



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jere Kauppila

Korjaamon sisäisen viestinnän analyysi

Opinnäytetyö
Kevät 2021
SeAMK Tekniikka
Konetekniikan tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Tekniikka

Tutkinto-ohjelma: Konetekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Auto- ja työkonetekniikka

Tekijä: Jere Kauppila

Työn nimi: Korjaamon sisäisen viestinnän analyysi

Ohjaaja: Jarno Arkko

Vuosi: 2021

Sivumäärä: 42

Liitteiden lukumäärä: 9

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Seinäjoen Autokaari Oy:n korjaamon sisäisen viestinnän ongelmakohtia ja muodostaa korjausehdotuksia näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Opinnäytetyön aineisto koostuu työntekijöiden haastatteluista, joiden pohjalta määritettiin viestinnän ongelmakohdat ja muodostettiin korjausehdotukset.

Suurimmiksi ongelmakohdiksi määritettiin puutteellinen tiedotus yrityksen sisäisistä asioista, epäonnistunut suullinen viestintä, työmääräysten puutteellinen täyttäminen ja tiedon puutteellinen sisäistäminen. Haastatteluissa ilmeni runsaasti muitakin ongelmakohtia, mutta suurin osa sopi pohjimmiltaan määritettyjen ongelmakohtien alle. Korjausehdotuksiksi tarjottiin toimintatapojen sopimista, palautejärjestelmän muodostamista ja säännöllisiä palaverreja. Myös työntekijöiden motivointia korjausehdotuksia toteuttaessa teroitettiin. Työn tuloksena ovat edellä luetellut korjausehdotukset.

Liitteet 1–9 salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Mechanical Engineering

Specialisation: Automotive and Work Machine Engineering

Author: Jere Kauppila

Title of thesis: Analysis of communication in a workshop

Supervisor: Jarno Arkko

Year: 2021

Number of pages: 42

Number of appendices: 9

The objective of the thesis was to establish problematic areas in communication in the workshop of Seinäjoen Autokaari Oy, and to form proposals for correcting the problems. The material of the thesis consists of interviews of employees, which were the base for determining problematic areas of communication. The correction proposals were formed, based on the problematic areas found.

The most problematic areas were defined to be inadequate informing on internal matters of the company, unsuccessful verbal communication, inadequate filling in of work orders and inadequate internalization of information. Plenty of other problems came up in the interviews, but most of them did, in essence, fit under the determined problematic areas. Proposed corrections to the problems were agreeing on procedures, forming a system for feedback and regular meetings. Motivating the employees on implementing the correction proposals was also stressed. The results of the thesis were the correction proposals listed above.

Appendices 1-9 removed at the request of the principal.

Keywords: workshop, communication, work order, interview

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuvioluettelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
1.1 Työn taustat.....	8
1.2 Työn tavoitteet.....	8
1.3 Toimeksiantaja	9
2 VIESTINTÄ.....	10
2.1 Viestinnän perusteet.....	10
2.2 Viestinnän haasteet.....	11
2.3 Viestintä autokorjaamossa	13
3 HAASTATTELU TIEDONKERUUN VÄLINEENÄ	15
3.1 Haastattelun perusteet	15
3.2 Haastattelumuodot	16
3.2.1 Strukturoitu haastattelu	16
3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu.....	17
3.2.3 Strukturoimaton haastattelu	17
3.3 Haastattelumuodon valinta.....	18
3.4 Haastattelun haasteet	18
4 NYKYTILA-ANALYYSI	20
5 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS.....	23
5.1 Haastattelujen rakenne	23
5.2 Haastattelujen toteutus.....	24
5.3 Haastattelujen analysointi	25
6 TULOKSET	27
6.1 Ongelmakohdat.....	27
6.1.1 Puutteellinen tiedotus yrityksen sisäisistä asioista	27

6.1.2	Epäonnistunut suullinen viestintä	28
6.1.3	Työmääräysten puutteellinen täyttäminen	30
6.1.4	Puutteellinen sisäistäminen.....	31
6.2	Korjausehdotukset.....	32
6.2.1	Toimintatapojen sopiminen	32
6.2.2	Palautejärjestelmän muodostaminen	34
6.2.3	Säännölliset palaverit.....	36
6.2.4	Työntekijöiden motivointi.....	37
7	POHDINTA.....	39
7.1	Tutkimuksen arviointi.....	39
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	39
7.3	Jatkotutkimushaasteet.....	40
	LÄHTEET	41
	LIITTEET	42

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Kaavio korjaamon sisäisestä viestinnästä.....	22
--	----

