

# TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN NYKYTILA JA KEHITTÄMINEN

Case: Peruspalvelukeskus Oiva, hallinto- ja talouspalvelut

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Julkisten palveluiden johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Leea Perttula

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos

PERTTULA LEEA

Työyhteisöviestinnän nykytila ja kehittäminen

Case: Peruspalvelukeskus Oiva-  
liikelaitos, hallinto- ja talouspalvelut

Julkisten palveluiden johtaminen opinnäytetyö, 47 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2010

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa ja kehittämistarvetta tutkimusorganisaatiossa. Työyhteisöviestintää on vaikea määrittää, se on vuorovaikutusta, vastavuoroisuutta ja arvostusta, se on osa kaikkea tekemistä ja elämistä työyhteisössä. Toimiva työyhteisöviestintä ja avoin tiedonkulkua ovat jokaiselle työyhteisölle haasteita. Hyvä työyhteisöviestintä vaatii yhteistyötä, josta jokainen on vastuussa.

Tämän laadullisen tapaustutkimuksen organisaatio oli Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos hallinto- ja talouspalvelut. Tutkimus alkoi vuonna 2008 opiskelutyönä tehdyllä Webropol-kyselyllä, josta syntyi tarve jatkotutkimukselle. Jatkotutkimus toteutettiin joulukuussa 2009 käyttäen teemahaastattelua, joka aloitettiin nykytilan kartoituksella haastatteleamalla esimiestä ja henkilöstöä. Opinnäytetyössä selvitetiin kohdeorganisaation esimiehen ja henkilöstön arvioita, näkemyksiä ja kokemuksia työyhteisöviestinnän merkityksestä ja nykytilasta. Lisäksi työssä tutkittiin eri viestintäkanavien tärkeyttä ja toimivuutta sekä kehitysehdotuksia viestinnän kehittämiseksi.

Organisaation hajaantuneisuus nähdään viestintää vaikeuttavana tekijänä, mutta myös viestinnän kehittämiseen pakottavana tekijänä. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät odottavat kehitystä toimivampaan työyhteisöviestintään. Tuloksista tuli esille, että hyvä työyhteisöviestintä on erittäin tärkeää kaiken työskentelyn kannalta. Tärkeimpinä kehittämisen alueisiin kuluvat päivittäiset tiedotukset, kokouskäytänteet ja intranetin käytön laajempi hyödyntäminen viestinnässä.

Avainsanat: viestintä, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, strategia, organisaatioviestintä, viestintäfoorumi.

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Public Services

PERTTULA LEEA:

The present situation and development of  
work community communication

Bachelor's Thesis in Management of Public Services 47 pages, 1 appendix

Spring 2010

ABSTRACT

---

The purpose of this thesis was to determine the present situation and development of organisational communication in the case organization. Organisational communication is difficult to define - it is interaction, reciprocity, and appreciation - and it affects all activities and habitation in a work community. Functional organisational communication and an open flow of information are challenges for every work community. Good communication calls for co-operation, which requires everyone's input.

The focus of this qualitative case study was the management and financial services of the public utility organisation Peruspalvelukeskus Oiva. The research was launched in 2008 as a study project, and was carried out using the Webropol survey. There was a need for a follow-up study, and it was carried out in December 2009. The study, based on manager and employee interviews, began by surveying the present situation. The thesis examined the manager's and employees' assessments, views, and experiences of the present situation and the development of organisational communication. Additionally, the study investigated the importance and functionality of various communication channels and supplied development suggestions to further develop the communication.

The fragmentation of an organization is considered a factor that, on one hand, hinders communication but, on the other hand, forces communication to be developed. The study revealed that employees expect the organisational communication to be developed to be more functional. Furthermore, good communication is essential for everyone's work. The most important areas of development are daily reports, meeting practices, and the wider use of intranets in communication.

Keywords: communication, internal communication, work community communication, strategy, organisational communication, communication forum

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TUTKIMUKSEN RUNKO	3
2.1	Tutkimuskysymykset	3
2.2	Keskeiset käsitteet	4
2.3	Aikaisemmat tutkimukset	5
3	VIESTINNÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	8
3.1	Strategian viestintä	8
3.1.1	Hyvä työyhteisöviestintä	10
3.1.2	Työyhteisöviestintä	12
3.1.3	Organisaatioviestintä	13
3.1.4	Työyhteisöviestinnän toimijat	14
3.1.5	Työviestinnän kanavat	16
3.1.5.1	Suullinen viestintä	17
3.1.5.2	Sähköinen viestintä	18
3.1.5.3	Kirjallinen viestintä	19
4	TUTKIMUSMENETELMÄ	20
5	PERUSPALVELUKESKUS OIVA, HALLINTO- JA TALOUSPALVELUT – MITÄ VIESTINTÄÄ TYÖYHTEISÖSSÄ ON KÄYTÖSSÄ?	23
5.1	Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos	23
5.2	Oivan viestintä	25
6	AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET	27
6.1	Haastateltavien taustatiedot	27
6.2	Työyhteisöviestinnän merkitys	27
6.3	Työyhteisöviestinnän toimijat	28
6.4	Työyhteisöviestinnän toimivuus	29
6.4.1	Kasvokkaisviestintä	30
6.4.2	Sähköinen viestintä	31
6.4.3	Painettu viestintä	34
6.5	Työyhteisöviestinnän nykytila	35
6.6	Ohjeistuksen tarve	36

6.7	Työyhteisöviestinnän haasteet	37
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI	38
7.1	Tutkimuksen reliaabelius ja validius	38
7.2	Pohdinta	39
8	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	46

# 1 JOHDANTO

Organisaation muutoksessa sisäinen viestintä ei aina ehdi kehittyä muutoksen mukana. Organisaation toiminta on kuitenkin mahdollista vain, kun sen eri tahot viestivät keskenään. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää työyhteisöviestinnän merkitystä tutkimusorganisaatiossa. Mielenkiintoni heräsi työyhteisöviestintään luettuani Elisa Juholinin kirjan Viestinnän vallankumous, löydä uusi työyhteisöviestintä. Kirja avasi minulle miten laaja on viestintäkäsitys ja miten suuri merkitys viestinnällä on työyhteisössä. Viestinä on paljon muutakin kuin tiedottamista, se on eleitä, kyselemistä, kiinnostusta, työhyvinvointia, puhumattomuutta ja lähes kaikki toiminta viestittää jostakin. (Juholin 2009)

Tutkimusorganisaatio on Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos, joka kuuluu Hollolan kunnan organisaatioon. Se on kunnallinen liikelaitos, joka aloitti toimintansa 1.1.2007. Liikkeenluovutussäännösten mukaisesti henkilökunta on siirtynyt tähän organisaatioon eri kunnista vanhoina työntekijöinä. Uusi organisaatio on tuonut paljon muutoksia ja antanut uusia haasteita työyhteisölle.

Peruspalvelukeskus Oivan tehtävänä on tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut viiden kunnan (Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Padasjoki) muodostamalle yhteistoiminta-alueelle. Toiminta perustuu tilaaja – tuottajamalliin. Liiketoimintastrategian mukaisesti Peruspalvelukeskus Oiva liikelaitoksen tavoitteena on yksi yhteinen Oiva. Strategia toimii tiedonlähteenä kunnallisille päättäjille, yhteistyökumppanille, kuntalaisille ja henkilöstölle, jotta ymmärretään miten ja miksi toimitaan asetettujen tavoitteiden mukaisesti. (Peruspalvelukeskus Oiva 2010.)

Tutkimusorganisaatiossa on käytössä useita työyhteisön tiedotuskanavia ja -foorumeja. Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään työyhteisöviestinnän nykytilaa, eri viestintäkanavien merkitystä ja toimivuutta. Tulosten analysointi antaa mahdollisuuden miettiä kehitysehdotuksia suurimpiin ongelma-kohtiin.

Koska molemmat, yrityksen sisäinen viestintä aiheena ja Oivan organisaatiorenne ovat hyvin laajoja, aihealueen rajaaminen oli erittäin tärkeää. Näistä tekijöistä johtuen rajasin tutkimuksen koskemaan Peruspalvelukeskus Oivan hallinto- ja talouspalvelujen työyhteisöviestintää.

Syksyllä 2008 hallinto- ja taloustoimiston henkilöstö osallistui opintotehtävääni liittyvään työhyvinvointia käsittävään Webropol-kyselyyn, josta nousi selkeästi esille ongelmat työyhteisöviestinnässä. Tehdyn kyselyn pohjalta kiinnostuin lähemmin työyhteisöviestintään ja sen merkitykseen tutkimusorganisaatiossa. Joulukuussa 2009 suoritin kvalitatiivisen tutkimuksen, käyttäen teemahaastattelua. Tarkoituksena oli selvittää nykytila haastatteleamalla henkilöstöä ja esimiestä siitä, miten työyhteisöviestintä toimii. Haastatteluissa tuli esille kehittämistarve päivittäisessä tiedottamisessa, kokouskäytännöissä ja lisäksi tarve kehittää intranet sivustoa paremmin palvelevaksi viestintäkanavaksi.

## 2 TUTKIMUKSEN RUNKO

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Opinnäyte pyrkii tutkimaan työyhteisöviestinnän merkitystä työyhteisössä. Koska työyhteisöviestintä on varsin laaja aihe, pitäydyn tutkimuskysymyksissäni käsittelemään työyhteisöviestintää neljästä eri näkökulmasta, joita ovat työyhteisöviestinnän merkitys, toimivuus, nykytila ja kehittämisen tarve.

Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastauksia tutkimusongelmasta johdettujen tutkimuskysymysten avulla.

#### *Työyhteisöviestinnän toimivuus*

- Miten viestintä toimii eri toimipisteiden (Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki) välillä?
- Miten viestintä toimii ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin?
- Miten eri viestintä kanavat toimivat ja niistä saatavan tiedon saatavuus?
- Missä viestintä onnistuu hyvin?
- Missä on kehitettävää?

#### *Merkitys*

- Miten tärkeitä on työyhteisöviestintä?
- Mitä mieltä olet ajatuksesta, viestintä voimavarana arjen työssä?

#### *Nykytila, kehittyminen ja ohjeistuksen tarve*

- Miten sisäinen viestintä on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?
- Mikä on vaikuttanut kehittymiseen?
- Onko ohjeistukseen tarvetta?
- Mitä ohjeistukseen kaivataan?
- Miten estetään hiljaisen tiedon katoaminen?



## 2.2 Keskeiset käsitteet

Keskeiset käsitteet tutkimuksessani liittyvät läheisesti tutkimuskysymyksiin.

Strategia kuvaa, miten organisaatio aikoo saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan (Hämäläinen & Maula 2004, 16). Strategia ankkuroi viestinnän (Puro 2002, 145). Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana. Strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa. (Juholin 2009a, 394.)

Sisäinen viestintä sen kokonaisuus, sen perustehtävä, rakentuu monista osa-alueista. Yhteystoiminnalla pidetään yhteyttä henkilöstöön ja tiedottamisella välitetään sanomia talon sisällä. Sisäisellä markkinoinnilla henkilöstö tutustutetaan muun muassa yrityksen visioon, arvoihin, tavoitteisiin, yhteisökulttuuriin, toimintaan, tuotteisiin ja palveluihin. Uusien työntekijöiden perehdytys on niin ikään tärkeä osa sisäistä viestintää. Merkityksellisiä osia ovat myös henkilöstön kuunteleminen, luotaus ja puhdas työtiedotus eli työsuoritukseen liittyvän tiedon välittäminen. (Siukosaari 2002, 65.)

Työyhteisöviestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Juholinin uuden agendan mukaisesti, tietoa ei erikseen tuoda organisaation hierarkioita seuraten eikä ihmisten asemavallan mukaan. Työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Alainen voi kysyä ja kyseenalaistaa esimiehen ratkaisuja ja vastaavasti esimies voi tehdä saman alaiselleen. (Juholin 2009b, 62.)

Hiljainen tieto on sen jäsenillä olevaa tietoa. Hiljainen tieto kiinnittyy ihmisten toimintaan, menettelytapoihin, rutiineihin sekä myös kognitiivisiin tekijöihin, esimerkiksi arvoihin ja tunteisiin. Se on siis henkilökohtaista, artikuloimatonta tietoa, jota on vaikea jakaa ja viestittää muille. Hiljaiseen tietoon sisältyy siis sekä teknistä että kognitiivisia osia. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 66.)

Vastuullisuus merkitsee kykyä ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon merkitys muille sekä valmiuksia kommunikoida niitä oikeiden ryhmien ja yksilöiden kanssa (Juholin 2009b, 92).

Forumit on yleisnimi paikoista tai tiloista – fyysisistä tai virtuaalisista – joilla toimitaan ja kommunikoidaan vuorovaikutteisesti. Työtila on tyypillisin ja tehokkain viestinnän foorumi. Tilaratkaisuilla on huomattava merkitys foorumin ja viestinnän toimivuudelle. (Juholin 2009b, 384.)

Viestintäkanavat, kyse on viestinnän tapahtuman siitä vaiheesta, jossa sanoma liikkuu, välittyy, lähettäjältä vastaanottajalle (Åberg 2000, 31). Viestintäjärjestelmä on totuttu määrittelemään viestinnän sisällöiksi, kanaviksi ja säännöiksi. Säännöt ovat eräänlaisia pelisääntöjä ja sopimuksia siitä, mitä kanavia käyttäen eri asioita kommunikoidaan ja käsitellään. (Juholin 2009b, 72.) Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan vuorovaikutukseen ja välitettyyn viestintään. Suorassa vuorovaikutuksessa ollaan henkilökohtaisesti kasvokkain. Välitettyssä viestinnässä käytetään vuorovaikutukseen erilaisia teknisiä viestimiä. (Åberg 2000, 214.)

### 2.3 Aikaisemmat tutkimukset

Työyhteisöiden sisäistä viestintää on paljon tutkittu. Saatavilla on runsaasti sekundaariaineistoa, on kehitetty ComBaro joka on uusi työyhteisöviestinnän mittari, joka antaa konkreettisia eväitä työyhteisöviestinnän kehittämiseen. Mittaristo edustaa uutta viestintäajattelua ja vastaa erityisesti 2000-luvun työyhteisön muutos- ja viestintähaasteisiin. Lisäksi on kirjallisuutta ja opinnäytetöitä. Primaariaineistoa olen itse kerännyt työskennellessäni tutkimusorganisaatiossa.

#### Työhyvinvointikysely vuonna 2008

Syksyllä 2008 hallinto- ja taloustoimiston henkilöstölle suoritettiin opiskelutehtävänä työhyvinvointiin liittyvä Webropol-kysely. Kyselyssä nousi selkeästi esille ongelmat työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Kysymykset oli laadittu Webropol-

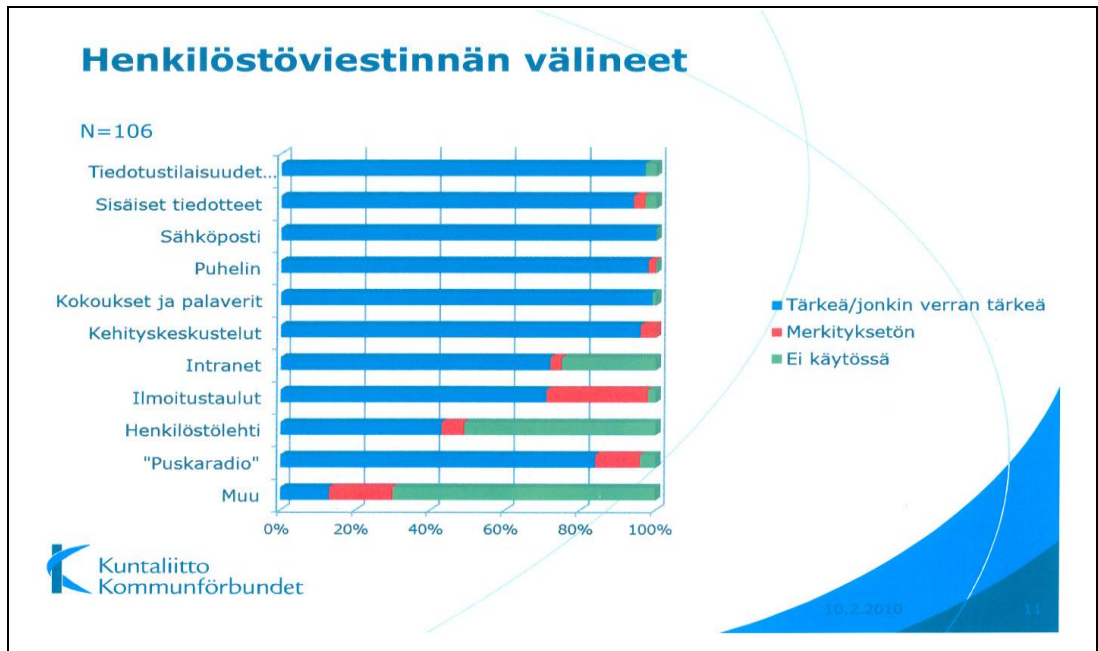
ohjelmalla, jonka kautta kysely lähetettiin kaikille 39:lle Peruspalvelukeskus Oivan hallinto- ja talousosaston työntekijälle. Vastaajien kokonaismäärä oli 19.

Tämän Webropol-kyselyn tuloksina tuli esille odotuksia: uudet työntekijät toivoivat työhön perehdytystä ja selkeyttä kehittämis- ja kehittämismahdollisuuksista. Lisäksi työyhteisössä korostui että "näin on aina tehty", varsinkin nyt Oivan aikaan tapahtuu, että verrataan aikaisempaan aikaan. Esille tuli että odotettiin tarkempia ohjeita yleisistä asioista, esim. henkilöstöasioista ja työympäristöstä. Suurin osa kyselyyn osallistuneista kaipasi enemmän tiedottamista omaan työhön liittyen. Kehittämisaiheina nousi esille: henkilöstöjulkaisu - PikaSisäkkö jonka jutuista ei aina selviä koskeeko tietty asia oivalaisia vai vain peruskunnan työntekijöitä. Henkilöstöohjeita toivottiin näkyviksi myös Oivassa. Jos tiedotus toimii esimiehille, tulisi sen jatkua myös eteenpäin. Lisäksi toivomuksena oli tilaisuuksia, jossa Oivan johto ja Hollolan henkilöstöpäällikkö kertoisivat asioista. (Koivisto & Perttula 2008)

#### Kuntaliiton kuntien viestintätutkimus 2009

Kuntaliitossa on suoritettu kuntien viestintätutkimus 2009, joka oli kolmas kuntien viestintää selvittävä kyselytutkimus. Aikaisemmat vastaavat tutkimukset tehtiin vuosina 2001 ja 2005. Tutkimuksessa on selvitetty kuntien viestinnän nykytilaa, resursseja ja haasteita. Kyselyn osa-alueita ovat muun muassa viestinnän organisointi ja resursointi, asukasviestintä, henkilöstöviestintä ja sähköinen viestintä. Kysely toteutettiin sähköisenä Webropol-kyselynä ja lähetettiin kaikkiin Suomen kuntiin joulukuussa 2009 (kuntien lukumäärä tuolloin 348). Kysely postitettiin kuntien kirjaamoihin ja pyydettiin välittämään edelleen viestinnästä vastaavalle. Vastauksia saatiin 111, vastausprosentti oli 32. (Kuntaliitto 2010.)

Henkilöstöviestinnän osalta kyselyssä selvitettiin henkilöstöviestinnän välineiden merkitystä luokiteltuna: tärkeä/ jonkin verran tärkeä, merkityksetön tai ei käytössä.



Taulukko 2. Kuntien viestintätutkimus 2010. Lähde: Kuntaliitto

Kuntien viestintätutkimuksessa kysyttiin, kuinka tärkeitä seuraavat välineet ovat kuntasi henkilöstöviestinnässä:

Tiedotustilaisuudet sekä kokoukset ja palaverit: lähes kaikkien mielestä nämä ovat tärkeitä/ jonkin verran tärkeitä.

Sisäiset tiedotteet ovat myös tärkeitä/jonkin verran tärkeitä vain joku vastasi sen merkityksettömäksi ja ettei ole käytössä.

Sähköposti oli kaikkien mielestä tärkeä / jonkin verran tärkeä.

Puhelin oli vain jollekin merkityksetön, muuten puhelin oli tärkeä / jonkin verran tärkeä.

Kehityskeskustelu oli vain jonkun mielestä merkityksetön.

Intranet oli myös tärkeä joilla oli siihen käyttömahdollisuus.

Ilmoitustaulujen merkityksellä oli ajatuksia jakava, enemmistö koki sen tarpeellisen ja vähemmistö merkityksettömänä.

Henkilöstölehti oli myös tarpeellinen niille joilla se oli käytössä, lähes puolella vastaajista ei ollut henkilöstölehti käytössä.

”Puskaradio” oli tärkeä 80 prosentille vastaajista, vain alle 10 prosentille se oli merkityksetön. (Kuntaliitto 2010)

### 3 VIESTINNÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

#### 3.1 Strategian viestintä

Strategian viestintä on suhteellisen uusi mutta nopeasti levinnyt tapa tarttua työyhteisöjen johtamisen ja tehokkuuden keskeisiin kysymyksiin. Strategia vaatii toteutukseen viestintää ja vieläpä paljon kasvokkaisuviestintää. Elisa Juholinin mukaan, strategia on niin merkittävä asia, että se vaatii pohdintaa ja keskustelua, joihin ihmiset voivat osallistua suoraan ja välillisesti. (Juholin 2009)

Strategian toteuttaminen helpottuu huomattavasti, jos organisaatiossa vallitsee yhteinen ymmärrys organisaation päämääristä sekä keinoista, joilla nuo päämäärät tavoitetaan. Muun muassa tämän yhteisen ymmärryksen rakentamiseen tarvitaan strategiaviestintää. (Hämäläinen & Maula 2004, 13).

Strategiaviestinnässä prosessin lisäksi tärkeä on sisältö, jonka tulisi puhutella ihmisiä ja antaa valmiuksia strategian totutukseen. (Juholin 2009b, 117). Strategian ydinviesti on siis pystytettävä kiteyttämään muotoon, joka on helppo muistaa ja ymmärtää. Juholinin mukaan se olisi parempi jos sen voisi kirjoittaa tarinaksi, joka on suullisesti tai kirjallisesti esitetty juttu.

Strategian viestinnässä on vallalla kaksi pääsuuntaa, jotka voidaan nimetä valutamiseksi ja vuoropuheluksi (Juholin 2009b, 114). Juholin käsittelee näitä pääsuuntauksia seuraavasti:

#### Valutusmalli

- valutus, strategian hyväksymisen jälkeen strategia informoidaan kaikille tai valituille ryhmille tai yksilöille. Johtajat ja esimiehet ovat informoinnissa tärkeässä asemassa.
- valutus on tiedon tiputtamista pieninä erinä, ylhäältä alas.
- strategiatieto voi myös tulla suurina annoksina ja näin aiheuttaa turhautumista ja tuskastumista, varsinkin jos strategiaa ei koeta tärkeänä.

