka luo oikean ilmapiirin, on enemmän orientoitunut tuloksiin kuin valtaan ja sosiaalisiin suhteisiin”. Vapaa- muotoinen viestintä on myös tärkeää. Esimerkiksi yhteiset ateriat ja ”walking the talk” eli vain johdon kulkeminen yhteisön käytävillä lisäävät viestinnän mahdollisuuksia. Johdon toiminta heijastaa työyhteisön sisäisen viestinnän kulttuuria, esimerkiksi onko johto lukittujen ovien ja sihteerien takana vai onko johdon luo avoimet ovet ja vapaa pääsy. (Juholin 2009, 158-161.)

Tjäder (2017) kirjoittaa työterveyslaitoksen artikkelissa, että johtamiseen ladataan paljon odotuksia, toiveita ja vastuuta, mutta hyvän johtamisen voi hänen mukaansa tiivistää kolmeen k:hon; kysy, kuuntele, kannusta. Johtajan tehtävä on luoda avointa kes-

kustelukulttuuria työntekijöiden ja työryhmien välille. Hyvä johtaminen näkyikin työpaikoilla niin, että työntekijät uskaltavat tuoda näkemyksiään ja ideoitaan esille, työpaikalla vallitsee keskinäinen luottamus, siellä tehdään ja mennään yhdessä kohti porukalla sovittuja tavoitteita, joihin kaikki ovat sitoutuneita. Hyvä johtaja arvostaa myös monenlaista osaamista ja kaikkia tasapuolisesti.

Kohdeyrityksessä on laaja johtoryhmä, joka koostuu neljästä henkilöstä. Siihen kuuluu toimitusjohtaja, päätoimittaja/toimittajien esimies, myyntitiimin johtaja/myynnin esimies ja talousvastaava/painon esimies.

5.2 Esimies

Esimiehen työnkuva on aina vaativampi kuin normaalin työntekijän. Esimies vie ja tuo viestiä pystysuoraan ja vaakasuoraan. Esimieheltä odotetaan myös enemmän läsnäoloa, mutta hänen tulee pitää myös etäisyyttä yhteisön tunnevaltaiseen keskusteluun. Esimiesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin muut viestinnän muodot. Myös esimies voi edesauttaa yhteishengen luomisessa. ”Itsensä likoon laittava ja yhteiseen tavoitteeseen uskova” esimies saa ryhmänsä mukaan paremmin kuin vetäytyvä asiantuntijajohtaja. (Juholin 2009, 161-164.)

Kehittämisen avainalueita voisi Juholinin (2009, 161-164) mukaan olla:

- kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon
- välitön ja rehellinen palaute
- kyky ottaa itse vastaan palautetta
- mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille
- myönteinen asenne kehittämisideoille

Kohdeyrityksessä työskentelee kolme henkilöä esimiestehtävissä. Toimittajilla on oma esimies, myynnillä on oma esimies ja painolla on oma esimies.

5.3 Motivoitunut henkilöstö ja avoimuus työyhteisössä

Henkilöstön motivoitumiseen vaikuttaa usein palkka ja palkitseminen sekä se, millaisia kehitysmahdollisuuksia työ tarjoaa. Myös työn ominaisuudet ja yhteisön maine vaikuttaa henkilön/henkilöstön motivoitumiseen. Jokainen henkilö myös vaikuttaa yhteisön maineeseen ja yhteisön maine vaikuttaa jokaiseen henkilöön. ”Millainen on organisaatio, sellainen olen minä. Jokainen voi kysyä itseltään, miten mielelläni puhun hyvää omasta organisaatiostani. Työyhteisön jäsenet ja heidän läheisensä ovat erittäin uskottavia viestijöitä.” (Juholin 2009, 150.) Jokaisella henkilöllä on myös velvollisuuksia tiedonhankinnassa, henkilöstö nähdään tiedon vastaanottajana, aktiivisena ja aloitteellisena tiedon tuottajana, etsijänä, välittäjänä ja vaihtajana (Juholin 2009, 156).

Ideaali työyhteisö toimii niin, että siellä vallitsee hyvä henki, työntekijöiden päämäärät ovat selvät, työntekijät kunnioittavat toisiaan, asiakasta ajatellaan ensimmäisenä sekä siellä on hyvä luottamus. Hyvä luottamus kannustaa riskien ottoon, eikä voittoja synny ilman riskejä. Työyhteisössä, jossa vallitsee hyvä luottamus, myös opittua jaetaan mielelläni. (Aalto 2012, 11.)

Avoimuuden puute on Aallon mukaan haaste yrityksen sisäiselle viestinnälle sekä selvästi työkuulttuurikysymys. Avoimuuden puute voi johtua muun muassa erillisistä työtiloista tai huonoista intranet-työkaluista. Avoimuus lisää asiasta kiinnostuneiden omaehtoista osallistumista organisaatiossa kuin sen ulkopuolellakin. Sulkeutuneemmassa työkuulttuurissa tietoa saa ne, jotka työnsä puolesta sitä tarvitsee ja reaaliaikainen tieto yrityksen tulostilastoista on vain johdon tiedossa. (Aalto 2012, 102-103.)

Aalto (2012, 141) kirjoittaa, että eväät onnistuneeseen työelämäviestintään ovat yksinkertaiset

- Halu ja taito jakaa opittua
- Halu kehittää työntekemisen tapoja yhteisössä
- Luottamus

Directors Institute Finland Tarja Tyni (2016) kirjoittaa artikkelissaan, että motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. Hänen mukaansa yrityksen tärkein kilpailuvaltti onkin

osaava, innostunut ja motivoitunut henkilöstö. Hyvin henkilöstöään johtavien yritysten etumatka kasvaa ja heikosti kohtelevia kierre vie kovaa vauhtia alaspäin. Tynin mukaan on yrityksen hallituksen tehtävä varmistaa, että työntekijät saavat painoarvoa. Motivoitunut työntekijä haluaa hankkia jatkuvasti uusia taitoja ja osallistuu kehitystyöhön.

Yrityksen hallitus voisi Tynin (2016) mukaan linjauksillaan lisätä innovatiivista, eteenpäin katsovaa kulttuuria, jossa henkilöstö on täysillä mukana sekä pystyy vaikuttamaan työhönsä. Merkityksellisyyden kokeminen työssä on myös erityisen tärkeää.

5.4 Palavereista kaikki irti

“Monesti kuulee puhuttavan turhista kokouksista tai palavereista, mikä usein merkitsee turhaksi koettua ajankäyttöä suhteessa hyötyyn” (Juholin 2009, 176). Kokouksia ja palavereita on hyvä tehostaa esimerkiksi kertomalla etukäteen sisältö sekä eteneminen yksityiskohtaisesti. Esimerkiksi jakamalla aineisto etukäteen ja osallistujien on tutustuttava siihen myös etukäteen. Siihen voi kannustaa motivoimalla osallistujia miettimään kysymyksiä ja/tai puheenvuoroja, panostamalla esitystekniikkaan, luomalla avoin tunnelma, kiinnittämällä huomiota kielenkäyttöön ja viestintätyyliin, aktivoimalla ihmisiä kysymään tai aktivoimalla kokousta pienryhmätyöskentelyn avulla. Työpalaverien ja ideointipalaverien ero on myös tehtävä selväksi, kun työpalaverilla edetään suunnitellusti, etukäteen mietittyjen teemojen ympärillä niin ideointipalaverissa edetään spontaanisti, vapaamuotoisesti ja luovuuteen kannustavasti. Työpalaverissa puheenjohtajan tulee varmistua, että sovitut asiat käsitellään ja aikataulussa pysytään, kun taas ideointipalaverin välineiksi voi riittää fläppitaulu, huomiolaput ja tussit. (Juholin 2009, 177.)