Käytetyt termit ja lyhenteet

Työmääräys	Työmääräys on asiakirja, jota käytetään autokorjaamoilla tehtävään työhön liittyvien tietojen tallentamiseen. Työmääräys toimii asiakkaan ja korjaamon välisenä sopimuksena, sekä laskutuksen pohjana. Työmääräyksistä on korjaamolla yleensä sekä paperinen, tulostettu versio, että sähköinen versio.
Strukturoitu	Strukturoitu tarkoittaa rakenteellista tai jäsenneltyä. Haastattelujen yhteydessä haastattelua, jonka kulku on ennalta tarkasti määrätty. Strukturoidun vastakohta on strukturoimaton, eli haastatteluissa, ei ennalta määrätty.
Automaster	Korjaamoille ja automyyntiin tarkoitettu toiminnanohjausjärjestelmä. Sisältää esimerkiksi työmääräykset ja niiden sisältämät tiedot, korjaamolla käyneiden ajoneuvojen tiedot, asiakastiedot, varastonhallintaan liittyvät tiedot, asentajien työajan seurannan ja korjaamon ajanvarauskalenterin.
Leimata	Asentajien työajan merkitseminen automasteriin.
Viite	Varaosatilauksissa käytettävä tunniste, yleensä joko työmääräyksen tai varaosamyyntitapahtuman tunnistenumero.
Tiski	Työnvastaanotto tai -johto.
Halli	Korjaamohalli.

1 JOHDANTO

Viestintä on jollain tavalla läsnä jokaisessa yrityksessä ja jokaisen työntekijän toiminnassa. Viestinnän onnistuminen voi auttaa yrityksen prosessien nopeuttamisessa, virheiden karsimisessa ja työilmapiirin parantamisessa. Toimiva viestintä voi siis tehdä yrityksen toiminnasta sujuvampaa ja tehokkaampaa. Yhtä lailla toimimaton viestintä voi tehdä yrityksen toiminnasta kankeaa ja tehotonta.

Tarjolla olevan tiedon määrä on ollut jatkuvassa kasvussa tällä vuosituhannella ja siksi sen onnistuneesta välittämisestä on tullut entistä tärkeämpää ja vaikeampaa. Haasteena on usein oikean tiedon välittäminen oikealle kohteelle niin, että oleellinen tieto ei huku tarpeettoman sekaan. Autokorjaamon jokapäiväisessä arjessa suuri määrä sekalaista tietoa välitetään korjaamon sisällä ja tähän tiedonsiirtoon sisältyy mahdollisuuksia sekä riskejä.

1.1 Työn taustat

Seinäjoen Autokaari Oy:n työnjohdon kanssa pohdittiin, millaisia opinnäytetyön aiheita yrityksestä voisi löytyä. Muiden mahdollisten aiheiden joukosta valikoitui korjaamon sisäisen viestinnän ongelmien selvittäminen, sillä aiheessa vaikutti olevan suurin potentiaali merkityksellisten vaikutusten saavuttamiseen. Sisäisen viestinnän sujuvoittamisella voisi olla vaikutusta esimerkiksi korjaamalla ja työnvastaanotossa tapahtuvien virheiden vähentämisessä ja työmääräysten sisällön yhdenmukaistamisessa.

Seinäjoen Autokaari Oy:n työntekijät ovat huomanneet, että yrityksen sisällä esiintyy ongelmia viestinnässä. Näihin ongelmiin ei ole kuitenkaan perehdytty ja mahdollisia ongelmien syitä ei ole tarkasti paikannettu. Yrityksessä on havaittu tarve viestinnän kehittämiseksi, mutta tarvittavia resursseja tähän ongelmaan pureutumiseen on ollut vaikea löytää.

1.2 Työn tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on löytää Seinäjoen Autokaari Oy:n korjaamon sisäisen viestinnän merkittävimmiä koettuja ongelmakohtia ja kehittää ehdotuksia näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Työn tuloksien on tarkoitus antaa konkreettisia ehdotuksia, joiden mukaisesti toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa tai joiden pohjalta toimeksiantaja voi kehittää parhaaksi näkemänsä ratkaisun toimintansa kehittämiseen.

Opinnäytetyö rajattiin korjaamon sisäiseen viestintään, eli työnjohdon, asentajien ja varastomiehen väliseen viestintään. Automyynti on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, koska se toimii erillisenä osana yrityksen sisällä ja osallistuu korjaamon toimintaan asiakkaan roolissa. Korjaamo valikoitui opinnäytetyön kohteeksi, koska sen sisällä liikkuu päivittäin suuri määrä vapaamuotoisesti kirjoitettua tai suullisesti välitettyä tietoa moneen eri suuntaan.