## Vuoropuhelumalli

- tavoitteena on yhteisen ymmärryksen synnyttäminen
  - nykyisen strategian arviointi ja mielipiteen muodostaminen uudesta strategiasta
  - uuden strategian määrittely ja siitä päättäminen
  - sovitun strategian tunnetuksi tekeminen
  - toteutus
  - seuranta ja arviointi.

Strategia voi toteutua vain, kun ihmiset toimivat sen mukaan. Strategian soveltaminen omassa työssä vaatii omakohtaista tulkintaa ja varmistumista siitä, mitä strategia edellyttää omalla kohdalla (Juholin 2009b, 118).

Monet esimiehen vastuulla olevat henkilöstöhallinnolliset käytännöt, kuten kehitys, tavoite tai arviointikeskustelut sekä työhön perehdyttäminen, tarjoavat tilaisuuden puhua myös strategiasta. Kehityskeskustelussa yksilölle tai ryhmälle asetetaan tavoitteita tietyille ajanjaksoille koko organisaatiolle määriteltyjen tavoitteiden tai strategioiden pohjalta, ja niiden toteutumista seurataan sovitun käytännön mukaan. (Hämäläinen & Maula, 2004, 117.)

Yksilötasolla strategia kuuluu tulos-, tavoite-, tai kehityskeskusteluun – millä nimellä sitä missäkin kutsutaan. Se on vuoden tärkein yksilön palautekeskustelu, jossa katsotaan myös tulevaisuuteen. Esimiehelle kehityskeskustelu tarjoaa mahdollisuuden kuunnella työntekijän ajatuksia ja näkemyksiä, varmistaa yhteiset tavoitteet sekä saada palautetta omasta työstään. Tavoitteita ja niiden toteutumista tarkastellaan suhteessa strategiaan, jolla voidaan arvioida itse strategiaa. Sekä alaisen että esimiehen tulee valmistautua keskusteluun strategian pohjalta. Kummankin on siis tunnettava se läpikotoisin. Esimies ei ole uskottava keskustelussa, ellei hän ole täysin sinut tavoitteiden kanssa. Kehityskeskustelussa myös alaisella pitää olla mahdollisuus antaa palautetta esimiehelleen. Päättävänä on, että arvioinnin lopussa keskustelijat ovat savuttaneet yhteisymmärryksen ja sopineet tulevan kauden asioista. (Juholin 2009b, 120 - 121.)

### 3.1.1 Hyvä työyhteisöviestintä

Vanhan, perinteisten viestintämallien mukaisesti viestintä työorganisaatioissa tapahtuu niin että tieto annetaan ylhäältä eli esimiehiltä ja johdolta alas eli työntekijöille. Työyhteisöviestinnän uusi agenda ja siinä toteutuva vastuullisen dialogin malli lähtee yksilöllisyydestä ja kaikkien osallisuudesta. Viestintä kuuluu jokaisen työhön, minkä lisäksi tehtävästä riippuen ihmisillä on erityisvastuita. Vastuullisen dialogin malli haastaa työyhteisöjä käsittelemään isoja ja merkittäviä asioita vuorovaikutteisesti ja jatkuvana prosessina. Sisäinen keskustelu on ihmistä arvostavaa, ja siihen liittyy mahdollisuus vaikuttamiseen. Ihmiset oppivat toinen toisiltaan, ja tunnelma luo menestykselle ja hyvinvoinnille hyvät puitteet. (Juholin 2009a, 151.)

Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua voi tarkastella seuraavalla taulukolla, loitontavana ja lähentävänä sekä vastaavat käsitteet lamaannuttavana ja energisoivana.

<b>Viestintä</b>	<b>Loitontava</b>	<b>Lähentävä</b>
<b>Työyhteisö</b>		
<b>Lamaannuttava</b>	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
<b>Energisoiva</b>	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukko 1. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailua. (Juholin 2009b, 59.)

Taulukossa on vertailtu viestinnän uskomuksia ja työyhteisöjen tyyppjä toisiinsa. Lamauttava työyhteisö on perinteisesti hierarkkisesti toimiva ja johtajakeskeinen, ja siellä asemavalta määrää puhevallan. Sen kanssa yhteen sopii loitontava viestintä, joka on yksiäänistä eli monologista. Siinä yksi puhuu ja muut kuuntelevat. Loitontava viestintä työntää ihmisiä etäälle toisistaan, jolloin myös yhteinen ymmär-

rys sekä tieto ja tietämys ovat vaarassa. Se koskee yhtä hyvin julkilausuttua kuin hiljaistakin tietoa. Yksinkertaisesti, jos ihmiset eivät pysty puhumaan yhdessä ja vaihtamaan näkemyksiään työstään ja työyhteisöstään, he eivät ehkä suoriudu täysipainoisesti tehtävistään eivätkä muutenkaan ole perillä siitä, mitä tapahtuu. Tärkeä tieto tai kokemus jää saamatta, jos luonteva keskusteluyhteys puuttuu. Vanha, johtajakeskeinen malli toimi niin kauan kuin yksi tiesi, mitä muiden pitää tehdä, ja kertoi sen heille. (Juholin 2009b, 59.)

Lamaannuttavan työyhteisön vaihtoehto, energisoiva työyhteisö, tuottaa nimensä mukaan yhteisöllistä ja yksilöllistä energiaa, eräänlaisena voimaantumisen tunnetta: ihmiset kokevat voivansa tehdä, mitä osaavat ja haluavat, olevansa ja kehittyvänsä. Energisyyttä ei synny ilman yhteistä keskustelua ja osallisuutta. Energisoiva työyhteisö syntyy ja elää lähentävällä viestinnällä, jolle ovat ominaisia yhteinen keskustelukulttuuri, mutkaton tiedon vaihdanta ja mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin. (Juholin 2009b, 60.)

Lähentävän viestinnän perusarvoja on siis moniäänisyys eli erilaisten näkemysten ja itseilmaisujen salliminen, työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä. (Juholin 2009b, 61.)

Työyhteisöviestinnän uuden agendan avainsanoja ovat siis vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. (Juholin 2009b, 61.) Juholin määrittelee näitä avainsanoja kirjassaan: *Vuorovaikutus* on inhimillisen käyttäytymisen perusasia. Ilman ihmisten välisiä keskusteluja, pohdintoja ja ajatustenvaihtoa ei synny uutta. Vuorovaikutuksessa kuunnellaan, puhutaan, käytetään eleitä, kysytään ja kyseenalaistetaan. *Vastavuoroisuus* on keskinäisen riippuvuuden tunnustamista ja hyödyntämistä. *Arvostus* tarkoittaa sitä, että asetutaan toisen tai toisten asemaan, yritetään nähdä asioita heidän näkökulmastaan. Puhe, teksti ja keskustelu pyritään muokkaamaan ymmärrettävään muotoon, ja toisen osapuolen tai osapuolten näkemyksiä halutaan kuunnella ja ottaa mahdollisimman pitkälle homioon. (Juholin 2009b, 61.)



### 3.1.2 Työyhteisöviestintä

Sisäisellä viestinnällä viitataan operatiiviseen työviestintään, työhön ja työyhteisön perehdyttämiseen sekä sisäiseen tiedotukseen ja yhteystoimintaan (Aula 2008, 156). Tietohan ei liiku itsestään vaan vaatii ihmisten ajattelua, keskusteluja ja muuta viestintää kuten kirjoittamista. Viestintä on myös tiedon kuljettamista, mutta oppimisen yhteydessä se on ennen kaikkea yhteisöllisyyttä. Tietoa ja osaamista ei voi kenellekään kaataa tai siirtää mekaanisesti. (Juholin 2009b, 175.)

Elisa Juholinin tuoman ajattelun mukaan, viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät ja missä he itse tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksia. Työviestintä eli operatiivinen viestintä on sitä viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa omat työnsä. (Åberg. 1997. 112). Åbergin mukaan esimies – alainen - verkko on edelleen henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvan sisäisen viestinnän perusverkko.

Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suorassa yhteydenpidossa ollaan henkilökohtaisesti kasvokkain. Välityksessä viestinnässä käytetään yhteydenpitoon teknisiä viestimiä. (Åberg 1989, 141.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda syntyy 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyydenperuspilareita:

- 1) Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
- 2) Ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisesta, jalostamisesta ja vaihdannasta.
- 3) Tunnelma on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
- 4) Osallistuminen ja vaikuttaminen ovat työyhteisössä mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin.

- 5) Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
- 6) Työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan. (Juholin 2009b, 63.)

Viestintään tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista, niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Sisäinen informointi kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. (Åberg, 1989.)

Elisa Juholin tuo kirjassaan hyvin selkeästi esille seuraavia ajatuksia, ”Viestintä on organisaation verenkierto ja hengittäminen”.

Viestintä tapahtuu foorumilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai – ympäristö, joissa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Viestinnän tarkoitus on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. (Juholin 2009b, 62.)

### 3.1.3 Organisaatioviestintä

Organisaatioviestintä kattaa kaiken työyhteisöviestinnän. Prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tutkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tutkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. (Åberg, 2000, 301.)

Leif Åberg tarkastelee kirjassaan viestinnän johtaminen, miksi työpaikalla viestitään? Pohdinnan perusteella hän päätyy seuraavasti viiteen organisaation funktioon:

1. Perustoimintojen tuki. Viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaille. Tätä operatiivista työyhteisön viestintää, hän pitää tärkeimpänä työyhteisön viestinnän muotona.
2. Työyhteisön pitkäjänteinen profilointi. Viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvaa ja siten pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön maineeseen.
3. Informointi. Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, sekä omalle väelle että ulkopuolisille.
4. Kiinnittäminen. Viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Tämä viestintä tähtää yhteisöllisyyden luomiseen, sosiaalistamiseen. Täältä löytyvät siten työyhteisön initiaattoriitit, työyhteisön tapa toimia sekä työyhteisössä vallitsevat normit ja menettelytavat.
5. Sosiaalinen vuorovaikutus. Ihmiset ovat sosiaalinen lajityyppi, niinpä viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Tämä on erittäin tärkeä viestinnän muoto, jolla on monta nimeä puskaradio, viidakkorumpu, suomenhevosen tietotoimisto, ystäväpiiri ja henkilökohtainen lähiverkko. (Åberg 2000, 99–100.)

### 3.1.4 Työyhteisöviestinnän toimijat

Työyhteisön jäsenet ovat aktiivisia ja itseohjautuvia tiedon vastaanottajia, tuottajia, välittäjiä ja vaihtajia kollegojen, asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa. Lisäksi työyhteisön jäsenet etsivät tietoa ympäriltään, tietokannoista tai verkostoistaan.

Johdon ja erityisesti johtoryhmän tärkein tehtävä on strategisesti elintärkeiden asioiden saattaminen koko työyhteisön tietoon ja niistä keskustelu. (Juholin 2009a, 157.) Säännölliset johdon tiedotustilaisuudet ja tiedotteet ovat useimmissa työyhteisöissä normaalitoimintaa.

Esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten rooli. Esimies tuo ja vie viestiä organisaatiossa sekä vertikaalisessa sekä horisontaalisessa suunnassa. Esimiesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin mikään muu viestinnän muoto.