Kohdeyrityksessä varsinkin myyntitiimi kokoontuu ahkerasti. Muut osastot kuten toimittajat, latomo tai johtoryhmä, tarpeen mukaan, mutta kuitenkin selvästi harvemmin myyntiin nähden.

Johtamiseen ja esimiestyöhön perehtynyt Vaahtio toteaa, että palaveri on liima-aine, joka auttaa yritystä pysymään koossa. Hänen mukaansa ei ole parempaa tapaa viedä asioita eteenpäin, kuin yhteisellä puhumisella ja neuvottelulla. Vaahtion mukaan, edelleen esimiehet keräävät porukan samaan pöytään etsimään ongelmiin ratkaisuja. (Saikkonen 2009.)

Monilla työpaikolla koetaan, että palavereja on liikaa ja niissä menee hukkaan arvokasta työaikaa, Vaahtio ei kuitenkaan ole samaa mieltä. Hänen mukaan palavereilla *aina* tavoitellaan tulosta; esimerkiksi myyntiennätysten saavuttaminen, ristiriitojen selvittämien tai kehittämistarpeiden tiivistäminen. Joskus niissä voi kerrata yrityksen tavoitteita ja strategioita, joskus se voi olla vain tilaisuus henkilöstölle kysyä johdolta asioita ja aloittelevalle esimiehelle se voi olla mahdollisuus tiivistää porukan yhteenkuuluvuutta sekä ottaa se haltuun. Palavereissa ei jaeta vain tietoa, vaan luodaan keskustelua, kyseenalaistetaan ja kehitetään asioita. (Saikkonen 2009.)

5.5 Palaute hyödyttää

Palautteen antaminen ja saaminen on lähtökohta työtyytyväisyydelle. Se vaikuttaa niin henkilöstön hyvinvointiin kuin työpaikan tunnelmaankin. Palaute pitäisi nähdä kiinteänä osana työ kulttuuria sekä keinona niin yksilöiden kuin koko yhteisön kehittämiseen. Palautteen antamisessa ei saisi säästellä, mutta sitä ei tulisi antaa perusteettomasti. (Juholin 2009, 164-165.)

Pelkkä myönteinen palautekaan ei ole pidemmän päälle uskottavaa, eikä kauas kantoista, joten negatiivistakin palautetta pitää uskaltaa antaa. Olisi hyvä pohtia jokin käytäntö, annetaanko palaute kahden kesken vai muiden läsnä ollessa, työprosessin aikana vai jälkeen, systemaattisesti tietyissä olosuhteissa vai kulloinkin parhaalla sopivalla tavalla. Myös työtovereiden tulisi antaa toisilleen palautetta, sillä aina paras mahdollinen palautteen antaja ei olekaan oma esimies tai johto. (Juholin 2009, 164-165.)

5.6 Kehityskeskustelut

Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus saada palautetta työstään sekä onnistumisestaan, varmistaa osaamisensa kehittyminen, määritellä tavoitteet sekä työnkuva. Johdolle tai esimiehelle se on mahdollisuus kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä, varmistaa yhteiset tavoitteet ja saada palautetta myös omasta työstään. Ennen kaikkea keskustelun tarkoitus on löytää yksilön kehittämismahdollisuuksia yhteisestä näkökulmasta, hyvällä hengellä. Edellytys hyvälle kehityskeskustelulle on, että kehityskeskustelun pitäjä tuntee työntekijän työnkuvan ja näkee arkityötä, yhteisön jäsenet ovat valmiita keskusteluihin ja että keskusteluja pidetään kerran vuodessa vähintään. (Juholin 2009, 165-167.)

Tyypillisiä aiheita Juholinin (2009, 165-167) mukaan ovat:

- yksilön tavoitteet ja tulokset, saavutukset
- tyytyväisyys työhön ja saavutuksiin
- työtehtävän kehittämistarpeet
- resurssit ja henkilökohtainen kehittämissuunnitelma
- palautteen anto molemmin puolin
- yleistä keskustelua työpaikan ilmapiiristä ja yhteisön toiminnasta

Keskustelun pitäjän tulee vastata kolmeen peruskysymykseen: mitä työntekijältä odotetaan, miten työntekijä on suoriutunut työstään ja työntekijän rooli yhteisössä nyt ja tulevaisuudessa. (Juholin, 2009, 165-167.)

6 HAASTATTELUN VASTAUKSET JA NIIDEN TARKASTELU

Henkilöstön kyselyyn vastasi 11 henkilöä. Haastattelu toteutettiin 23. elokuuta 2018. Haastattelu aloitettiin ensimmäisen kahvitaunon jälkeen ja kaikki tekivät sen samaan aikaan kirjallisesti. Vastaamiseen pyydettiin varaamaan noin tunti aikaa.

6.1 Työyhteisön tunnelma

Tunnelmaa työyhteisössä kuvattiin muun muassa melko tulehtuneeksi ja teennäiseksi, muutama vastaajista kuvaili tunnelmaa välillä kireäksi, jotkut taas kuvailivat tunnelmaa välillä hyväksi ja välillä huonoksi, muutaman mielestä tunnelmassa parannettavaa, kun taas jonkun mielestä tunnelma oli työntekijöiden välillä pääosin hyvä. Tunnelmaa kuvailtiin myös ajoittain kireäksi ja räjähdysherkäksi. Erään vastaajan mielestä työyhteisössä harvemmin näkyi suurta ”draamaa”, mutta kuitenkin viikoittain tai ainakin kuukausittain, varsinkin kriisitilanteissa tunnelma saattaa muuttua äkkiäkin melko kireäksi. Ja silloin etsitään syyllisiä, milloin mihinkin pieleen menneeseen asiaan, eikä keskitytä, kuinka ongelma voitaisiin jatkossa välttää. Johtoa pyydettiin myös kiinnittämään huomiota tunnelmaan.

Melko tulehtunut. Eli tällä hetkellä en ole kovin tyytyväinen. Päällisin puolin näyttää hyvältä, mutta selkien takana puhutaan ja arvostellaan muita. En tiedä mistä tämä johtuu, joten en siihen osaa lääkettäkään tarjota. Omia asenteita säätämällä nyt voisi aloittaa ja kohtelevaan muitakin tasavertaisina. Oma tunnelmani vaihtelee myös, joskus on helpompi löytää toisista positiivisia asioita ja joskus taas syyllistyn negatiivisuuteen. Eli omalla tontillakin siivottavaa.

Välillä melko kireä. Usein saa miettiä, mitä uskaltaa sanoa ja koska joku räjähtää – varsinkin eri osastojen välillä. Välillä teennäinen, kaikki eivät uskalla sanoa mitä ajattelevat, vaan esittävät kaiken olevan hyvin, kysyessäänkin.