1.3 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Seinäjoen Autokaari Oy. Seinäjoen Autokaari Oy on Seinäjoella toimiva pieni ja riippumaton autoalan yritys, joka keskittyy henkilöautojen myyntiin, sekä huolto- ja korjauspalveluihin. Yritys on perustettu vuonna 1992 ja toimii Mazda, Suzuki, Isuzu ja Ssangyong jälleenmyyjänä ja merkkihuoltona, sekä BMW, Jaguar ja Land Rover merkkihuoltona.

2 VIESTINTÄ

Viestintä on tämän opinnäytetyön pääosassa. Viestintä on myös aihe, josta löytyy lähes loputon määrä pohjamateriaalia ja ristiriitaisia tulkintoja. Tässä kappaleessa esitellään lyhyesti kolme eri näkemystä viestinnän määrittelemiselle ja pureudutaan hieman tarkemmin Wiion (2000, 75–88) viestinnän perusmalliin, jota käytetään teoriapohjana opinnäytetyössä. Wiion malli on suhteellisen yksinkertainen ja se valikoitui tarkempaan esittelyyn ja opinnäytetyön teoriapohjaksi juuri sen yksinkertaisuuden vuoksi. Opinnäytetyössä tutkitaan tarkkaa aihealuetta ja yritetään määrittää konkreettisia puutteita viestinnän kulussa, joten yksinkertaisen teorian katsottiin tarjoavan sopivin pohja työlle. Kappaleen lopussa käydään vielä läpi korjaamon viestinnän erityispiirteitä.

2.1 Viestinnän perusteet

Viestinnän tarkka määrittely ei ole täysin ongelmaton. Viestinnälle löytyy lukematon määrä erilaisia määritelmiä ja monia erilaisia teorioita sen tutkimisen pohjaksi. Sanalla viestintä viitataan melkein kaikkeen ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, joten tarkan määritelmän antaminen sille on yksinkertaisesti liikaa vaadittu. (Griffin, Ledbetter & Sparks 2015, 5–6.)

Griffin (2015) ym. tarjoavat tarkan viestinnän määritelmän sijasta vapaamman määritelmän, jonka tarkoitus on enemmän tuoda esiin viestinnän keskeisiä piirteitä. ”Communication is the relational process of creating and interpreting messages that elicit a response.” (Griffin ym. 2015, 5–6.) Tämä määritelmä nojaa piirteisiin, joita viestintään usein yhdistetään. Viestintä on prosessi, joka vaikuttaa siihen osallistuvien välisiin yhteyksiin ja muuttuu näiden yhteyksien muuttumisen vaikutuksesta. Viestintä pohjautuu sanomiin, niiden luomiseen ja tulkitsemiseen, sekä vaatii jonkinlaisen reaktion aikaansaamisen. (Griffin ym. 2015, 6–9.)

Fiske (1992, 14) puolestaan käyttää viestinnästä seuraavaa määritelmää: ”viestintä on viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta.” Hän jakaa viestinnän tutkimuksen myös kahteen koulukuntaan, prosessi- ja semioottiseen koulukuntaan. Prosessikoulukunta näkee viestinnän prosessina, jossa siirretään sanomia ja vaikutetaan toiseen viestintään osallistuvaan henkilöön. Viestinnän vaikutuksen ollessa muu kuin toivottu, nähdään se usein epäonnistuneeksi. Epäonnistumisen syy voidaan löytää viestintäprosessia analysoimalla. Semioottinen koulukunta taas näkee viestinnän merkitysten tuottamisena ja välittämisenä. Semioottinen koulukunta keskittyy kulttuurin rooliin ja kulttuurierojen vaikutuksiin viestinnässä.

Väärinkäsitykset kertovat enemmän kulttuurieroista lähettäjän ja vastaanottajan välillä, kuin viestinnän onnistumisesta. (Fiske 1992, 14–16.) Fiske (1992, 58–59) vertaa prosessikoulukunnan viestinnän malleja karttoihin, joilla kuvataan valittuja piirteitä tietyistä alueista. Kaikkia piirteitä ei voi kuvata samalla kartalla, joten ne täytyy valita tarkoitushakuisesti. Fiske näkee kuitenkin prosessikoulukunnan mallit rajoituksistaan huolimatta arvokkaina, sillä valittujen piirteiden ja niiden välisten suhteiden kuvaaminen on hyödyllistä. Fiske (1992, 246–247) päättää kirjansa toteamalla, että kumpikaan koulukunta ei ole oikeassa tai väärässä, vaikka taipuukin itse enemmän semioottisen koulukunnan puolelle. Koulukunnat eivät kuitenkaan ole poissulkevia, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan.