Esimies kohtaa alaisiaan esimerkiksi seuraavanlaisissa tilanteissa, jotka ovat yhdistelmä niin viestintää kuin johtamista:

- rekrytointi ja työhöntulo
- koko yhteisöön, yksikköön tai tiimiin sekä työhön perehdyttäminen
- tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu
- päivittäiset asiat, tiedossa olevat ja ennakoimattomat
- oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit. (Juholin 2009a, 162.)

### *Rekrytointi*

Rekrytointi alkaa työpaikkailmoituksesta ja päättyy työsopimuksen allekirjoittamiseen. Hakuprosessin toteuttajat tarvitsevat sisällöt ja muotoilut siitä, miten organisaatiosta puhutaan. Myös visuaalinen ohjeistus on tärkeää, tapahtuipa prosessi verkossa, lehdissä, televisiossa, messuilla tai muissa tapahtumissa. (Juholin 2009b, 237.)

### *Perehdyttäminen*

Perehdyttäminen on uuden työvoiman rekrytoinnin viimeinen vaihe, jolla voidaan joko lisätä rekrytoinnin onnistumista tai tuhota onnistunut rekrytointi. Perehdyttämisessä on kyse myös kunnan ja uuden työntekijän arvojen yhteensovittamisesta. (Kuntaliitto 2010.)

Hyvä perehdyttäminen luo pohjan tulokkaan työhyvinvoinnille. Perehdyttämisen avulla kunta voi tukea nuoria työntekijöitä ja siirtää vanhempien

työntekijöiden kokemuksia eteenpäin. Perehdyttäminen luo myös positiivista työnantajakuvaa ja vaikuttaa osaltaan kunnan maineeseen. (Kuntaliitto 2010.)

Perehdyttäminen ja työnopastus tulee suunnitella ennakkoon. Perehdytyksen sisältö vaihtelee työtehtävän ja tilanteen mukaan. Hyvin hoidettuna perehdyttäminen vie aikaa, mutta se kannattaa aina. Ensisijainen vastuu perehdyttämisestä on esimiehellä. Ideaalitulanteessa perehdyttämiseen osallistuu mahdollisimman moni työyhteisön jäsen. Näin kuormitus jakaantuu työyhteisössä tasaisesti, tulokas tutustuu nopeammin työtovereihinsa ja saa monipuolisemman kuvan sekä työstä että työyhteisöstä. (Kuntaliitto 2010.)

#### *Tavoite- ja tuloskeskustelut sekä ura- ja koulutussuunnittelu*

Tavoite- tai tuloskeskustelu on tyypillinen muodollisen palautteen antamisen foorumi. Palaute on osa suurempaa kokonaisuutta ja arviointia, jonka käytännöt liittyvät enemmän johtamisjärjestelmään. Lisäksi esimiehellä on tärkeä rooli osaamisen kehittämisessä, yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvissä asioissa.

#### *Päivittäiset asiat, tiedossa olevat ja ennakoimattomat*

Päivittäisviestintä joka tapahtuu aina tarvittaessa.

#### *Oman yksikön, osaston tai tiimin palaverit*

Viestittää koko organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön tai tiimiin.

### 3.1.5 Työviestinnän kanavat

Työviestinnän kanavat voidaan jakaa suoraan yhteydenpitoon ja välitettyyn viestintään. Suorassa yhteydenpidossa ollaan henkilökohtaisesti kasvokkain. Välitettyssä

viestinnässä käytetään yhteydenpitoon teknisiä viestimiä. (Åberg 1997,112.) Väli-  
tettyä viestintää ovat kirjallinen ja sähköinen viestintä.

### 3.1.5.1 Suullinen viestintä

#### *Palaverit ja kokoukset*

Palaverit ja kokoukset ovat tietosanakirjan mukaan järjestettyjä tilaisuuksia, johon kokoonnutaan keskustelemaan ja päättämään asioista.

Elisa Juholini mukaan virallisia foorumeja ovat säännölliset viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit tai vuosittaiset tuloksenjulkistamistilaisuudet. Lisäksi yhteisillä palavereilla tai tiedotustilaisuuksilla on aina paikkansa työyhteisöissä, sillä niissä välittyvä tieto on virallista ja mietittyä. (Juholin 2009b)

#### *Kehityskeskustelut*

Esimiehen ja alaisen välinen säännöllinen keskustelu, jossa arvioidaan saavutettuja tuloksia, asetetaan uusia tavoitteita ja sovitaan kehittymiseen liittyvistä toimenpiteistä. (Hyppönen 2007, 281.)

Tarkoitushan ei ole, että odotamme kehityskeskustelua pelonsekaisella ”mitäköhän sieltä nyt tulee” – asenteella, vaan että käymme ohjelmallisesti läpi työvuoden aikana eteen tulleita laajempia teemoja: ongelmia, mahdollisuuksia, etenemistä, motivoituneisuutta, työn sisältöjä – osa-alueelta toiselle. Kehityskeskustelu on hetki sille, että mietimme systemaattisesti mitä mahdollisille ongelma-alueille ja etenemisen mahdollisuuksille tehdään. Perustan on kuitenkin oltava kunnossa. Valitettavasti usein on nykyään niin, että esimies ja alainen keskustelevat kaikesta juuri kehityskeskustelussa, koska muihin keskusteluihin ja luonnollisiin palautteen antamisiin ei ole ollut aikaa. Tämä tekee kehityskeskustelun perusajatuksen toteuttamisen mahdottomaksi. Työntekijällä pitäisi olla ennen kehityskeskustelua käsitely siitä, mitä hänestä ajatellaan. (Puro 2003, 78–79.)

### *Työtoverit, kahvittelut ja puskaradio*

Lisäksi on puolivirallisia foorumeja, kuten kahvittelut. Yhteisellä kahvihetkellä tieto, kuulumiset ja tuntemukset vaihtuvat ilman asialistaa ja niiden ansiosta ihmiset ovat myönteisessä mielessä paremmin perillä asioista. Joissakin organisaatioissa kahvihetkiin on voitu lisätä virallisempaakin sisältöä, mikä saattaa lisätä kiinnostusta osallistua. (Juholin 2009b, 78.)

Leif Aberg:n mukaan puskaradio kuuluu sosiaalisen vuorovaikutuksen kannalta erittäin tärkeisiin viestinnänmuotoihin kuten myös viidakkorumpu, suomenhevosten tietotoimisto, ystäväpiiri ja henkilökohtainen lähiverkko. (Åberg 2000. 100–101.)

### 3.1.5.2 Sähköinen viestintä

#### *Sähköposti*

Tietosanakirjan mukaan sähköposti tarkoittaa, tietokoneen tai päätteen avulla luettava ja kirjoitettava postia, joka välittyy vastaanottajalle tietokoneen avulla sähköisessä muodossa. Lisäksi sähköposti on viestinnän väline, jota käytetään sisäisessä viestinnässä yhdelle henkilölle tai hyvin pienelle joukolle suunnattuun viestintään. Laajemmalle joukolle suunnatut viestit tulee välittää intranetin kautta.

#### *Intranet*

Intranet on sisäinen tietopalvelu ja keskeinen sisäisen tiedotuksen väline, joka tarjoaa työvälineen sisäiseen tiedottamiseen. Intranetin kautta tiedotetaan henkilökunnalle asioista, joista aiemmin lähetettiin paperitiedote. Intranetin kautta tavoitetaan reaaliaikaisesti koko henkilöstö.

Kaikille pyritään turvaamaan intranetiin pääsy esim. yhteiskäytössä olevilta koneilta. Mikäli vielä on henkilöitä, joilla ei ole mahdollisuutta sähköisten viestien lukemiseen, esimiesten tulee huolehtia, että heille jaetaan paperi-

tiedotteet. Toimialat vastaavat omalta osaltaan intranetin sisällöstä ja sen päivityksestä.

### *Internet*

Internet on lukemattomien aliverkkojen muodostama maailmanlaajuinen tietoliikenneverkko. Suora suomennos sanasta "Internet" on "verkkojen välinen". Internet ei siis ole yksi lukuisista tietoverkoista, eikä myöskään ainoa olemassa oleva. Internet on nimitys kaikkien yhteen liittyneiden palvelinten ja yksityisten käyttäjien muodostamalle maailmanlaajuiselle tietoverkolle. (Internet-opas 2009.)

### *Puhelininfo*

Mahdollistaa tiedotuksen laittamisen puhelimeen, sisäinen soittaja voi nähdä viestin. Puhelinkeskuksella on myös yhteys viestiin ja voi informoida talon ulkopuolista soittajaa.

## 3.1.5.3 Kirjallinen viestintä

### *Sisäinen puhelinluettelo*

Tärkeä tiedotusväline joka on paljon käytetty painettuna lehtisenä.

### *Sisäiset tiedotteet ja tiedotus- / henkilöstölehti*

Perinteinen painettu tiedotus, jotka lähetetään eri työpisteisiin tai laitetaan ilmoitustauluille.

### *Ilmoitustaulut*

Viralliset ilmoitustaulut ovat pakollisia julkisella hallinnolla, niillä ilmoitetaan viralliset asiat.

Epävirallisilla ilmoitustauluilla ovat epäviralliset asiat. Lähinnä käytetään työyhteisön sisäisessä viestinnässä.



#### 4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Olen työskennellyt organisaatiossa yli kaksikymmentä vuotta, aikaisemmin toimin perushoitajana ja nyt viimeiset viisi vuotta toimistosihteerinä Peruspalvelukeskus Oiva, talous- ja hallintopalveluissa. Siirryin tutkimusorganisaatioon 1.1.2007 Tiirismaan kansanterveystyön kuntayhtymästä liikkeenluovutussäännösten mukaisesti, jolloin tämä uusi organisaatio aloitti toimintansa. Työhöni sisältyy työajanseurantaohjelma, palkanmaksu ja eläkeasioihin liittyviä tehtäviä. Työskentelyni tutkimusorganisaatiossa on mahdollistanut näiden tutkimusten suorittamisen ja lisäksi olen voinut havainnoida toimintoja.

Voin ajatella tutkimukseni alkaneen jo syksyllä 2008 hallinto- ja taloustoimiston henkilöstön työhyvinvointi Webropol-kyselyllä, joka suoritettiin opiskelutehtävänä. Kysymysten laadinnassa huomioimme tutkimusyksikön esimiehen toiveita. Laadimme kysymykset Webropol-ohjelmalla, jonka kautta lähetimme kyselyn kaikille 39:lle Peruspalvelukeskus Oivan hallinto- ja talousosaston työntekijälle. Vastaajien kokonaismäärä oli 19. Lähetimme kyselyn yhden kerran kullekin tutkittavan joukon jäsenelle, uusintakyselyä emme tehneet. Kysymysten muotona käytimme sekä valintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Emme testanneet kysymyksiä etukäteen. Tuloksissa nousi selkeästi esille ongelmat työyhteisöviestinnässä.

Joulukuussa 2009 suoritin opinnäytetyöhön liittyvän kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen, käyttäen teemahaastattelua, joka mahdollisti täsmentävät kysymykset. (Liite 1.) Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilaa haastatteleamalla henkilöstöä ja esimiehiä. Lisäksi lisäkysymyksillä oli mahdollisuus tarkentaa eri viestintäkanavien merkitystä ja niiden käyttöä, työyhteisöviestinnän nykytilaa ja viestinnän toimivuutta. Mahdollisuus oli keskustella ohjeistuksen tarpeesta ja viestintätyytyväisyydestä. Tulosten analysointi mahdollisti kehitysehdotukset suurimpiin ongelma-kohtiin.