Kehittämisehdotuksena tuli, että pidettäisiin kerran kuussa koko työyhteisön palaveri, jossa käytäisiin läpi, miten menee firmalla, mitä kehitettävää – esim. kommunikointi, keskitytään seuraava kuukausi tähän ja kuukauden päästä katsotaan, muuttuiko asia ja hypätään seuraavan asian kimppuun. Lisätään kommunikointia ja keskustelua työyhteisön

teisössä. Esimerkiksi huomioidaan toiset pienillä asioilla ja sanotaan positiivisia asioita toisista. Reissuvihon voisi laittaa kahvihuoneen pöydälle, johon voisi infota mukavista ja epämukavista asioista. Sinne voisi esimerkiksi kertoa, jos on jotain henkilökohtaisessa elämässä, mikä vaikuttaa tunnelmaan työyhteisössä. Mahdollisissa kiistatilanteissa olisi hyvä myös säilyttää malttinsa. Otetaan käytäntöön myös iloinen tervehdys aamulla, sillä hyväntuulisuus tarttuu.

Kukaan ei ole ajatusten lukija: jos toisen toimintatapa pahoittaa toisen mielen, siitä on kerrottava. Ei auta selän takana puhuminen.

6.2 Arvostus työyhteisössä

Suuri osa vastaajista koki, että arvostusta saa harvoin ja kiitosta vielä harvemmin. Palautetta tulee epätasapainoisesti. Muutama koki, että arvostetaan, mutta kehuja voisi silti saada enemmän. Joku vastaajista totesi olevan varmaan vaikeaa välillä arvostaa, jos ei toisen työtä oikein ymmärräkään, mutta ei päähän taputtelua kaipaisi. Eräs koki saavansa esimieheltä arvostusta, mutta mietti, onkohan johto samaa mieltä, toinen koki arvostusta työnkavereiden taholta, mutta mietti, onkohan johto samaa mieltä.

Arvostetaan, mutta kehuja voisi saada useammin. Kehuista tulee hyvä mieli, mutta myös kriittinen palaute on tärkeää. Olen pyrkinyt antamaan muille positiivista ja tarpeen tullen negatiivista palautetta. Palautetta voisi kuitenkin antaa useamminkin. Positiivisesta palautteesta tulee hyvä mieli (jos se ei ole teennäistä, vaan aitoa!) Negatiivinen/korjaava palaute on äärimmäisen tärkeää, jotta osaa muuttaa toimintaansa. Monesti toiset näkevät asiat ihan eri lailla kuin sinä itse.

Välillä pohdin tätä. Koen, että saan arvostusta esimieheltäni hyvin tehdystä työstä, joskus mietin, onko johto samaa mieltä esimieheni kanssa. Työyhteisössä en ole niinkään varma arvostuksestani. Itse pyrin olemaan tasapuolinen ja sanomaan kiitos – mielestäni kiittämällä ja antamalla hyvää palautetta on arvostusta helppo lisätä työpaikalla.

Välillä tuntuu, ettei arvosteta. Kun ei varmaan aina edes tiedetä, mihin kaikkeen työntekijä yrittää taipua päivän mittaan. Kaikki varmaan teemme parhaamme ja kiitos voisi olla useammin käytetty sana työyhteisössämme. Myös työntekijöiden kesken. Yritän itse muistaa kiittää ja kannustaa. Pitäisi antaa työrauha ja ymmärtää, mitä kenenkin työnkuvaan kuuluu ja hyödyntää vahvuuksia paremmin. Yhteishengen nostamista kaivataan.

Kehittämisehdotuksina toivottiin lisää palautetta, sekä lisää kiitosta ja kehuja, varsinkin johdolta. Lisäksi toivottiin myös yhteisiä selkeitä tavoitteita sekä lisää luottamusta ja sitä kautta arvostuksen tunnetta.

6.3 Sisäisen viestinnän ja strategian kartoitus

Sisäistä viestintää kuvailtiin epäselväksi ja hitaaksi, pelkästään osastojen väliseksi ja sielläkin on katkoksia. Joku koki viestinnän kulkevan vain ylhäältä alaspäin, ei toiseen suuntaan. Suuren osan mielestä tässä on parannettavaa, joidenkin mielestä tässä on eniten parannettavaa työyhteisössä. Pari vastaajaa kuvaili viestintää lähinnä sähköpostilla toimivaksi ja he kokivat turhauttavaksi sen, että ”käskyt” laitetaan sähköpostilla. Kun taas yksi oli sitä mieltä, että sähköpostia voisi käyttää enemmän ja yksi taas koki, että yleiset asiat tiedotetaan hyvin sähköpostilla. Useampi totesi, että on asioita, joita toiset ovat kuulleet ja toiset eivät. Tiedon kerrottiin tulevan usein epävirallisia reittejä, kuten kahvipöydässä tai tupakkapaikalla. Työpaikalla kerrotaan myös liikkuvaan liian huhuja ja liian vähän oikeaa tietoa. Strategiasta ei myöskään ollut tietoa ja moni jätti strategian kommentoimatta.

Yrityksen sisäisessä viestinnässä on mielestäni kehitettävää. Strategiasta ei myöskään ole kovin selkeää kokonaiskuvaa. Tiedonkulkua läpi talon olisi ainakin hyvä kehittää. Jos jotain sovitaan, niin asianosaisten olisi hyvä saada tieto virallista kautta (sähköposti ym.), eikä esim. kahvipöydässä tai tupakkapaikalla. Yhteiset palaverit, joissa asioita käsitellään, yleensä tuovat selkeyttä sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Yrityksen sisäinen viestintä toimii pitkälti sähköpostilla, mikä on turhauttavaa. Olemme kaikki aikuisia ihmisiä, jotka ymmärtävät puhetta. Se, että ohjeita ja ”käskyjä” jaetaan sähköpostilla, saattaa olla niiden lähettäjälle helppoa, mutta vaikutus olisi taatusti parempi, jos asiat pystytäisiin hoitamaan kasvotusten. Toivon siis avoimuutta, ihan joka suuntaan. Jos johtoporras viestisi avoimesti, kannustaisi se myös työntekijöitä käyttäytymään samoin.

Itse olen sellaisessa asemassa, että kuulen ja tiedän enemmän kuin moni muu työntekijä, joten siksi tämä on hieman vaikea kysymys. Olen kuullut, kun on arvosteltu, ettei täällä puhuta asioista, mutta totuus sekin, että jos jotain puhutaan liian aikaisin niin aiheuttaa jo kovan, ja mielestäni turhan polemiikin. Yrityksen johdolla pitää olla ns. rauha mieltä ja suunnitella tulevaisuutta, niin ettei koko henkilökunta vielä tiedä ja kertoa asiat sitten kun ne ovat valmisteltu tai ns. julkaisukelpoisia.

Kehittämisehdotuksina toivottiin avoimuutta, joka vähentäisi turhaa spekulointia ja enemmän yhteisiä hetkiä, joissa kerrottaisiin yrityksen yleisistä asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi painotettiin, että asiat pitää tiedottaa kaikille mutta kuten joku olikin huomionnut, asioiden pitää olla niin sanotusti julkaisukelpoisia tullessa ilmi eli siis kertoa asiat silloin, kun ne ovat varmoja.