Wiio (2000, 13) määrittelee viestinnän sanomien tai tietojen vaihdannaksi. Wiio (2000, 75–88) käyttää kirjassaan Shannonin (1949, Wiion 2000, 88 mukaan) prosessimalliin pohjautuvaa viestinnän perusmallia, joka etenee yksinkertaistettuna seuraavalla tavalla. Viestintä alkaa lähettäjän tarpeesta lähettää sanoma vastaanottajalle. Lähettäjällä tulee olla kyky viestimiseen ja sanoma on muutettava sellaiseen muotoon, että se voidaan lähettää joltain kanavaa käyttäen vastaanottajalle. Vastaanottajalla tulee yhtä lailla olla tarve ja kyky viestimiseen ja hänen on tulkittava vastaanotettu sanoma. Sanomaan vaikuttaa sekä kanavan tai mahdollisten viestimien aiheuttamat häiriöt, sekä lähettäjän ja vastaanottajan sisäiset häiriöt. Viestintään liittyy usein myös palaute, vaikka se ei olekaan viestinnän edellytys. Wiio (2000, 76–79) tarkoittaa viestinnän kyvyllä esimerkiksi lähettäjän kykyä muuttaa haluttu sanoma puheeksi tai kirjoitukseksi ja vastaanottajan kykyä ymmärtää kieltä, jolla sanoma on kirjoitettu. Mikäli sanoma on lähetetty viestimellä, tulee lähettäjällä ja vastaanottajalla olla kyky käyttää kyseistä viestintä. Wiio (2000, 77) kuitenkin toteaa perusmallin esittelyn jälkeen sen olevan yksinkertaisempi kuin viestintä todellisuudessa on.

2.2 Viestinnän haasteet

Wiio (2000, 213–222) määrittää viestinnän häiriöiksi esteet, kadon, vääristymän ja kohinan. Jokin tai jotkin näistä häiriöistä voivat vaikuttaa viestintään, jolloin viestinnän tavoiteltua vaikutusta ei saavuteta. Viestintä sisältää yleensä häiriöitä, joten sen täydellinen onnistuminen jää usein saavuttamatta.

Wiio (2000, 214–216) tarkoittaa esteillä sellaisia häiriöitä, jotka estävät viestinnän tapahtumisen kokonaan. Sanoma voi päätyä väärään paikkaan, tai hukkua matkalla. Sanoma

voi myös oikeaan paikkaan saapumisesta huolimatta jäädä kokonaan huomaamatta tai saapua niin pitkän ajan kuluttua, että se ei enää saavuta toivottua vaikutusta. Viestinnän osapuolilta voi myös puuttua kyky viestintään.

Wiio (2000, 216–220) tarkoittaa kadolla viestinnän häviöitä tai torjuntaa. Esteistä poiketen kato on viestinnän sisäinen tapahtuma ja tapahtuu vasta kun viestintätapahtuma on syntynyt. Häviö tarkoittaa sanoman sisällön vähenemistä ilman tietoista tai tiedostamatonta päätöstä jättää sisältöä vastaanottamatta. Häviö voi johtua esimerkiksi aistijärjestelmään, vastaanottajan sisäiseen tietojen käsittelyyn, muistiin tai väsymykseen liittyvistä sisällön häviämistä. Jos vastaanottaja saa esimerkiksi kohtuuttoman suuren määrän sanomia, jää osa näistä väijäämättä ilman huomiota. Torjunta taas on tietoinen tai tiedostamaton päätös jättää osa tai kaikki sanoman sisällöstä vastaanottamatta. Sanoma voidaan torjua esimerkiksi epäluotettavaksi koetun lähteen, epämiellyttävän sanoman, ryhmäpaineen tai viestintätilanteen vuorovaikutuksen vuoksi. Viestinnän tarpeen puuttuminen voi myös olla syynä sanoman torjumiselle. Varsinkin kielellinen tieto vaatii käsittelyä, joten se tulee todennäköisesti torjutuksi, jos sanoman vastaanottamista ei nähdä hyödyllisenä. ”Kieltä täytyy käsitellä aktiivisesti, Sen vastaanottamiseen ja ymmärtämiseen täytyy olla tarve.” (Wiio 2000, 219.)

Wiion (2000, 220–221) määritelmän mukaan vääristymä on sanoman ymmärtämistä tai tulkittamista eri tavalla kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Moniselitteiset sanomat voidaan ymmärtää useammalla eri tavalla, tai vastaanottaja ei välttämättä muodosta sanomasta samanlaista kokonaisuutta kuin lähettäjä. Tulkinta liittyy sanoman sivumerkityksiin. Vastaanottajan aiemmat kokemukset tai oletukset lähettäjästä voivat vaikuttaa sanoman tulkittamiseen.