Teemahaastattelun ylivoimainen vahvuus on tutkittavien asioiden ja ilmiöiden luotaaminen syvältä haastateltavan kokemuspööristä. Siinä päästään esittämään miksi-kysymyksiä ja löytämään vastauksia kysymyksiin, joihin kyselytutkimuksella ei voida ylittää. (Juholin 2009a, 361.)

Tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla. Haastatteluilla selvitetään johdon ja henkilöstön näkemyksiä viestinnästä. Siksi on tarkoituksenmukaista tutkia asiaa teemahaastattelulla, jossa kysymysten muotoilu ei sido ajatuksia. Teemahaastattelussa valitaan haastattelun aihepiirit, mutta tarkkaa muotoa ja järjestystä kysymyksille ei aseteta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203)

Analyysivaiheessa kerätty aineistokokonaisuus jaettiin osiin. Eri haastatteluista saatu samoihin teemoihin liittyvä materiaali yhdistettiin ja koottiin takaisin kokonaisuudeksi. Haastattelumateriaalin analysoin teemoittain.

#### Haastatteluiden toteuttaminen

Ensimmäiseksi keskustelin esimieheni kanssa tutkimusaiheesta ja kerroin ennakkoon osastokokouksessa työyhteisöviestintään liittyvästä opinnäytetyöstäni ja pyysin haastatteluun osallistumiseen kiinnostuneita ilmoittautumaan minulle. Kukaan ei ilmoittautunut, joten suoritin henkilöiden valinnan itse. Otin yhteyttä yhdeksään potentiaaliseen henkilöön puhelimitse tai sähköpostilla. Yksi ei vastannut kyselyyni, joten päädyin haastateltavien määräksi kahdeksaan.

Toteutin haastattelut sopimalla haastatteluajat haastateltavien työajalle ja varasin rauhallisen huoneen haastatteluille. Haastateltavat työskentelivät eri kunnissa Hollolassa ja Asikkalassa, joten jaoin haastattelut eri päville. Valitsin haastateltavat eri toimipisteistä ja – työtehtävistä, jotta saisin mahdollisimman monipuolisia näkemyksiä tutkimuskysymyksiin. Vastaajista yksi edusti esimiestä, yksi tiimin vetäjää ja kuusi työntekijää, kaikki olivat naisia. Tutkimusyksikössä työskentele 3 miestä ja 30 naista. Kaikki haastattelut suoritin teemahaastatteluna kasvokkain, joulukuussa 2009 viikoilla 50 - 51. Haastattelut kestivät 35 – 60 minuuttia. Nau-

hoitin keskustelun. Mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen litteroin haastattelut.

Päähaastatteluteemoiksi olin valinnut seuraavat työyhteisöviestinnän merkitys, -toimivuus, -nykytila ja kehittämisen tarve. Nämä aiheet nousivat esille Webropol-kyselyssä työyhteisöviestinnän osalta. Juholin tuo kirjassaan esille työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallit, loitontava – lähentävä viestintä ja lamaannuttava – energisoiva työyhteisö (Juholin 2009). Työyhteisöviestinnän uuden agendan avainsanoja ovat vuorovaikutus, vastavuorisuus ja arvostus. Haastatteluteemojen tarkoituksena on tuoda vastauksia työyhteisöviestinnän nykytilasta ja antaa mahdollisuuden kehitysehdotuksille.

## 5 PERUSPALVELUKESKUS OIVA, HALLINTO- JA TALOUSPALVELUT – MITÄ VIESTINTÄÄ TYÖYHTEISÖSSÄ ON KÄYTÖSSÄ?

### 5.1 Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos

Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitos on Hollolan kunnan organisaatioon kuuluva, ja sen tehtävänä on tuottaa sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut viiden kunnan Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä Padasjoki muodostamalle yhteistoiminta-alueen vähän yli 41 000 kuntalaiselle (väestöennuste v. 2020 43 500). Toiminta perustuu tilaaja – tuottaja–malliin, jossa tilaajana toimii viiden kunnan yhteinen perusturvalautakunta sekä virkamies tilaajajohtaja, Hollolan kunnan sosiaali- ja terveysjohtaja. Liikelaitoksella on johtokunta, johon osallistuminen perustuu ammatilliseen osaamiseen, poliittinen päätöksenteko on tilaajalautakunnalla. (Liiketoimintastrategia 2008–2015.)

Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitoksen tavoitteena on yksi yhteinen Oiva, yhteistoiminta-alue, jossa toteutuu asiakaslähtöisyys, kuntalaisten oma vastuunkanto ja toimintojen tehokkuus. Palveluja tuotetaan tilaajan määrittämällä tasolla. Strategia ohjaa liikelaitoksen kehittämistä, jolloin sen tehtävänä on kuvata tulevaisuuden tahtotilaa, tietoista suunnan valintaa, johon osatavoitteilla ja käytävillä keinoilla pyritään. Strategian lähtökohtana on joustavuus, ennakoiva reagoiminen, jotta toimintoja voidaan kehittää toimintaympäristön muutoksen kautta. Sen läpiviemiseksi tarvitaan olemassa olevien toimintatapojen kyseenalaistamista, jotta voidaan jatkuvasti etsiä uusia mahdollisuuksia palvelujen tuottamiseen tehokkaammin lisääntyvän tarpeen tyydyttämiseksi. (Liiketoimintastrategia 2008–2015.)

Liiketoimintastrategia kuvaa Oivan kokonaistavoitteita, joista muodostuu tulosalueiden, sekä tulosyksiköiden tavoitteet ja vuosittain tehtävät toimintasuunnitelmat. Strategia toimii tietolähteenä kunnallisille päättäjille, kuntalaisille ja henkilöstölle, jotta ymmärretään miten ja miksi toimitaan asetettujen tavoitteiden mu-

kaisesti. Se toimii myös esimiehille työkaluna henkilöstön kehityskeskusteluissa. (Liiketoimintastrategia 2008–2015.)

Hallinto- ja talouspalvelut muodostavat koko peruspalvelukeskuksen hallinnon ja talouden asiantuntija- ja toimistopalvelut. Lisäksi siihen kuuluvat peruspalvelukeskuksen atk-palvelut ja materiaalihuolto. Palveluyksikön henkilöstön määrä on nyt 33 henkilöä, määrä on vähentynyt toiminnan aikana, lähinnä henkilöstöä on siirtynyt toisiin palveluyksiköihin.

Palveluyksikön henkilöstö jakautuu viiden kunnan alueella eri toimipisteisiin.

Asikkala	<ul style="list-style-type: none"> <li>- hallintosihteeri (tiimin vetäjä) 1</li> <li>- toimistosihteeri 6</li> <li>- osastosihteeri 1</li> </ul>
Hollola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- johtaja</li> <li>- hallinto- ja talousjohtaja (hallinto- ja talouspalveluiden esimies)</li> <li>- laskentasihteeri 1</li> <li>- johtava hoitaja 1</li> <li>- toimistosihteeri 12</li> <li>- osastosihteeri 1</li> <li>- atk-henkilöstö 4</li> <li>- materiaalihuollon henkilöstö 1</li> </ul>
Hämeenkoski	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimistosihteeri 1</li> </ul>
Kärkölä	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimistosihteeri 1</li> </ul>
Padasjoki	<ul style="list-style-type: none"> <li>- toimistosihteeri 1</li> </ul>

## 5.2 Oivan viestintä

Peruspalvelukeskuksella on liiketoimintasuunnitelma ja -strategia. Oma viestintäsuunnitelmaa ei vielä ole.

Työskentelen toimistosihteerinä tutkimusorganisaatiossa jossa minulla on mahdollisuus seurata ja käyttää päivittäin olemassa olevia viestintämahdollisuuksia. Oivassa on hyvin monipuoliset viestintämahdollisuudet, niin sähköiseen-, painettuun- kuin kasvokkaisviestintään. Peruspalvelukeskus Oivassa on ollut tärkeätä olla mukana kehittämässä jatkuvasti eri viestintäkanavia, yksi tulevaisuuden kehittämisen alue on virtuaalikokoukset. Oivan hallinto- ja talouspalveluiden työyhteisöviestinnässä on käytössä perinteisen puhelimen ja faksin lisäksi:

- internet, joka on tarkoitettu niin ulkoiseen kuin sisäiseen viestintään.
- intranet, jonka toimintaa on jatkuvasti kehitetty. Uuden organisaation myötä, tarvittiin tietojärjestelmien yhdistämistä ja se kesti ennen kuin kaikissa toimipisteissä intranetit saatiin toimintaan. Määrätyillä henkilöillä on oikeudet tallentaa tietoa intranetiin. Lisäksi parhaillaan koulutetaan intranetin käyttöön useita henkilöitä, jotta saadaan mahdollisimman osaavaa ja tehokas käyttö.
- sähköposti, jota käytetään paljon. Mahdollistaa tiedon lähettämisen useille henkilöille samanaikaisesti ja nopeasti. Mahdollista saada tieto, tiedon vastaanottamisesta.
- kulunseuranta, tärkeä viestintä neuvontapalvelussa nähdään onko henkilö talon sisällä. Käytössä on vain osassa toimipisteistä.
- osastokokoukset, kerran kuukaudessa pidettäviä informaatio ja keskustelu tilaisuus.
- viikkopalaveri, Asikkalan toimipisteessä on maanantai-aamuisin tiedotus hetki, jossa käsitellään alkavan viikon asioita.
- puhelininfo, mahdollistaa tiedotteen missä on ja milloin on tavoitettavissa seuraavan kerran, sisäinen soittaja näkee tiedot ja neuvontapalvelu voi tiedottaa ulkoiselle soittajalle. Jokainen itse voi laittaa tiedotteen omaan puhelimeensa.
- ilmoitustaulu, vähäisessä määrin käytössä ja ovat toimipistekohtaisia.

- kehityskeskustelut, Oivan strategiaan sisältyy kehityskeskustelut.
- perehdytys, esimiehen tai hänen osoittaman henkilön tehtävänä on opastaa uusi työntekijä työhön, työympäristöön, talon tavoille ja esitellä henkilöstölle.
- puskaradio on tarpeellinen, paljon on epävirallisia asioita joita tiedotetaan suusta suuhun.

## 6 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

Nauhoitetut haastattelut litteroin, eli kirjoitin puhtaaksi viikolla 52. Tutkimusaineiston analyysi kulkee teemojen mukaisesti. Käsittelen työyhteisöviestinnän merkitystä ja toimivuutta sekä eri viestintämuotoja, ohjeistuksen tarvetta ja haasteita. Kysymykset ovat liitteessä 1.

### 6.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastateltavista yksi on esimiesasemassa, yksi tiimin vetäjä ja kuusi toimistotyöntekijää. Haastateltavista kaksi on aloittanut työnsä uuden organisaation aikana, kuusi on työskennellyt 3 – 36 vuotta ja siirtynyt uuden organisaation palvelukseen liikkeenluovutussäännösten mukaisesti. Kaikki haastateltavat ovat naisia.

### 6.2 Työyhteisöviestinnän merkitys

Miten tärkeitä on työyhteisöviestintä?

Haastateltavien mielestä, työyhteisöviestinnän toimivuudella koetaan olevan erittäin suuri merkitys koko työyhteisön toimintaan.

*”Se on a ja o. Sieltä se pitää lähteä. Jos viestintä toimii niin tieto lisääntyy ja ihmisten hyvinvointi on hyvä. Ja jos viestintä ei toimi, niin asiat ovat heikolla.”*

Mitä mieltä olet ajatuksesta ”onko viestintä voimavarana arjen työssä”?

Kaikkien haastateltavien mielestä, työyhteisöviestinnän merkitys on tärkeä koko työyhteisön toiminnan kannalta.