6.4 Tiedonsaatavuus ja vaikutusmahdollisuudet

Moni vastaajista koki, että tiedonkulku ei ole avointa tai se on puutteellista tai siinä on parannettavaa. Erään vastaajan mielestä myyntipalaverit takaavat, että voi keskustella avoimesti ja voi itse kertoa mieltä askarruttavat asiat ja palautteet. Joku koki, että sähköpostiin on helppo vastata, vaikka vaan lähettäjälle. Lisäksi joku toivoi, että aina kun tulee uutta asiaa, mikä on kaikkien hyvä tietää, niin siitä tulisi lähettää heti sähköpostia, kun taas joku vastaajista peräänkuulutti, ettei sähköpostitiedottaminen toimi. Muutama vastaaja koki, etteivät he pääse vaikuttamaan yrityksessä ja että henkilökuntaa voisi kuunnella enemmän. Kaksi vastaajaa koki, että ideat, joita tuo julki, huomioidaan hyvin yrityksessä ja että puhumalla pääsee vaikuttamaan asioihin.

Varmaankin parannettavaa, kun kuitenkin kuiskitaan ryhmissä.

Johdolta toivoisin enemmän kuuntelevaa korvaa ja tunnetta siitä, että tulen kuulluksi ja ymmärretyksi. En koe juurikaan pääseväni vaikuttamaan hyvillä ideoillakaan.

Tiedonkulussa on joskus tukoksia. Joitain asioita pitää tehdä kuulopuheiden perusteella. Koko henkilökuntaa koskevat asiat pitäisi löytää kootusti jostain, onko se sitten sähköposti, palaverimuistio yms.

Kehittämisehdotuksena tähän tuli, että enemmän voisi kuunnella henkilökuntaa ja heidän näkemyksiään. Lisäksi yhteiset palaverit nousivat taas puheenaiheeksi. Hyvä tietää -asiat olisi myös hyvä olla yhdessä paikassa.

6.5 Avoimuus työyhteisössä

Noin puolet vastaajista koki, että voi kyllä kysyä avoimesti tarvittavat kysymykset ja yleensä saa tarvittavat vastaukset. Jos kysymys on haastava, vastauksen saaminen voi välillä kestää. Kaksi vastaajaa koki, että ei voi aina kysyä tarvittavia kysymyksiä, eikä aina saa tarvittavia vastauksiakaan. Jonkun vastaajan mielestä ei kannata kysyä mitään.

Yleensä kyllä. Toivoisin, että vastuu alueet olisi niin selvästi määritelty, että voisin olla varma siitä, että minun ei tarvitse enää varmistaa saamaani vastausta keneltäkään muulta.

Itse saan kyllä kysytyä tai sanottua jos asiaa on. Paljolti näen tämän sellaisena, että jos työntekijä ei itse saa suutaan auki, niin vaikea niihin on työnantajan vastata tai muuttaa toimintatapoja tms. Eli pitäisi olla myös työntekijän näkökulmasta avointa, eikä vaan vaatia työnantajalta sitä. Joissain asioissa voisi tosiaan puhua ensin ja perään sähköposti, jos joku ei ollut paikalla.

Kysyvä ei tieltä eksy. Jos en pysty kysymään suoraan kasvotusten, niin laitan sähköpostia. Saan vastaukset aina jossain kohtaa. Parannuksina talon yhteiset palaverit ja osastojen palaverit.

Kehitysehdotuksina tässäkin esille nousi parinkin vastauksesta talon yhteiset palaverit ja selkeämmät vastuut.

6.6 Keskusteluun osallistuminen

Neljä vastaajaa koki, että voi osallistua keskusteluun joka tilanteessa ja saattaa ajatukset muiden tietoon. Yhden mielestä tarvittaessa voi mielipiteensä ilmaista. Kolme vastasi, että palavereissa on helppo osallistua keskusteluun ja tuoda mielipiteitään julki. Kaksi koki, ettei aina voi osallistua keskusteluun sekä toinen mainitsi, ettei kaikista epäkohdista viitsi puhua, koska tietää että ne otettaisiin arvosteluna. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ei kannata keskustella ollenkaan.

Ei ole tilanteita missä en voisi ilmaista omaa mielipidettäni, keskusteluun on helppo osallistua.

Koen, että saan sanoa sanottavani aina kun siihen on aihetta ilman pelkoa, että siitä on jotain seuraamuksia. Myyntipalavereissa keskustellaan paljon ja se on mielestäni hyvä.

Minun on lähtökohtaisesti helppo osallistua mielipiteineni keskusteluun virallisissa kokoontumisissa, kunhan asia on itselle tuttu ja joku perusteltu mielipide löytyy. Riittäisat tilanteet ja kahvipöytäkeskustelut ei ehkä itselle ole se omin paikka.

6.7 Kehityskeskustelut

Harva vastaajista oli ollut varsinaisessa kehityskeskustelussa. Reilusti yli puolet vastaajista oli sitä mieltä, että kehityskeskustelut olisivat tervetulleita säännöllisin väliajoin. Jotkut vastaajista olivat sitä mieltä, että hyvin tehtynä ne olisivat hyödyllisiä; rehellistä palautteen antoa puolin ja toisin oman esimiehen kanssa, painavien asioiden pois puhumista, tulevaisuuden suunnitelmien läpikäymistä yksilön ja yrityksen kannalta ja keskustelua työntekijän vahvuuksista sekä mahdollisista heikkouksista, hyvässä hengessä. Yksi vastaajista oli hieman epävarma, koska tietää, etteivät kehityskeskustelut aina ole kaikkialla toimineet. Yksi vastaajista sanoi, että ei pidetä minikäänlaisia kehityskeskusteluja ja koki, että esimies ottaa kaiken sanotun henkilökohtaisesti ja kritiikkinä, vaikka haluaisi itse vain tulla kuulluksi ja että asioita olisi yritetty ymmärtää myös hänen näkökulmasta.

Kehityskeskustelut ovat tervetulleita. Niitä saisi olla säännöllisin väliajoin, puolen vuoden välein. Palautetta puolin ja toisin – positiivista ja negatiivista. Ja kehitysehdotuksia.

Ei pidetä ja niitä kaipaisin.

Kun kehityskeskustelut on tehty hyvin, koen että ne ovat hyödyllisiä. Molemminpuolinen palaute kehityskeskusteluissa on tärkeää ja samalla voi katsoa miten on mennyt ja mitä odotuksia sekä itsellä että yrityksellä on tulevaisuutta ajatellen. Myyntipalavereissa käydään näitä asioita läpi mutta koen, että on mukavampi keskustella avoimesti ja syvällisemmin kaikesta rauhassa. Edellisessä työpaikassa pidettiin kehityskeskustelut vuosittain. Seuraan paljon omia tavoitteitani ja aiempia tekemisiäni, mutta uskon että kaikki eivät ole tottuneet tekemään niin, eli näen, että kehityskeskusteluista voisi olla hyötyä paljonkin.

Kehityskeskustelu. Mikä se on? Olisi hienoa istua alas, saada ja antaa rehellistä palautetta, käydä läpi onnistumiset ja paikat, joissa petrata. Valitettavasti en silti usko, että tämä tulee koskaan toteutumaan... Tuntuu, että puhuisit mitä tahansa, työnantaja ei kuule.

Kehitysehdotuksena toivottiin, että kehityskeskustelut tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön, säännöllisin väliajoin. Vastauksissa ehdotettiin muun muassa puolen vuoden välein, kerta vuoteen ja kaksi kertaa vuoteen.