Kielellisessä viestinnässä ymmärrettävyyteen vaikuttaa useampi tekijä. Vaikeiden tai vierasperäisten sanojen ja monimutkaisten lauserakenteiden lisäksi ymmärrettävyyttä voi heikentää esimerkiksi sanoman vähäinen konkreettisuus, suuri ideatiheys tai vähäinen kiinnostavuus. Konkreettiset asiat ymmärretään abstrakteja käsitteitä paremmin, sanoman kokoaminen konkreettisista asioista tai arkipäiväisten vertausten käyttäminen helpottaa ymmärtämistä. Liian suuri ideatiheys vaikeuttaa ymmärtämistä. Ihminen pystyy käsittelemään vain rajallisen määrän tietoa kerrallaan ja ymmärtäminen voi jäädä heikoksi, jos liian lyhyessä ajassa annetaan suuri määrä uutta tietoa. Sanoman kiinnostavuuskin vaikuttaa sen

ymmärrettävyyteen, sillä kiinnostavan sanoman ymmärtämiseen käytetään enemmän vaivaa. (Wiio 2000, 121–125.)

Wiion (2000, 221–222) määrittelemistä viestinnän häiriöistä viimeinen on kohina. Kohina on sanomaan sekoittuvaa muuta tietoa, joka häiritsee sanoman vastaanottamista. Wiio (2000, 221–222) jakaa kohinan vielä ulkoiseen ja sisäiseen kohinaan. Ulkoinen kohina on yksinkertaisimmillaan melua, sisäinen kohina taas miellelyhtymiä tai ajatuksia, jotka eivät kuulu käsiteltävään sanomaan.

2.3 Viestintä autokorjaamossa

Autokorjaamossa tapahtuva viestintä ei perusolemukseltaan poikkea muusta viestinnästä. Siihen voi siis soveltaa aiemmin esiteltyjä viestinnän perusteita tai muita viestinnän teorioita. Korjaamon sisäinen viestintä sisältää usein teknistä sanastoa, jota alalla työskentelevien voi kuitenkin olettaa ymmärtävän.

Selvimmät erityispiirteet korjaamon viestinnässä liittyvät todennäköisesti työmääräyksiin ja niiden sisältämään tietoon. Työmääräys on asiakirja, jossa autolle tehtävät toimenpiteet ja auton, sekä asiakkaan tiedot eritellään. Työmääräys toimii asiakkaan ja korjaamon välisenä sopimuksena ja pohjana laskutukselle.

Korjaamohenkilökunnan sisäisen viestinnän osalta työmääräys toimii asiakirjana, jossa on eritelty kaikki oleelliset yksittäisen huolto- ja/tai korjaustyön tiedot. Työmääräykset kiertävät myös useasti monen eri henkilön välillä ja eri suuntiin kerryttäen uutta tietoa matkalla. Työmääräyksellä voi olla aiemmin mainittujen tietojen lisäksi kirjattuna työhön tarvittavat varaosat, työhön liittyvät erityishuomiot ja asentajan ilmoittamat vikadiagnoosit, korjaustarpeet ja muut huomiot. Työmääräyksellä saattaa siis perustietojen lisäksi lukea esimerkiksi asiakkaan subjektiivinen kuvaus jostain auton oireesta työnvastaanottajan tulkitsemana, asiakkaan kanssa sovitut toimenpiteet ja asentajan vikadiagnoosi ja kuvaus diagnoosin kulusta, joka on usein varsin teknistä ja saattaa sisältää myös merkkikohtaista sanastoa.

Työmääräykset voivat yksinkertaisissa töissä olla lyhyitä ja ytimekkäitä, mutta varsinkin suurempien vikadiagnoosien ja korjausten yhteydessä niiden sisältämän tiedon määrä voi nousta suureksi. Tarkoista kuvauksista huolimatta työmääräykset olisi syytä pitää tiivistettyinä, jolloin niiden sisäistäminen ei veisi kohtuuttomasti aikaa. Wiion (2000, 220–221) kuvailemien

vääristymien syntymiselle on siis suuri vaara pidemmissä työmääräyksissä ideatiheyden noustessa suureksi ja tekstin sisältäessä sekä paljon vaikeita ja vierasperäisiä sanoja, että useampaan kertaan tulkittuja sanomia. Korjaamon sisäinen viestintä on toki altis myös muille viestinnän häiriöille.

3 HAASTATTELU TIEDONKERUUN VÄLINEENÄ

Haastattelu nähdään joustavana menetelmänä ja varsinkin sen vapaamuotoisten versioiden käyttö on lisääntynyt. Haastattelu on ollut toki jo ennestään laajasti käytetty menetelmä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34.) Haastattelua on tapahtunut jossain muodossa jo varsin pitkään, nykymuotoinen haastattelu tiedonkeruun välineenä on kuitenkin kerännyt laajaa suosiota 1800-luvun lopulta alkaen. Varsinkin vapaamuotoisempien kliiniseen diagnoosiin ja kyselymuotoisten yksittäisten kaupunkien asukkaiden sosiaaliseen ja taloudelliseen tilaan liittyvien haastattelujen muodoissa. Haastattelu on yleistyessään saanut monia eri muotoja ja niitä käytetään entistä enemmän sekaisin. (Denzin & Lincoln 1998, 47–73.)