*”Kyll se on niin tärkeä tietää että saa kaiken tarpeellisen tiedon, ja tietää mistä sen saa ja saa tietoa se helpottaa työntekoa. Voi olla*



*varma tiedon saannista ja löytämisestä ja voi luottaa että saa muuttuneet tiedot.”*

*”Se olisi voimavara jos se on muutakin kuin asiallisia, virallista viestintää. Viestintä voi olla niin monenlaista.”*

*”Motivoi ihmisiä työssä ja kun tiedon saa nopeasti niin se auttaa arjen työtä ja fiilistä.”*

### 6.3 Työyhteisöviestinnän toimijat

Esimiehen rooli koetaan erilaisena kuin työyhteisön muiden jäsenten rooli. Esimiesviestintä sisältää enemmän kasvokkaisviestintää kuin muu viestinnän muoto. Esimiesviestintään liittyvät edellä esitetyt osaston kokoukset ja palaverit, päivittäiset asiat ja kehityskeskustelut. Perehdyttäminen on osa työyhteisöviestintää ja johtamista.

Perehdyttämisen toteuttamisella on merkittäviä eroja eri toimipisteiden välillä.

Esimiehen haastattelussa tuli esille:

*”Että perehdytys on hirmuisen tärkeää. Perehdytys riippuu varmasti mihin paikkaan ihminen tulee. Joskus on ollut jopa ylenpaltteista perehdytystä ja siltikään se ei ole perehdyttävän mielestä riittänyt. Myös on niin, että jotain ihmistä ei ole juurikaan perehdytetty ja se on riittänyt. On hyvin yksilökohtaista, joku tarvitsee paljon ja joku ei juuri lainkaan ja miten se määrä koetaan. Jollakin tasolla perehdytys tulee tehdä.”*

Työntekijöiden haastatteluista tuli esille, että perehdyttämisessä on kehittämistä.

*”Tulin uutena, aivan toiselta alalta. Kaikki on ollut uutta. Minua opetettiin kuukausi. Olisin tarvinnut enemmän perehdytystä mutta*

*kantapäin kautta olen oppinut. Olen aktiivinen ja kysyn ja kaivan tiedon.”*

*”Meidän omassa pienessä tiimissä pyritään siihen ja on pakko että henkilö pääsee mukaan mahdollisimman nopeasti. Laajemmalti en pysty sanomaan miten perehdytys on.”*

*”Itse sain vartinperehdytyksen tähän työhön. Sen antoi silloinen esimieheni. Ei ole sanomista. Kehittämisen varaa, aamulla kun tulin tänne esimies oli minua vastaanottamassa ja kertoi että tässä on sinun huone ja tässä on käytävä ja sitten hänellä oli kiire lähteä jonnekin kokoukseen. Työtoveri minut otti sitten huomiinsa ja alkoi kertoa mitä minun pitäisi tehdä ja antoi työhön liittyvää tietoa, mutta olisin kaivannut, että joku ihan toinen vaikka työntekijä olisi opastanut talontavoille ja kertonut missä on mitäkin ja minne mennään syömään ja kuka tekee mitä.”*

#### 6.4 Työyhteisöviestinnän toimivuus

Miten tärkeitä on työyhteisöviestinnän toimivuus?

Haastateltavien mielestä onnistumista on palaverikäytänteissä ja kokouksissa, joista pidetään muistioita ja muistiot lähetään koko hallinto- ja talouspalvelun henkilöstölle. Asikkalan terveysaseman henkilöstöllä on maanantai aamuisin viikoittaiset infotilaisuudet, joka on todettu todella tärkeiksi.

Miten viestintä toimii ylhäältä alaspäin ja päinvastoin?

Viestinnän merkitys ylhäältä alaspäin koetaan myös tärkeänä ja esimiehen viestintää myös odotetaan enemmän. Esimies odottaa myös enemmän viestintää alhaalta ylöspäin, joskus tärkeätkin asiat saattavat jäädä huomioimatta, vaikka olisi tarpeen.

*”Vähän huonoa. Hirmu paljon todella tärkeitä asioita kuulee jostain ihan vahingossa. Joku mainitsee jossain sivulauseessa ja siihen tarttuu, mitä sanoitkaan? Tai joku on potkinut sitä asiaa ulos esimiehellä ja sitten se tulee.”*

*”Meidän tulisi mennä ja kysyäkin ja olla aktiivisia eikä odottaa aina valmista pöytää. Tiedotuslinjat, prosessit, voisi olla selkeämpää, prosessit auki. Kenen tulee tiedottaa ja kenellä on oikeus tiedottaa.*

#### 6.4.1 Kasvokkaisviestintä

Yhteisiä palavereita, haastateltavat pitävät erittäin merkittävinä. Toisaalta, niihin odotettaisiin muutosta: enemmän asiaa, keskustelua, avoimuutta ja positiivista ilmapiiriä. Haastatteluissa tuli myös esille toivomus, asioiden esittäminen kokoukseen anonyyminä, jotta asioita ei henkilöitäisi. Palaverin tulisi kehittää työyhteisöä, eikä latistaa tai syyllistää yksittäistä työntekijää tai työntekijä ryhmää. Palaverissa tulisi huomioida positiivisen palautteen antaminen.

Kehityskeskustelut, niissä esimiehen rooli koetaan merkittäväksi. Niin myös esimies tuo haastattelussa esiin vastuunsa kehityskeskustelun luottamuksellisuudesta:

*”Kehityskeskustelussa henkilöt kertovat positiivista, negatiivista ja kehittämisehdotuksia. Se on yllättävän hyvin mielestäni toiminut. Kasvokkain käytävät keskustelut ovat varmasti sellaisia, missä ihmiset kertovat suuremmin juttujaan. Tässä tulee olla luottamuksen arvoinen, kun saa sellaista tietoa, eikä voi mennä huutamaan että se sanoi niin ja niin. On osattava niiden kanssa hienovaraisesti toimia. Raskaita mutta ovat hyviä. Aikaa pitäisi olla enemmän keskusteluille jotta voisi päästä syvemmälle tasolle, jotta ei olisi vain yleistasoista. Jotta tulisi kuulluksi puolin ja toisin.”*

Työntekijät kaipaavat säännöllisiä kehityskeskusteluja, niiden merkitys vaikuttaa haastateltavien osalta merkittävältä.

*”En ole käynyt kertaakaan, varmasti olisi tarpeellista, varsinkin kun työni on uusi minulle. Lisäksi minulle on epäselvää mihin minä täällä kuulun. Mihin tiimiin? Teen kaikkea.”*

*”Hyvä että nyt oli ensimmäiset Oivan aikaan, ennen oli meillä säännölliset kerran vuoteen. siinä oli tavoitteita seuraavalle vuodelle ja niitä käytiin säännöllisesti läpi, onko tavoitteet saavutettu vai ei? Missä on parantamisen varaa? Missä kehittämisen varaa? Minusta tämä on tosi tärkeätä. Voi myös antaa negatiivista palautetta toisin päin. Eikä saa loukkaantua. Vaikka keskustelut olisivat kaksi kertaa vuodessa, olisi hyvä. Voisi katsoa puolen vuoden kuluttua, onko tavoite saavutettu. Voisi vähän sempata, jos on tarvetta.”*

Puskaradio, haastateltavien mielipiteet jakautuvat puskaradion tarpeellisuudesta. Voi olla todella kielteinen suhtautuminen tai sitten voi olla kriittinen suhtautuminen tiedon luotettavuudesta tai sitten koetaan puskaradio erittäin tärkeänä viestintän kannalta.

*”Sitä kautta tieto leviää. Joskus en ole ajatellutkaan kun kaikki jo tietävät jonkun. Puskaradio voi tosin kertoa sellaista tietoa joka ei pidä paikkaansa ja velloo hirveästi. Tietoon tulee suhtautua kriittisesti, onko asia näin? Yleensä tieto ei ole niin yksioikoisesti, että miten sitä kerrotaan. Merkittävä, todella hyvin tieto kulkee, silloin ei ole tiedonkulun esteitä. Mielenkiintoista on pohtia nämä puskaradiojutut ja miten paljon ne muokkaavat ihmisten mielipiteitä.”*

#### 6.4.2 Sähköinen viestintä

Haastateltavat kertoivat että sähköposti on yksi tärkeimmistä viestintäkanavista. Sähköpostin käyttö on vähentänyt puheluiden määrää. Sillä saadaan helposti ja nopeasti sama tieto kaikille samanaikaisesti ja se on myös myöhemmin luettavissa. Myös osa haastateltavista toi esille liian suuren sähköpostimäärän, lähinnä sama viesti tulee monta kertaa ja kaivattiin selkeyttä kuka viestittää, mistä ja kenelle? Jotta tietoa tarvitseva, saisi sen tarpeellisen viestin. Roskapostista ei ole ollut ongelmia.

*”Näppärä, huomaa myös itse käyttävän sitä, eikä jaksata tavoitella ihmisiä. Luottaa että henkilö saa siitä tiedon, jollei tänään niin huomenna tai joskus. Sähköpostiviestejä tulee liikaa, erityisesti mainoksia ja hyväksyttävistä laskuista, jotka ovat ihan turhia. Kumminkin tietää, kun niitä tulee jatkuvasti. Niissä on kamala poistaminen kun niitä tulee kymmeniä päivässä. Kaiken kaikkiaan, sähköposti on ehdottoman hyvä, kaikille saa sen saman tiedon nopeasti”*

Intranet, lähes kaikki haastateltavat pitävät intranetiä tarpeellisena ja seuraavat sitä päivittäin. Intranetin sisältöä toivotaan kehitettävän, jotta se palvelisi työyhteisön viestintää paremmin ja monipuolisemmin. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että kaikilla ei ole tietoa ketkä voivat laittaa ja muokata sivuston tietoa. Toivomuksena tuli esille, että tietoa tulisi olla helpompi laittaa intranetiin, ”kynnys tulisi saada matalammaksi”.

*”Se jotenkin toimii, parannusta on se että se on otettu yleensäkin käyttöön. Saa talon sisäisiä asioita. Hankalaa on se että, sinne ei itse pysy suoraan kirjoittamaan, siinä on aina kynnys että laittaako ja pyytääkö toista laittamaan tällaisen tai tällaisen viestin sinne. Vaikka, kysymyksessä olisi ihan työasiaakin. Hirmuisen vähän sinne kukaan laittaa ne tuntuvat olevan samat ihmiset ja samantyyppisiä asioita laittavat.”*

*”Intranetit on tosi tärkeä koska ollaan viiden kunnan alueella. Sen näki alkuun mitä se oli, tosi vaikeata. Tavallaan ollaan tyytyväisiä,*

*että laitettiin tämä oma intra pystyyn, koska silloin Hollolan kunta esitti että yhdessä hankitaan tämä seudullinen intra. Hollolan kunnan intranet on edelleen vaiheessa, eikä se ole vielääkään sitä saamassa. Ne ovat sitä lähes kymmenen vuotta sitä odottaneet. Oli hyvä että Oivassa ei jääty sitä odottamaan, vaikka ei täydellinen olekaan. Siihen saa oleellisemmat ja kiireellisemmät jutut”*

Sähköinen tiedotus julkaisu, Pika-Sisäkkö, joka on Hollolan kunnan ja Oivan yhteinen julkaisu. Se on löydettävissä intranetistä. Haastateltavat toivat esille että se mielletään enemmän Hollolan kunnan julkaisuksi kuin, että se koskisi myös Oivan henkilöstöä.