6.8 Intranet

Neljä vastaajaa intranettiin liittyvän kysymyksen tyhjäksi tai sanoi, ettei ole intranettiä. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että intranet tulisi perata läpi, koska siellä on ikivanhaa tietoa ja otsikot vaikeaselkoisia tai sitä pitäisi ylläpitää enemmän, töiden ohella se kuitenkin helposti jää. Neljä vastaajaa sanoi, että löytää tarvittavan.

Intranet tulisi perata läpi, siellä on paljon turhaa tietoa. Tiedot tulisi päivittää ajan tasalle. Muilla osastoilla kuin myynnillä, ei taida olla intranet aktiivisessa käytössä. (Paitsi latomossa tietenkin ilmoitusvalmistusten osalta.)

Jos tällä tarkoitetaan yhteisessä käytössä olevia servereillä, niin oman osastoni tiedot löydän helposti. Muihin minulla ei ole juurikaan pääsyä.

Käytän päivittäin ja löydän tarvitsemani. Käyttöoikeuksistani on rajattu pois osuus, että en pääse hyödyntämään ”latomon” kansioita. En koe, että tarvitsisin sitä jatkuvasti, mutta se helpottaisi sitä, että ei tarvitsisi häiritä latomon työskentelyä, kun saisin sieltä tarvittavat tiedot.

Huonosti löytää asioita, kun siellä on paljon ikivanhaa tietoa ja otsikot vaikeaselkoisia.

Kehitysehdotuksina tuli intranetin läpikäyminen. Toivottiin, että turhat ja vanhat tiedot poistetaan sekä lisäksi toivottiin selkeää otsikointia. Voisi olla myös hyvä, jos kaikki pääsisivät hyödyntämään kaikkia yleisiä kansioita. Kaikki voisivat päivittää sinne hyvä tietää -asiaa, lisäksi jollekin pitäisi osoittaa varsinainen vastuu päivittämisestä.

6.9 Työtehtävät

Työtehtävät eivät varsinaisesti liity sisäiseen viestintään. Kohdeyritys kuitenkin halusi tietää, onko henkilöstö tyytyväisiä työhönsä.

Seitsemän vastaajaa koki olevansa tyytyväisiä työhönsä. Työtehtäviä kuvailtiin muun muassa monipuolisiksi ja vaihteleviksi, toki välillä kuormittavaksi sekä tarpeeksi haasteita tarjoaviksi. Joku myös koki, että hänen vahvuuksia osataan hyödyntää. Kolme koki yleensä tykkäävän työstänsä, yhden mielestä välillä on vain liikaa työtehtäviä ja asioiden suunnittelemattomuus ärsyttää. Toinen heistä pohti voiko työtehtäviin olla tyytyväinen millään työpaikalla, useimmiten kuitenkin tykkää työstään ja haastettakin on. Kolmas tykkää työstään mutta vaatimukset latistavat tunnelmaa. Pari vastaajaa oli myös sitä mieltä, että uusien järjestelmien mukana tullessa materiaalin käsittelyssä ynnä muussa hommassa on liikaa haastetta.

On välillä liikaakin. Yleensä olen tyytyväinen mutta välillä ärsyttää asioiden suunnittelemattomuus, kun pienellä varoajalla pompataan teemmään turhaa ja tuottamatonta työtä jonkun päähänpistosta. Siitä kärsii myyntityö.

Olen tyytyväinen työhöni ja nautin työstäni. Työssä on riittävästi haasteita, mutta toisaalta myös rutiininomaista tekemistä, jotta tasapaino säilyy. Työmäärän kasvaessa lähitulevaisuudessa vähän jännittää etukäteen, mutta uskon selviäväni asiasta kunnialla.

Tykkään työstäni, mutta vaatimukset latistavat tunnelmaa. Uudet järjestelmät ovat tuoneet mukanaan ihan uudenlaiset haasteet. Tehokas pitäisi olla, mutta kun on vain kaksi kättä yksi pää, ei millään pysty repeämään ihan joka paikkaan.

Olen sanonut ihan julkisestikin, että jos olisin tiennyt työnkuvani aiemmin – olisin hakenut tänne jo vuosia sitten! Koen, että vahvuuksiani osataan hyödyntää, saan vinkkejä ja apuja työhöni hyvin. Uskon, että asiakaiden vapauttaminen tuo lisää vipinää. Työ on haastavaa, välillä äärimmäisen kiireistä ja stressaavaakin mutta se, että tykkään niin paljon työstäni, on tärkeä voimavara silloin kun on joku tiukka paikka.

Kehitysehdotuksia ei tässä kohdassa tullut, mutta koska järjestelmä on uusi yrityksessä, järjestelmän käytön osalta olisi hyvä kasata jotkut ohjeet, kuinka järjestelmää käytetään, että se tulee tutuksi työvälineeksi kaikille.

6.10 Vapaamuotoinen kommentti

Osa vastaajista jätti tämän kohdan tyhjäksi. Osa vastaajista kiitti lomakkeen täytöstä, ja siitä, että kohdeyrityksessä ollaan kiinnostuneita työyhteisöstä. Yksi toivoi, että työhön osallistumaton johto voisi kuunnella enemmän henkilökunnan näkemyksiä. Toinen toivoi, että jatkossa sovitusta pidettäisiin kiinni, eikä luisuttaisi takaisin samaan vanhaan. Joku toivoi myös, että työntekijöitä kohdeltaisiin mahdollisimman tasa-arvoisesti. Joustavuuden toivottiin myös säilyvän. Toivottiin myös, että negatiivista palautetta annettaisiin mieluummin kasvotusten ja kahden kesken.

Kiitokset siitä, että tämäkin lomake täytetään ja yrityksessä ollaan kiinnostuneita työyhteisöstä ja pyydetään antamaan palautetta suoraan sekä otetaan vastaan parannusehdotuksia.

Yleensä työntekijöillä on aika hyvä näkemys siitä, mikä tuottaa ja mikä ei. Työhön osallistumaton johto voisi edes kuunnella enemmän tekevän tason ajatuksia ja ideoita.

Yritys X on ihan mukava työpaikka. Voittopuolisesti tänne on joka aamu mukava tulla. Epäkohtia toki löytyy, mutta myös paljon positiivista. Työ on mukavaa ja melko palkitsevaa. Tästä porukasta voisi saada enemmänkin irti, sopivassa suhteessa keppiä ja porkkanaa.

6.11 Havainnoinnin tulokset

Havainnointiini voi vaikuttaa se, että kohdeyrityksessä työntekijät niin kuin johtokin tiesivät opinnäytetyöstäni sekä havainnoinnistani. Havainnoidessani kohdeyrityksessä, en itse huomannut työyhteisön tunnelmassa suuria hälytysmerkkejä. Välillä kun oli kiire, työntekijät ovat hieman ”kireämpiä” mikä on mielestäni ihan ymmärrettävää. Itse kuitenkin sain aina apua, kun sitä pyysin, vaikka oli kiirettä. Joku vastaajista sanoikin, että päällisin puolin näyttää hyvältä, joten voi olla, että nämä hälytysmerkit eivät korviini asti kantautuneet. Mielestäni kuitenkin työpaikalla oli rento tunnelma useimmiten.

Itse koin, että työpanostani arvostettiin kohdeyrityksessä niin esimiehen, johdon kuin suurimman osan henkilöstönkin taholta. Itse koitin muistaa aina kiittää avusta ja jos

itse osasin jotain auttaa, niin sain kiitosta. Myös omalta esimieheltäni sain palautetta työstäni sekä kiitosta. Muiden arvostuksen tunteesta en oikein voi mitään sanoa, mutta haastattelun perusteella ei kohdeyrityksessä arvostus näy suuresti.