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelun perusteet ja eri haastattelumuodot strukturointiasteen perusteella jaoteltuna. Lopuksi käsitellään haastattelumuodon valinta ja haastattelun haasteita yleisellä tasolla.

3.1 Haastattelun perusteet

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa tutkija kysyy haastateltavan tai haastateltavien mielipidettä tutkimuskohteesta. Haastattelua voidaan käyttää sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41–44.)

Haastattelu ymmärretään usein suulliseksi ja keskustelunomaiseksi, mutta kumpikaan näistä kuvauksista ei kuvaa täysin haastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Suurin osa haastatteluista toteutetaan sosiaalisena vuorovaikutustilanteena, jossa haastattelija esittää suullisesti kysymyksiä, joihin haastateltava vastaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41; Tuomi & Sarajärvi 2018, 84–85.) Haastattelussa voidaan kuitenkin käyttää myös muita kuin suullisia lähestymistapoja, kuten piirustusten tulkintaa, tai internetpohjaista haastattelua kuten sähköpostihaastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 41; Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastattelutilannetta voi kuvata myös keskustelunomaiseksi, mutta merkittävänä erona keskustelun ja haastattelun välillä on haastattelun motiivi. Haastattelussa on aina tarkoituksena tiedon hankkiminen ja sillä on siis selkeä merkitys ja päämäärä, jotka saattavat puuttua keskustelusta. Strukturoimattomia haastatteluja lukuun ottamatta haastatteluissa on usein ennalta määritetty rakenne ja ne etenevät haastattelijan johdolla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42–43.)

Haastattelu rakentuu paljolti suullisen ja sanattoman viestinnän varaan ja siitä voidaan kirjoittaa muistiin paljon muutakin kuin mitä vastaukseksi on annettu. Havainnointi haastattelun yhteydessä mahdollistaa myös sen tallentamisen ja analysoinnin, miten vastaukset on annettu. Näiden havaintojen esiin tuominen riippuu siitä, aiotaanko niitä käyttää hyödyksi haastattelujen analyysin tai johtopäätösten yhteydessä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.) Viestintään perustuvana tilanteena haastattelu voi myös kärsiä häiriöistä kuten muukin viestintä. Kielen käytöllä ja viestinnän onnistumisella on suuri vaikutus haastattelun onnistumiseen.

3.2 Haastattelumuodot

Haastattelu on käsitteenä laaja. Sitä käytetään kuvaamaan monenlaisia ja moneen eri käyttötarkoitukseen tarkoitettuja haastattelumuotoja. Haastattelu voi olla esimerkiksi lyhyt puhelinhaastattelu, useamman pitkän haastattelukerran kattava elämäkerrallinen haastattelu tai ryhmähaastattelu. (Denzin & Lincoln 1998, 48.) Erilaisia haastattelunimikkeitä on runsaasti ja niille löytyy useita eri määritelmiä. Haastattelut jaetaan silti usein kolmeen pääluokkaan strukturointiasteensa perusteella. Nämä luokat ovat strukturoitu-, puolistrukturoitu- ja strukturoimaton haastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 43–44.) Näihinkin luokkiin sisältyy paljon lähteestä riippuvaa variaatiota ja yksittäinen haastattelu ei välttämättä kuulu täysin vain tietyn määritelmän sisään.

3.2.1 Strukturoitu haastattelu

Strukturoitu haastattelu, jota kutsutaan usein myös lomakehaastatteluksi, on käytetyin haastattelumuoto, jossa haastattelutapahtuma on tarkasti ennalta määrätty ja vastaukset merkitään useimmiten muistiin valmiin luokittelun mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 44–45.) Kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset, samoja sanamuotoja käyttäen. Haastattelija välttää parhaansa mukaan reagoimasta vastauksiin, jotta haastateltava ei tulkitse antavansa ”oikeaa” tai ”väärää” vastausta. Haastattelija ei myöskään ehdota vastauksia tai avaa kysymyksiä muuten kuin ennalta määritetyllä tavalla. (Denzin & Lincoln 1998, 52–53.)