*”Hyviäkin asioita on, mutta paljon on sitä mikä ei meitä koske. Pitää osata poimia sieltä niitä juttuja. Se minua harmistuttaa, kun se tuntuu tulevan aika myöhään sinne intranetiin. Kun se nyt julkaistaan, niin se tulee viikon tai kahden päästä meille. Tiedot saattavat olla aika vanhojakin. Luen kumminkin säännöllisesti sen, viikoittain. Välillä sinne tulee pari julkaisua kerrallaan ja välillä on useita viikkoja että ei tule uutta.”*

*”Hukkuu intranetiin. On luettavissa mutta moni ei edes tiedä. Täytyy sanoa ei tiedetä milloin se ilmestyy, hankala seurata milloin ilmestyy. En tiedä sen merkitystä.”*

*”Henkilöstöasioissa on jonkinlainen merkitys. Itse seuraan sitä aivan liian vähän. En katso sitä aina, mutta olen huomannut että sitä luetaan paljon mutta siinä on Hollolan henkilöstöasiaa pääasiassa. Olisi hyvä lukea, koska ei ole muuta yhteistä kanavaa käytössä, saa tietää mitä henkilöstöasioissa puuhataan. On ihan hyvä. Jos olisi joku yhteinen intra, niin silloin se olisi ihan turha.”*

Puhelininfo, kaikkien haastateltavien mielestä puhelininfon käyttö on tärkeää.

Siitä näkee soittaja, milloin henkilö on tavoitettavissa. Tämän puhelininfon lisäksi

kulunvalvonta Esmikko-ohjelma on neuvonnan tärkeämpiä viestinnän työvälineitä. Oikein käytettynä näiden tiedotukset kertovat neuvonnassa työskenteleville, esimerkiksi milloin henkilö palaa lomalta tai on tavoitettavissa seuraavan kerran.

*”Tosi tärkeitä, toivon että jokainen käyttää kun lähtee ja on pois. Tieto on tarpeellinen missä on ja milloin tulee takaisin. Tämä tulisi opettaa jokaiselle. Kaikki eivät osaa käyttää ja laittaa tietoja sinne oikein. Neuvonnan työn kannalta näillä infoilla on tärkeä merkitys, jotta kysyttäessä voidaan kertoa oikea tieto.”*

Uusi sähköinen kalenteri joka on sähköpostin yhteyteen saatu toiminto. Suurelle osalle haastateltavista kalenteri on uusi ja vieras asia. Sähköisen kalenterinkäyttö vaatii uudemman ohjelmaversioiden päivityksen tietokoneisiin, jota kaikilla ei ole vielä käytössä. Esille tuli myös, että kalenteri vaatii vielä käytön koulutusta jotta sitä pystytään hyödyntämään. Kalenteri on käytössä atk- yksikössä, jossa se on koettu hyväksi. Sähköisen kalenterin käyttö mahdollistaa, että kaikilla työyksikössä on mahdollisuus nähdä toistensa kalenterit, se helpottaa esimerkiksi kokousaikojen sopimista.

*”Ei ole minun juttu, paperi, olen manuaalisen kalenterin kannalla. Se kulkee aina mukana”*

*”Harvoin tulee katsottua. Jos on hyvin tärkeä juttu ja tulee mieleen, vilkaisen sieltä onko tämä henkilö töissä. Osaan käyttää ja löydän toisen ihmisen onko hän varattu vai vapaa. Ohjelmana se on aika hankala, uusi järjestelmä vaaditaan tarkempaa opetusta, jotta osataan paremmin käyttämään.”*

#### 6.4.3 Painettu viestintä

Ilmoitustaulut, haastateltavien mielestä ovat edelleen tarpeellisia. Siitä voi ohikulkiessaan, vaikka tarkistaa ruokalistan tai jotain muuta yleistiedotetta. Informaa-

tio, ketkä on paikalla ja milloin palaa lomalta on myös nähtävissä, jos henkilö on merkinnyt listaan tiedon. Haastateltavilta tuli esille, että työyhteisöviestinnässä intranet on syrjäyttämässä perinteistä ilmoitustaulua. Painetun sisäisten tiedotteiden määrä on vähentynyt ja suuriosa tiedotteista on sähköisessä muodossa, kuten henkilöstöjulkaisu.

## 6.5 Työyhteisöviestinnän nykytila

Miten sisäinen viestintä on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?

Haastattelujen pohjalta on työyhteisöviestinnän kehittymisessä huomattu kehitys parempaan. Intranet palvelee monipuolisemmin. Kokous- ja muistiokäytännön toteutuminen on antanut viestinnän kehittymiselle selkeätä uskoa parempaan. Paljon on vielä haastetta mutta on huomattu kehittyminen.

*”Minusta on paranemaan päin, varsinkin nyt Oivan aikaan. Vaikuttaa että ruvetaan ymmärtämään viestinnän tärkeys ja mitä se on kun se ei pelaa. Kun viestintä toimii, ei tarvitse itsen tehdä niin paljon töitä ja urkkia kun saa tietoa.”*

*”Hyvä että tuli Oivan Intra-sivut. HeHa-sisäkkö hukkuu intranetiin ja ihmiset eivät löydä sitä. Silloin kun se tuli sähköpostitse sen löytyi hyvin. Kehittämistä on kummassakin jutussa”*

*”Varmasti on kehitettävää. Ei ole sovittu mitään tiedotuskanavaa. Tietysti on vastuu myös jokaisella itsellään.*

*Meitä koskee se, että henkilöstöasioissa tieto tulee henkilöstötoimistosta Hollolan kunnalta. Henkilöstöasioiden katsominen intranetistä on ollut jokaisen omalla vastuulla. Pika Sisäkkö tiedottaa henkilöstöasioista, mutta muuten niiden asioiden tiedottaminen ei ole ollut erikoista. Samoin minulle ei tule sieltä tietoa tai tulee kauhean vähän, niin myös yt-toimikunnasta tuleva tietoa voi mennä ohi, eikä niistä tiedä kertoa. Tässä näkyy organisaation monimuotoisuus, ei ole*



*omassa hallinnassa kaikki mitä täällä tehdään. Osa asioista tulee Hollolan kunnan kautta.”*

## 6.6 Ohjeistuksen tarve

Kysymykseen yhteisestä ohjeesta työyhteisöviestintään, onko siihen tarvetta tai mitä tietoa siihen tarvittaisiin?

Haastatteluissa tuli esille kaksijakoisuus ohjeistuksista. Monelle ne antaisi toimintaohjeita myös tuli esille ohjeistuksen sitovuus. Pääasiassa kaivattiin ohjeita käytänteistä esimerkiksi kulunseuranta, työnkuvat, kuka tekee ja kuka sijaistaa jos ei ole paikalla. Kenelle ilmoitukset asioista, jos esimies ei ole paikalla. Kenen tehtävä on informoida työstä poissa olevista? Kenen tulee tiedotta mistä, milloin, kenelle ja miksi? Tieto siitä, mikä on meidän virallinen viestintäkanava?

*”On siinä mielessä tarpeellinen, että olisi koottu semmoinen yhteiset pelisäännöt jossa olisi kerrottu mitkä kanavat on, puhelimen ja esimikon käyttö ja miten toimitaan kun lähdetään jonnekin. Käytännön asioita, varmasti olisi ihan hyvä, jossa olisi yhteiset pelisäännöt. Varmasti olisi tarpeen olla niitä toimintatapoja miten toimitaan.”*

*”En oikein tiedä, äkkiä ajateltuna ei ole tarvetta. Riippuu mitä siihen laitettaisiin esim. perehdyttämiseen liittyen. Luultavasti on jotain kunnan ohjeita. En ole tutustunut. En kaipaa kirjallista ohjeistusta sisäiseen viestintään. Käytänteitä, työtehtäviin miten se tapahtuu, jotta se menee kaikissa yksiköissä yhdenmukaisesti. Yhteisiä toimintaohjeita töiden tekemiseen ei mielestäni tarvetta viestintään.”*

*”Tarve on, säännöt pitää olla. Kaikille samat ohjeet ja säännöt, ettei kukaan ota eri oikeuksia, että tämä ei koske minua. Painetussa muodossa, voi tarvittaessa vedota ohjeisiin ja voi perustella toimintaansa.”*

## 6.7 Työyhteisöviestinnän haasteet

Kysyttäessä missä on kehitettävää, suurin osa haastateltavista koki viestinnän toimivan, mutta ei riittävän hyvin. On henkilöitä jotka kokevat saavansa kaiken tarpeellisen tiedon tai sitten, jos tietoa ei tule niin kysyvät. Myös on henkilöitä joiden mielestä tieto ei riittävästi kulje. Viestinnän toimivuus eri palvelupisteiden välillä koetaan kumminkin suurena ongelmana.

*”Paremmaksi tulisi saada, uudet asiat nopeammin meille tietoon. Palaverija on kerran kuukaudessa. Eikä kokouksissa muisteta kerroa kaikkea. Kun minun työn kautta tulee joku uusi asia, en minäkään muista mainita sitä seuraavassa palaverissa. Sitten sitä yrittää käytävillä keskusteltaessa tuoda viestiä. Tulisi olla järjestelmä, mihin voisi heti laittaa tiedon, kun tulee uusi asia, joka olisi osaston sisäisesti käytössä. Esimerkiksi Intranetissä tällaiset meidän omat sivut, jos sitä saisi kehitettyä.”*

Kysymyksen miten estetään hiljaisen tiedon katoaminen? Siihen haastateltavat esittävät puhumista, perehdytystä ja työn kiertoa. Jos tietoa ei jaeta, se helposti heijastuu myös omaan työhön.

*”Olen joskus miettinyt mitä se hiljainen tieto on. Ovatko ne totuttuja työtapoja, vanhoja työtapoja, mistä pitäisi päästä pois eroon. Tietysti onhan semmoistakin tietoa mikä on tullut sen työn myötä. Sen tiedon saaminen on aika hankala työ kansio johon pistetään asioita ylös. Joskus tuntuu että se hiljainen tieto on yliarvostettu. Ei välttämättä tarvita sitä hiljaista tietoa vaan on mentävä eteenpäin”*

*”Joku toinen tietää, täytyy tietää. Työn kierto johtaa tiedon jakamiseen ja tietoa on. Tämä auttaa myös yllättävissä työstä poissaoloissa, useampi henkilö pystyy tekemään työn. Tieto taitoa on lisättävä.”*

*”Sitä on valtavasti. Se miten sitä saadaan siirrettyä toisille, se on se ongelma. Meidän pitää itse mennä ja ajatella että pitää tietoa levittää ja puhua muille eikä pitää itsellä. Joskus vuosien saatossa on törmännyt, että ei haluta antaa sitä tietoa mikä vain on itsellä. Mutta meidän tiimissä on pakko levittää tietoa tai se kostahtuu itsellekin. Sen on oppinut että ei pidä pantata. Ehkä tässä pikkuhiljaa kun nämä työt pitää kimpassa tehdä, se pakottaa, että ei ole niin paljon hiljaista tietoa.”*

## 7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUDEN ARVIOINTI

Haastateltavien määrä oli kahdeksan haastateltavaa. Toteutin haastattelut sopimalla haastatteluajat ja paikan haastattelulle, koska haastateltavat työskentelivät eri kunnan alueilla jaoin haastattelut eri päiville. Kaikki haastattelut suoritin teema-haastatteluna kasvokkain. Valitsin haastateltavat eri toimipisteistä ja – työtehtävistä. Vastaajista yksi edusti esimiestä, yksi tiimin vetäjää ja kuusi työntekijää, kaikki olivat naisia. Koska valitsin haastateltavat eri toimipisteistä, eri työtehtävistä ja erilaisen työkokemuksen omaavia, uskon saaneeni laaja-alaiset vastaukset kysymyksiini. Uskon, että haastateltavat vastasivat rehellisesti kaikkiin kysymyksiini, vaikka työskentelen itse tutkimuskohteena olevassa työyksikössä.