Yrityksen strategia ei tullut havainnoidessani tutuksi. Yleiset asiat tiedotettiin sähköpostilla ja se tuntui toimivalta. Omat tehtävänantoni sain ihan kasvotusten omalta esimieheltäni. Koko henkilökunnan yhteisiä hetkiä oli vähän, yhteistä aamupalaa lukuun ottamatta. Tauoilla harvemmin koko henkilökunta on kuitenkaan samaan aikaan.

Itsellä oli työni kannalta olennainen tieto koko ajan saatavilla, intranetissä ei kuitenkaan aina ihan ajantasaisena tai helposti löydettävänä. Kaikki yrityksessä ei kuitenkaan ole tyytyväisiä tiedonsaatavuuteen.

Mielestäni kohdeyrityksessä oli kutakuinkin avoin tunnelma. Niin kuin joku vastaaja totesikin, että kysyvä ei tieltä eksy. Itse sain aina kysytyä tarvittavat kysymykset ja jos vastaus oli tiedossa, sain vastauksenkin. Ovet toimitusjohtajan sekä esimiesten luona olivat melkein aina auki, ellei ollut palaveri, tapaaminen tai puhelu menossa. Asiat tiedotettiin enemmän sähköpostilla kuin kasvotusten, mikä vähentää hieman avoimuuden mielikuvaa.

Kahvipöydässä työntekijät keskustelivat vapaasti ja itsekkin oli helppo keskusteluun osallistua, mikäli sanottavaa oli. Havainnoidessakin huomioin, että kohdeyrityksessä ihmiset käyvät paljon juttelemassa toisilleen ja ovat vuorovaikutuksessa. Toiset enemmän ja toiset vähemmän. Myös painon esimies vietti aikaa painon puolella, työnkin merkeissä ja toimittajien esimies vietti aikaa toimittajien kopissa keskustellen. Myyntitiimi onkin jo valmiiksi kaikki samassa avotilassa. Toimitusjohtaja usein käveli käytävillä.

Intranetistä oli vaikeaa löytää välillä oikea tieto, eikä sitä aina päivitetty oikeaan aikaan, mikä taas vähän hidastutti minun työtäni. Intranetissä oli myös liikaa kaikkea vanhaa tietoa ja ”yleisiä asioita” oli sieltä vaikeaa löytää myös.

7 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksessä kannattaisi pitää kerran kuussa koko työyhteisön palaveri, jossa käsiteltäisiin, miten firmalla menee, mitä tavoitteita, mitä kehitettävää ja minkälaiset tulevaisuuden näkymät, sekä lisäksi yhteistä keskustelua.

Johdolla on suuri rooli viestinnässä. Johdon viestintä vaikuttaa henkilöstön motivoitumiseen ja sitouttamiseen. Mikäli sen viestintä toimii, kaikilla pitäisi olla selvät sävelet mitä tehdä, miten oma työpanos vaikuttaa kokonaisuuteen ja mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. (Juholin 2009, 157.) Tjäder (2017) kirjoittaa, että johdon tehtävä on luoda avointa keskustelukulttuuria ja hyvä johtaminen näkyykin niin, että työntekijät uskaltautuvat tuoda näkemyksiään ja ideoitaan vapaasti esille. Siellä vallitsee hyvä keskinäinen luottamus sekä mennään porukalla kohti sovittuja tavoitteita, joihin kaikki ovat sitoutuneita.

Eli johdon kannattaa kiinnittää huomiota minkälainen tunnelma työyhteisössä vallitsee, sekä omalla toiminnallaan parantaa sitä. Esimerkiksi tilanteissa, joissa ollaan erimielisiä, tai on mahdollista kiirettä, on johdon ja esimiesten pysyttävä tyynenä, sekä kuunneltava erilaisia mielipiteitä. Johto voisi myös luoda avoimempaa keskustelukulttuuria ympärilleen, esimerkiksi kertomalla enemmän yrityksen asioita henkilökunnalle tai panostamalla muuten vapaaseen keskusteluun. Luottamusta voi myös lisätä antamalla työntekijöille mahdollisesti enemmän vastuuta tai vapautta vaikuttaa työhönsä. Ainakin pitäisi kuunnella työntekijän toiveet, niin että hän tuntee tulleensa kuulluksi sekä asioita yritetään ymmärtää hänen näkökulmastaan.

Koko työyhteisön palaverit tulisi ottaa käyttöön. Ne voisivat välillä olla ihan vapaamuotoista kysymysten esittämistä ja kommunikointia, välillä taloudellisen tilanteen, tulevaisuuden suunnitelmien ja tavoitteiden läpi käymistä, yhteisoloa. Viestinnän on todettu rakentavan ja vahvistavan esimerkiksi työyhteisön yhteisöllisyyttä (Juholin 2009, 20), joten eivät yhteiset hetket ainakaan haittaa tee. Saikkonen (2009) kirjoittaa, että palaverit eivät ole vain tiedon jakamista varten, vaan niissä luodaan keskustelua, kyseenalaistetaan sekä kehitetään asioita.

Kohdeyrityksessä voisi esimerkiksi laatia viestintästrategian tai sopia, miten viestitään ja keskustellaan päivittäin, mitä asioita käsitellään viikoittain, mitä kuukausittain ja mitä vuosittain. Lisäksi voisi sopia, että hälyttävät asiat käsitellään heti. Tällöin työntekijät tietävät koska saavat minkäkin tiedon ja ovat orientoituneet siihen. (Juholin 2009, 110-115, 129.)

Strategia ei myöskään ollut yrityksessä kovin laajasti tiedossa, joten sitä kannattaisi keskusteluttaa yrityksessä. Olisi myös hyvä laatia viestintästrategia, joka pohjautuu yrityksen strategiaan. Viestintästrategia ohjaa kohti tavoitteita ja siinä voi nimetä muuttaman vastuuhenkilön viestinnän osalta sekä viestintästrategiasta pitäisi käydä ilmi, mitä yrityksessä viestitään milloinkin. Sisäinen viestintä pitää Tervolan (2008) mukaan aikatauluttaa, niin kuin kaikki muukin liiketoiminta. Viestintää ei saisi silti laittaa yksin viestinnän vastuuhenkilöiden harteille, eikä sitä kuulu nähdä erillisenä toimintona.

Viestintästrategia tukee koko työyhteisön strategiaa, eli tavoitteita. Se muodostuu määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista. Tavoitteiden asettaminen viestinnälle on tärkeää, mutta tavoitteiden seuraaminen vielä tärkeämpää. Ei riitä, että johto siis tilaa viestintää, vaan viestintästrategia on laadittava yhdessä, sekä sitä on hyvä keskusteluttaa laajasti työyhteisössä. (Juholin 2009, 99-101.)

Eli kohdeyrityksessä tulisi laatia viestintästrategia tai sopimus siitä, miten usein eri asioita käsitellään, mitä foorumeita käytetään ja keille vastuut mistäkin foorumista, sekä yksilöiden oma vastuu tiedonhankinnassa ja jakamisessa. Sopimukset vähentävät mielikuvaa, että tietoa salataan sekä luo turvallisuuden ja jatkuvuuden tunnetta (Juholin 2009, 110-115,129).