Strukturoidun haastattelun tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman vähän haastattelutapahtuman viestinnästä johtuvia virheitä, vaikka niiltä ei täysin voi välttyäkään (Denzin & Lincoln 1998, 53.) Strukturoitu haastattelu on myös nopea toteuttaa ja sen tulokset on muihin haastattelutyyppeihin verrattuna helppo analysoida kvantitatiivisesti. Tarkasti

määritetyn haastattelutapahtuman ja valmiiden vastausluokkien vuoksi strukturoidussa haastattelussa kysymysten valinnan ja muotoilun vaikutus lopputulokseen korostuu. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45.) Strukturoitua haastattelua käytetään usein lyhyissä kyselytyyppisissä haastatteluissa kuten puhelinhaastatteluissa. (Denzin & Lincoln 1998, 52.)

3.2.2 Puolistrukturoitu haastattelu

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan joissain lähteissä teemahaastatteluksi, mutta esimerkiksi Hirsjärvi ja Hurme määrittelevät teemahaastattelun puolistrukturoiduksi haastattelumenetelmäksi, joka ei siis käsitä puolistrukturoitua haastattelumuotoa kokonaisuudessaan. Puolistrukturoidun haastattelun määritelmä riippuu lähteestä. Yhteistä määrittelyille on, että se nähdään strukturoidun- ja strukturoimattoman haastattelun välimuotona, jossa on valmiiksi määritelty jokin haastattelun näkökohdista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Puolistrukturoidun haastattelun strukturoitu osuus on yleensä valmiiksi määritellyt kysymykset. Lähteen mukaan voidaan muuttaa niiden järjestystä tai sanamuotoa ja usein vastaukset ovat strukturoidusta haastattelusta poiketen vapaamuotoisia. Vastauksiin haetaan tarkennuksia haastattelun edetessä ja haastattelu muotoutuukin haastateltavan vastausten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Puolistrukturoituja haastatteluja käytetään usein esimerkiksi kasvatus- ja yhteiskuntatieteen työkaluna ja vaikka se onkin yleisempi kvalitatiivisen tutkimuksen osana, voidaan sitä käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

3.2.3 Strukturoimaton haastattelu

Strukturoimaton haastattelu, jota kutsutaan usein avoimeksi- tai syvähaastatteluksi, on nimensä mukaan strukturoimaton, eli sille ei ole määritetty valmista kaavaa. Strukturoimaton haastattelu on esitellyistä haastattelumuodoista lähinnä tavallista keskustelua ja siinä haastatteliija käyttää avoimia kysymyksiä, joilla haastateltavaa ohjataan syventämään vastauksiaan tai ohjataan hienovaraisesti keskustelua haluttuun suuntaan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45–46.)

Strukturoimaton haastattelu toimii työkaluna tutkimukselle, joka tarkan datan hankkimisen sijaan pyrkii kuvaamaan yksilöiden monimutkaista käyttäytymistä rajaamatta haastattelua ennalta tarkkaan aiheeseen. (Denzin & Lincoln 1998, 56–57.) Strukturoimatonta haastattelua käytetään usein lääkäreiden, pappien ja psykologien toimesta tai esimerkiksi kansatieteen tai sosiologian aloilla. Strukturoimattomat haastattelut ovat usein pitkiä ja perinpohjaisia, haastateltavien lukumäärän jäädessä pieneksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45–46.)

3.3 Haastattelumuodon valinta

Haastattelumuotoa valitessa ratkaisevassa asemassa on, millaiseen kysymykseen tai kysymyksiin sillä halutaan saada vastauksia. Myös käytettävissä oleva aika ja rahoitus on otettava huomioon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–87.)

Eri haastattelumuodot sopivat erilaisiin tilanteisiin. Tutkimuskysymyksen ollessa esimerkiksi selkeä puolesta tai vastaan mielipide tietystä aiheesta, strukturoitu haastattelu on hyvä työkalu. Rajatun ihmisryhmän elämään ja kokemuksiin perehtyessä taas perinpohjainen strukturoimaton haastattelu antaa todennäköisesti parhaan tuloksen. (Denzin & Lincoln 1998, 72.) Yleistettynä sopiva haastattelumuoto siis määräytyy tutkittavan aiheen laajuuden mukaan. strukturoidulla haastattelulla voidaan vastata yksinkertaisiin kysymyksiin, puolistrukturoidulla haastattelulla syvennyttään rajattuihin teemoihin ja strukturoimattomalla haastattelulla kokonaiseen ilmiöön. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–89.)

Eri haastattelumenetelmiä voidaan myös yhdistellä samassa tutkimuksessa. Strukturoidun haastattelun muotoilussa voi olla avuksi haastatella ensin pienempää kohderyhmää vapaamuotoisemmilla haastattelumuodoilla tai ryhmähaastattelussa. (Denzin & Lincoln 1998, 72–73.) Strukturoimattoman- tai puolistrukturoidun haastattelun kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä voidaan myös testata strukturoidun haastattelun avulla. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 45.) Useampien menetelmien, tutkijoiden, aineistojen tai teorioiden käyttämistä tutkimuksessa kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 39.)