Tallennetun laadullisen aineiston kirjoitin puhtaaksi sanasanaisesti eli litteroin. Litteroidun aineiston jaottelin teemoittain, jonka jälkeen analysoin aineiston.

### 7.1 Tutkimuksen reliaabelius ja validius

Tutkimuksissa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia mittaus- ja tutkimustapoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Tutkimuksen rebiaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen tutkimuksen rebiaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.)

Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeiden kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat ovat saattaneet käsittää monet kysymykset aivan toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 226.) Niin määrällisessä kuin laadullisessakin tutkimuksessa voidaan tutkimuksen validiutta tarkentaa käyttämällä samassa tutkimuksessa useita menetelmiä. Yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio.

Voidaan todeta, että Webropol-kyselyn ja haastattelun tuloksena saatu tutkimusaineisto vastaa toisiaan ja näin melkoisen varmasti todellisuutta koska kahden näin samansuuntaisen ja samaan palveluyksikköön tehty tutkimus tukevat toisiaan samansuuntaisina tuloksina. Lisäksi kuntaliiton suorittaman tutkimus viestintäkanavien merkityksestä kunnissa tuki suorittamaani tutkimusta.

## 7.2 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa ja sen toimivuutta ja samalla esittää mahdollisia kehitysehdotuksia. Tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation työyhteisöviestinnässä oli tapahtunut muutosta parempaan, mutta varmasti työyhteisöviestinnän kehittyminen vaatii jatkuvaa seurantaa ja kaikkien halua sen kehittämiseen. Jatkuvasti kehittyvä teknologia antaa uusia mahdollisuuksia viestinnän kehittämiseksi.

Se mitä hyvä sisäinen viestintä on, onko se perinteistä ylhäältä alaspäin viestintää? Vai onko se Elisa Juholinin tuoma näkemys lähentävän ja energisoivan työyhteisön viestinnästä? Joissa perusarvoina esiintyy erilaisten näkemysten ja itseilmaisujen salliminen, työyhteisön jäsenten keskinäinen luottamus, vuorovaikuttei-

nen vastuullinen johtaminen, vastuullinen yksilöviestintä. Selkeästi vastauksissa tuli esille nämä Juholinin tuomat odotukset hyvälle työyhteisöviestinnälle.

Tutkimukset osoittivat että sisäinen viestintä koettiin erittäin tärkeäksi työyhteisössä. Haastatteluissa nousi selkeästi esille että on paljon kehitettävää. Henkilöstö koki saavansa liian vähän tietoa. Osassa toimipisteistä toivottiin viikoittaista tiedotus hetkeä, jossa tuotaisiin esille alkavan viikon asioita. Esille nousi myös työpaikkakokoukset ja se miksi niissä ei puhuta. Olisiko tuo heijaste menneiden vuosien työpaikkakulttuurista, kasvonsa menettämisen pelko, ujous, tyrmätyksi tulemisen pelko, vai puuttuuko työyhteisöstä toisen mielipiteiden arvostaminen ja toisen hyväksyminen. Onko osastokokous paikka missä jaetaan negatiivinen palaute vai onko se foorumi positiiviselle palautteelle ja työyhteisön kehittämiseksi.

Merkittävää tietoa saatiin osaltaan viestintäkanavien arvostuksesta, mitä kanavia henkilöstö mielellään käyttää ja mihin kanaviin odotetaan kehittämistä. Pidetyin ja eniten käytetty viestintämuoto oli sähköposti, joka koettiin luotettavaksi ja käytännölliseksi sen voi lähettää usealle samanaikaisesti ja saa tiedon nopeasti perille.

Intranetin kehittymiselle oli odotuksia varsinkin oman palveluyksikön sivujen kehittäminen, jotta yhteiset ”pelisäännöt” ja toimintatavat olisivat helposti löydettävissä ja päivitettävissä. Intranet tehostaisi työpisteiden välistä tiedonkulkua sekä sen oikea-aikaisuutta. Vastaajien mielestä painettua viestintää ilmoitustauluilla ei arvosteta enää, intranet on syrjäyttänyt sen.

Puskaradion merkitys oli joillekin tärkeä mutta esille tuli ajatuksia, jotka eivät pidä puskaradiota hyvänä. Onko ”puskaradio” aikansa elänyt käsite? Heräsi ajatus: kun sisäinen viestintä toimii, vähentääkö se puskaradion merkitystä.

Viestintäkanavien osalta oli mielenkiintoista huomata, miten kuntaliiton suorittama tutkimus kunnille viestintäkanavien merkityksestä oli samansuuntainen kuin suorittamassani tutkimuksessa tutkimusorganisaatiossa.

Uskon, että tämä tutkimus toimi tehokkaana kimmokkeena kohti paremmin toimivaa työyhteisöviestintää. Todennäköisesti asiat ovat olleet aikaisemminkin tiedostettuja, mutta tutkimus toi esille henkilöstön mielipiteet työyhteisöviestinnän tilasta. Toivottavasti tämä avaa ajatukset miettimään kehitysajatuksia viestinnän kehittämiseen.

Kokonaisuutena nämä kaksi tutkimusta ovat mielestäni onnistuneet ja keskeinen tavoite saavutettiin. Vaikka työskentelen tutkimusorganisaatiossa, koen että pystyin analysoimaan tulokset vastausten pohjalta, objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä lisäävät näiden kahden, samassa työyhteisössä tehdyt tutkimukset, joissa saatiin samansuuntaiset tulokset. Toteutetut tutkimukset olivat kartoittavia tutkimuksia ja sitä voitaisiin jatkaa ottamalla mukaan uusia viestintäkanavia ja suorittamalla tutkimus laajemmalle henkilöstöverkostolle organisaatiossa. Suurin mielenkiintoni heräsi viestinnän merkitykseen Hollolan kunnan ja Peruspalvelukeskus Oivaan välillä, olisiko siinä seuraava aihe viestintätutkimukselle.

## 8 YHTEENVETO

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa. Tutkimusorganisaationi oli Peruspalvelukeskus Oiva-liikelaitoksen, hallinto- ja talouspalvelut. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin teema-haastatteluin. Tutkimusta varten haastateltiin kahdeksaa työyhteisön jäsentä, eri toimipisteistä. Tarkoitukseni oli selvittää nykytilaa haastatteleamalla henkilöstöä ja esimiehiä, siitä miten tärkeä on työyhteisöviestintä. Lisäksi lisäkysymyksillä oli mahdollisuus tarkentaa: miten työyhteisöviestintä toimii, eri viestintäkanavien merkitystä, ohjeistuksen tarvetta ja viestintätyytyväisyyttä.

Suurin osa haastateltavista odotti työyhteisöviestinnän kehitystä paremmin toimivammaksi, enemmän työntekoa ja hyvää työilmapiiriä tukevaksi. Selkeästi oli vastauksista huomattavissa intranetiin kohdistuvat odotukset tulevana palveluyksikön omana viestintäkanavana. Se miten intranet saadaan palvelemaan palveluyksikköä mahdollisimman tehokkaasti, vaatii koko työyhteisöltä innovaatioita ja halua kehittää sitä.

Osastokokouksiin kaivattiin lisää avoimuutta ja tiedottamista. Esimerkkiä voisi ottaa Asikkalassa otetusta viikoittaisesta maanantaitiedotuksesta. Kerran kuukaudessa pidettävät kokoukset eivät tunnu riittävän, on paljon asioita joita pitäisi viestiä aikaisemmin kuin kuukauden kuluttua. Esimiehen asema tiedottajana korostui näissä haastatteluissa.

Esille tuli myös tarve säännöllisistä kehityskeskusteluista. Lisäksi uuden työntekijän perehdytykseen tulisi panostaa, huolehtia että on joku henkilö joka hoitaa työhön perehdytyksen, jotta työhön kiinnittyminen olisi mahdollisimman luontevaa. Henkilöstöllä on paljon hiljaista tietoa. Sen säilyttämiseksi ja siirtämiseksi tuli haastatteluissa esille avoimuus ja työnkierto.

Professori Osmo A. Wiion ensimmäinen viestinnän laki: ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta”. Tämä kertoo, miten haasteellinen viestintä on. Tässä on meille haastetta!



## LÄHTEET

### Kirjallisuus:

Aula Pekka. 2008. Kivi vai katedraali, Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara. 2007. Tutki ja kirjoita.1. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi

Huotari M-L., Hurme P. & Valkonen T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Hyppänen, Riitta. 2007 Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Juholin, Elisa 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo:WS Bookwell Oy

Juholin, Elisa 2009b. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Koivisto S. & Perttula L. 2008. Webropol-kysely

Puro, Jukka-Pekka. 2003 Työviestinnän kipupisteet hallinta ja ratkaisut. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Åberg, Leif 1989. Viestintä tuloksen tekijänä. Mäntän kirjapaino Oy.

Åberg, Leif 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä Oy.

Åberg, Leif 1997. Viestinnän strategia. Juva: WSOY Kirjapainoyksikkö

Sähköiset lähteet:

<http://www.internetopas.com/yleistietoa/internet/> [11.1.2009]

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;29;355;768;159394](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;29;355;768;159394). [28.2.2010]

[http://www.kunnat.net/k\\_perussivu.asp?path=1;55264;55275;75935;83913](http://www.kunnat.net/k_perussivu.asp?path=1;55264;55275;75935;83913).  
[7.3.2010]

[https://intra.oivappk.fi/easydata/customers/oivaintra/files/oivan\\_organisaato\\_strat/oivan\\_liiketoimintstrategia\\_2008-2015.pdf](https://intra.oivappk.fi/easydata/customers/oivaintra/files/oivan_organisaato_strat/oivan_liiketoimintstrategia_2008-2015.pdf) [26.3.2010]

## LIITTEET

LIITE 1: Laadullisen tutkimuksen tutkimuskysymykset.

## LIITE 1.

Haastateltavina oli Peruspalvelukeskus Oivan, hallinto- ja talouspalveluista esimies- ja työntekijä asemassa olevia henkilöitä. Haastateltavat toimivat eri toimipisteistä ja hyvin erilaisissa tehtävissä.

Teemahaastattelurunko sisäisen viestinnän tärkeydestä työyhteisössä.

Taustatiedot:

- Mikä on asemasi työyhteisössä?
- Miten kauan olet työskennellyt nykyisessä tehtävässä?

Työyhteisöviestinnän toimivuus

- Miten viestintä toimii eri toimipisteiden (Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä ja Padasjoki) välillä?
- Miten viestintä toimii ylhäältä alaspäin ja alhaalta ylöspäin?
- Miten eri viestintä kanavat ja foorumit toimivat?
- Viestintäkanavien kautta saatavan tiedon arviointi?
- Missä viestintä onnistuu hyvin?
- Missä on kehitettävää?

Merkitys

- Miten tärkeitä on työyhteisöviestintä?
- Mitä mieltä olet ajatuksesta, viestintä voimavarana arjen työssä?

Nykytila, kehittyminen ja ohjeistuksen tarve

- Miten sisäinen viestintä on kehittynyt viimeisen vuoden aikana?
- Mikä on vaikuttanut kehittymiseen?
- Onko viestinnän ohjeistukseen tarvetta ja mitä ohjeistukseen kaivataan?
- Miten estetään hiljaisen tiedon katoaminen?