Avoimuutta toivottiin myös joka suuntaan, sillä se vähentäisi turhaa spekulointia. Lisäksi toivottiin enemmän yhteisiä hetkiä, joissa kerrottaisiin yrityksen yleisistä asioista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Työpaikalla myös kerrottiin liikkuvan liikaa huhuja. Tervola (2008) kirjoittaa, että jos viestintä epäonnistuu, huhu korvaa tiedon. Huhut taas pilaavat työilmapiirin ja lamaannuttaa tehokkuuden. Huhumyllyn pyörteissä on myös johdon vaikeaa saada oikea viesti läpi. Aallon (2012,102-103) mukaan, avoimuuden puute on selvästi työkuulttuurikysymys ja se voi johtua muun muassa erillisistä

työtiloista tai huonoista intranet työkaluista. Avoimuus taas lisää asiasta kiinnostuneiden omaehtoista osallistumista.

Kohdeyrityksessä pitäisi panostaa enemmän palautteen antamiseen, lisää positiivista ja negatiivista/korjaavaa palautetta, lisää kiitosta ja kehuja, varsinkin johdolta. Lisäksi toivottiin yhteiset selkeät tavoitteet ja lisää luottamusta sekä sitä kautta arvostuksen tunnetta lisää. Kohdeyrityksessä olisi muutenkin hyvä lisätä kommunikointia. Esimerkiksi huomioidaan toiset pienillä asioilla, näistä jokainen on vastuussa ja voi miettiä, miten omalla toiminnallaan luo ympärilleen positiivisempaa ilmapiiriä. Mahdollisissa kiistatilanteissa olisi hyvä myös säilyttää malttinsa. Iloinen tervehdys aamulla, sillä hyväntuulisuus tarttuu.

Palautteen antaminen ja saaminen on lähtökohta työtyytyväisyydelle. Se vaikuttaa niin henkilöstön hyvinvointiin kuin työpaikan tunnelmaankin. Palautteen antamisessa ei saisi säästellä, mutta sitä ei tulisi myöskään antaa perusteettomasti. Pelkästään myönteinen palaute ei ole pidemmän päälle uskottavaa, joten negatiivistakin on uskallettava antaa. Olisi hyvä sopia käytäntö palautteelle. Annetaanko se aina kahden kesken vai muiden läsnä ollessa, prosessin aikana vai jälkeen, systemaattisesti tietyissä olosuhteissa tms. Palaute tulisi kuitenkin nähdä kiinteänä osana työkuultuuria sekä keinona työntekijän ja työyhteisön kehittämiseen. Työtovereiden tulisi myös antaa palautetta toisilleen. (Juholin 2009, 164-165.)

Kohdeyrityksen intranetti pitäisi käydä läpi. Turhat ja vanhat tiedot tulisi poistaa sekä laatia selkeä otsikointi. Voisi olla myös hyvä, jos kaikki pääsisivät hyödyntämään kaikkia yleisiä kansioita. Kaikki voisivat päivittää sinne hyvä tietää -asiaa, jollekin voitaisiin nimetä varsinainen vastuu päivittämisestä. Verkko on loistava apuväline sisäisessä viestinnässä. Jos intranet on rakennettu käyttäjäkeskeisesti, se voisi mullistaa koko sisäisen viestinnän. Työntekijöiden tulisi tuntee intra omana työkalunaan, helpottamaan arkipäiväisissä hommissa. (Juholin 2009, 265-266.)

Kehityskeskustelut tulisi ehdottomasti ottaa käyttöön, säännöllisin väliajoin. Vastauksissa ehdotettiin puolen vuoden välein, kerta vuoteen, kaksi kertaa vuoteen yms. Hyö-

dyn irti saamiseksi, kehityskeskustelut kannattaa pitää vähintään kerran vuodessa, keskustelun pitäjä tuntee työntekijän työnkuvan ja näkee arkityötä, yhteisön jäsenet ovat valmiit keskusteluihin (Juholin 2009, 165-167.).

Kohdeyritykseen tullut uusi järjestelmä aiheutti myös hieman vastarintaa. Ja koska järjestelmä on uusi yrityksessä, järjestelmän käytön osalta olisi hyvä kasata jotkut ohjeet, kuinka järjestelmää käytetään, että se tulee tutuksi työvälineeksi kaikille, mikä taas sujuvoittaa työntekoa.

Tiedotuskanavaan olisi hyvä kiinnittää huomiota. Vaikeat asiat tulisi aina kertoa kasvokkain ja työntekijällä tulisi olla mahdollisuus esittää kysymyksiä, niin että johto on läsnä. Sähköposti sopii hyvin palavereista tiedottamiseen. (Tervola 2008.) Yleiset asiat, koko henkilökunnan tiedotukset voisi ensin kertoa henkilökunnalle kasvotusten ja perään sähköpostia.

8 POHDINTA

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksena. Tavoitteena oli selvittää, minkälainen on yrityksen sisäisen viestinnän nykytila sekä laatia kehittämissuhteita, miten viestintä saataisiin sujumaan toimivammin, selkeämmin ja avoimemmin. Tavoitteena oli myös löytää kehittämissuhteita kohdeyrityksen ilmapiiriin ja tunnelman parantamiseen.

Työssä käytettiin haastattelumenetelmää ja lisäksi suoraa havainnointia, jolloin kaikki tiesivät havainnoinnistani ja opinnäytetyöstäni. Haastattelun teemat (Liite 1) olivat työyhteisön tunnelma, arvostus työyhteisössä, sisäisen viestinnän ja strategian kartoitus, tiedonsaataavuus työyhteisössä, avoimuus työyhteisössä, keskusteluun osallistumien, kehityskeskustelut, intranet, työtehtävät ja lisäksi sai jättää vapaamuotoisen kommentin.

Työyhteisön tunnelmaa kuvailtiin muun muassa tulehtuneeksi, teennäiseksi, räjähdysherkäksi ja välillä hyväksi. Tunnelma työyhteisössä ei siis ole hyvällä tolalla. Arvostuksen puute näkyi myös työyhteisössä, niin työntekijöiden kuin johdon osaltakin.

Sisäisessä viestinnässä ongelmana oli eriaikainen tieto henkilöstölle ja huhut, sekä se, että tieto tulee epävirallisia reittejä. Strategia ei myöskään ollut tiedossa. Tiedonkulku on puutteellista. Vaikutusmahdollisuudet jakoivat mielipiteitä. Muutama vastaaja koki, etteivät pääse vaikuttamaan hyvilläkään ideoilla ja kaksi, koki että puhumalla pääsee vaikuttamaan.

Miltei puolet olivat sitä mieltä, että avoimesti voi kysyä tarvittavat kysymykset. Eli kohdeyrityksessä kysyä voi. Keskusteluun osallistuminen oli myös suurimman osan mielestä helppoa, varsinkin palaverissa.

Kehityskeskustelut toivottiin myös tervetulleiksi. Intranetin tiedonsaataavuus jakoi mielipiteitä myös, toinen löysi tietoa ja toinen vähän huonosti. Työtehtävät koettiin pääosin hyväksi, vaihteleviksi ja haasteita tarjoaviksi. Parin mielestä uudet järjestelmät ovat tuoneet liikaakin haastetta.

Opinnäytetyössä kehittämisehdotusten avainasemaan nousi ehdottomasti koko talon yhteiset palaverit. Eli välillä käytäisiin läpi, miten firmalla menee nyt ja mitä tulevaisuuden suunnitelmia, sekä välillä ihan kysymysten ja tavoitteiden läpikäymistä. Strategia ja viestintästrategia kannattaisi myös ottaa käyttöön liiketoiminnan tueksi. Työntekijät toivoivat myös lisää avoimuutta, kommunikointia ja palautetta, niin positiivista kuin negatiivistakin. Myös intranetti tulisi käydä läpi kohdeyrityksessä, ottaa kehityskeskustelut käyttöön sekä johdon tulisi kiinnittää huomiota oikeaan tiedotuskanavaan.

Opinnäytetyö onnistui kohdeyrityksen nykytilan selvittämisessä hyvin, myös hyviä kehittämisideoita tunnelman parantamiseen sekä sisäisen viestinnän toimivuuteen ja avoimuuteen onnistuttiin löytämään. Havainnointi ei onnistunut, niin kuin olin ajatellut. En saanut havainnoitua mitään suurempaa aineistoa itselleni. Tämä olisi ehkä kannattanut toteuttaa niin, että havainnoitavat ei olisi vielä alkuvaiheessa tiennyt havainnoinnistani, vaan vasta haastattelun yhteydessä olisi kerrottu. Uskon, että olisin tällöin

nähty ”aidompaa” menoa, sillä itse en havainnoidessani saanut kohdeyrityksen ilmapii-
riistä ihan sellaista kuvaa kuin haastattelun vastauksista.

Haastattelu onnistui kohtalaisen hyvin. Koen, että sain aitoja vastauksia ja moni oli
vastannut niin kuin pyydettiin, pitkästi ja selittäen. Yritin pitkillä kysymyksillä saada
juuri kattavan vastauksen aiheesta. Kaikki eivät kuitenkaan vastanneet kysymyksiä
jokaiseen osaan, jolloin kaikki vastaukset eivät olleet niin ”syvällisiä” kun olin odot-
tanut. Teemahaastattelu tai avoin haastattelu olisi auttanut keskustelun johdatuksessa
ja siinä olisi voinut varmistaa, että kaikki kohdat tulee vastatuksi. Itse halusin kuiten-
kin tehdä näin, että saa varmasti rehellisiä mielipiteitä.

Vastauksissa oli eroavaisuuksia, mutta myös samankaltaisuuksia. Kahden vastauk-
sissa oli paljon samankaltaisuuksia. Mietin työn aikana, onko vastauksiin voinut vai-
kuttaa jokin konflikti tai kohdeyritykseen tullut uusi järjestelmä. Vastaajat kokivat kai-
ken todella negatiivisesti, paitsi tunnelman työntekijöiden kesken ja vapaassa sanassa
mainitsikin, että työssä ei ole vikaa mutta uusissa järjestelmissä on liikaa haastetta.

Opinnäytetyön tulokset ovat mielestäni luotettavia, sillä haastattelu toteutettiin niin
laajasti kohdeyrityksessä, että tuloksia voidaan yleistää koskemaan koko kohdeyri-
tystä. Eriävät mielipiteet ovat mukana tutkimuksessa, mutta vastauksista on tehty pää-
telmiä mielipide jakaumien perusteella. Tuloksia voidaan hyödyntää ottamalla kehi-
tysideat tai joitain kehitysideoita käyttöön kohdeyritykseen. Tutkimusta voisi vielä jat-
kokehittää. Kun kohdeyritys ottaa kehitysideoita käyttöönsä, voisi puolen vuoden tai
vuoden päästä tehdä haastattelun uudestaan kohdeyrityksessä ja katsoa onko asiat
muuttunut.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin? – Työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5 uud. p. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3.-4. uud. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Saikkonen, U. 2009. Ota porukka haltuun palavereilla. Talouselämän uutiset. 26.3.2018. Viitattu 31.9.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/ota-porukka-haltuun-palavereilla/515d9200-5438-3cbd-b811-7dbb553a705d>
- Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämän uutiset. 31.12.2008. Viitattu 31.9.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat/032fc490-50c4-30a6-b321-13de56d3057e>
- Tjäder, J. 2017. Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa. Työterveyslaitos. 29.8.2017. Viitattu 31.9.2018. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa/>
- Tyni, T. 2016. Motivoitunut henkilöstö luo kilpailuetua. 15.12.2016. Directors Institute Finland. Viitattu 31.9.2018. <https://dif.fi/teema-artikkelit/motivoitunut-henkilosto-luo-kilpailuetua/>
- Åberg, L. 2000. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. uud. p. Helsinki: Inforviestintä Oy.

HAASTATTELUUN

Vastaa kokonaisuin lausein. Vältä kyllä/ei vastauksia. Mitä tarkempi ja laajempi vastaus, sitä enemmän siitä on hyötyä! KIITOS ☺

- Tyytyväisyys työyhteisön tunnelmaan – Kuinka tyytyväinen olet työyhteisön tunnelmaan? Kuvaile omin sanoin, millainen tunnelma työyhteisössä mielestäsi vallitsee. Miten itse voisit ja miten muut voisivat parantaa tunnelmaa työyhteisössä? Kuvaile, miten tällä hetkellä itse vaikutat työyhteisön tunnelmaan.
- Arvostus – Koetko, että sinua arvostetaan työyhteisössä? Miten se näkyy työpaikalla ja miten se vaikuttaa sinuun? Arvostatko mielestäsi muita työyhteisössä ja miten se näkyy työpaikalla? Miten mielestäsi työpaikalla voisi lisätä arvostusta toisiin?
- Viestinnän nykytilan kartoitus – missä se on nyt ja miten hyvin se tukee koko yrityksen strategiaa. Eli kuvaile millaisena näet ja koet yrityksen sisäisen viestinnän. (Strategia= Suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä)
- Tyytyväisyys tiedon saatavuuteen – Kuinka tyytyväinen olet tiedonsaatavuuteen yrityksessä. Kuvaile omin sanoin millainen tiedonsaatavuus organisaatiossa on. Miten sitä voisi vielä parantaa?
- Viestintäilmasto – Kuvaile muutamalla lauseella mitä mieltä olet tiedonkulun avoimuudesta, mahdollisuudesta olla perillä ja mahdollisuudesta päästä vaikuttamaan. Miten näitä pystyttäisiin parantamaan?
- Voitko kysyä avoimesti tarvittavat kysymykset? Saatko yleensä tarvittavat vastaukset? Mitä kehittämisehdotuksia sinulla olisi parempaan tiedonkulun avoimuuteen?

- Kuvaile, missä tilanteissa sinun on helppo osallistua keskusteluun sekä saattamaan omat ajatukset muiden tietoon? Entä missä tilanteissa ei ole?
- Kehityskeskustelut – Mitä mieltä olet kehityskeskusteluista? Pidetäänkö yrityksessä kehityskeskusteluja säännöllisesti? Mitä odotat kehityskeskusteluilta? Koska olet viimeksi ollut kehityskeskustelussa?
- Intranet (Intranet= Yrityksen sisäinen verkko) – Onko sinulla kehittämisehdotuksia intranetin osalta? Löydätkö helposti tarvittavat tiedot intranetistä?
- Työtehtävät – Kuinka tyytyväinen olet työtehtäviisi? Onko työtehtävissäsi tarpeeksi haastetta?
- Vapaa sana