3.4 Haastattelun haasteet

Haastattelun perustuessa haastattelijan ja haastateltavan väliseen viestintään esiintyy siinä haastattelumuodosta ja aiheesta riippumatta samoja haasteita kuin aiemmin käsitellyt

viestinnän haasteet. Haastatteluun sisältyy kuitenkin myös omia haasteitaan. Osaa niistä ei juuri esiinny muissa tiedonkeruumenetelmissä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 34) näkemyksen mukaan yksi haastattelun käytön nykyisistä ongelmista on suhtautuminen siihen ongelmattomana tiedonkeruutapana.

Haastattelun sosiaalisen luonteen luomat haasteet voivat esiintyä esimerkiksi haastateltavan taipumuksena antaa ”sosiaalisesti hyväksyttäviä” vastauksia. (Denzin & Lincoln 1998, 53.) Haastateltava voi tuntea painetta antaa itsestään kuva, joka sopii yhteisön normeihin. Omia vajavuuksia tai epäonnistumisia halutaan harvemmin tuoda esille. (Hirsjärvi ym. 2009, 206–207.) Haastattelun onnistumiseen voi vaikuttaa myös haastattelijan itsestään antama kuva. Haastateltavien vastaukset ja suhtautuminen haastatteluun voivat olla erilaisia, jos haastattelija nähdään esimerkiksi ”ulkopuolisena” tai ”urkkijana”. (Denzin & Lincoln 1998, 58–60.)

Kerätyn aineiston käsittely ja tulkinta aiheuttaa omat haasteensa, varsinkin jos kyseessä on vapaamuotoisesta haastattelusta kerätty aineisto. Tutkija alkaa vaikuttaa tutkimuksensa tulokseen jo valitessaan haastattelumuotoa. Tutkija on vastuussa siitä, mitä osia aineistosta käytetään ja kuinka niitä käytetään. Päätöksiä aineiston käytöstä tai käyttämättä jättämisestä on vaikea arvioida jälkeenpäin varsinkin, jos käyttämättä jääneestä aineistosta ei ole mainintoja. Joissain tutkimuksissa näitä ongelmia on lähdetty ottamaan huomioon raportoimalla myös tutkijan omien ennakoasenteiden ja puolueellisuuksien vaikutuksista tutkimukseen. (Denzin & Lincoln 1998, 66–70.)

Monet haastattelun haasteiden luomista ongelmista voidaan välttää oikeilla metodeilla, tämä kuitenkin vaatii suunnittelua ja osaavia haastattelijoita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 84; Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Haastattelu saa osakseen myös kritiikkiä ja se ei ole ylivertainen työkalu tutkimusta tehdessä. Alasuutarin (2001, 206) mukaan jo ideaan yksilön asettamisesta inhimillisen todellisuuden keskiöön on suhtauduttava kritiikillä. Tutkimusasetelman, aineiston ja sen hankinnan päätökset tulee tehdä tutkimusongelman pohjalta, aineiston hankintamenetelmän tulee soveltua tehtävään tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 15.)

4 NYKYTILA-ANALYYSI

Nykytila-analyysi suoritettiin havainnoimalla korjaamon sisällä tapahtuvaa viestintää. Analyysin tavoitteena on kartoittaa korjaamon viestinnän rakennetta määrittämällä eri tahojen välillä liikkuvan tiedon muotoa, sisältöä ja reittejä. Analyysin osana korjaamon viestinnän reiteistä muodostettiin suuntaa antava kaavio helpottamaan haastattelujen suunnittelua ja analysointia. (Kuvio 1.) Opinnäytetyö on rajattu korjaamon sisäisen viestinnän tutkimiseen, joten asiakkaita tai asiakkaiden kokemuksia viestinnästä ei sisälly opinnäytetyöhön. Nykytila-analyysiin sisältyy kuitenkin asiakkaalta tuleva ja asiakkaalle menevä tieto, näiden ollessa osa korjaamon sisällä liikkuvaa tietoa.

Korjaamon sisäisen viestinnän rakenne. Kaikkea korjaamon sisäistä viestintää on vaikea tiivistää käyttökelpoiseen kaavioon, mutta viestinnän yleisimmistä reiteistä ja aiheista voidaan koota suurpiirteinen kartta sen tutkimisen avuksi. Korjaamon sisäisen viestinnän rakennetta kuvaava kaavio on pelkistetty esimerkki yleisten huolto- ja korjaustöiden yhteydessä tapahtuvasta viestinnästä. Kaavioon ei ole kuvattu työntekijäryhmien sisäistä viestintää muussa kuin työmääräysten kautta tapahtuvassa muodossa.

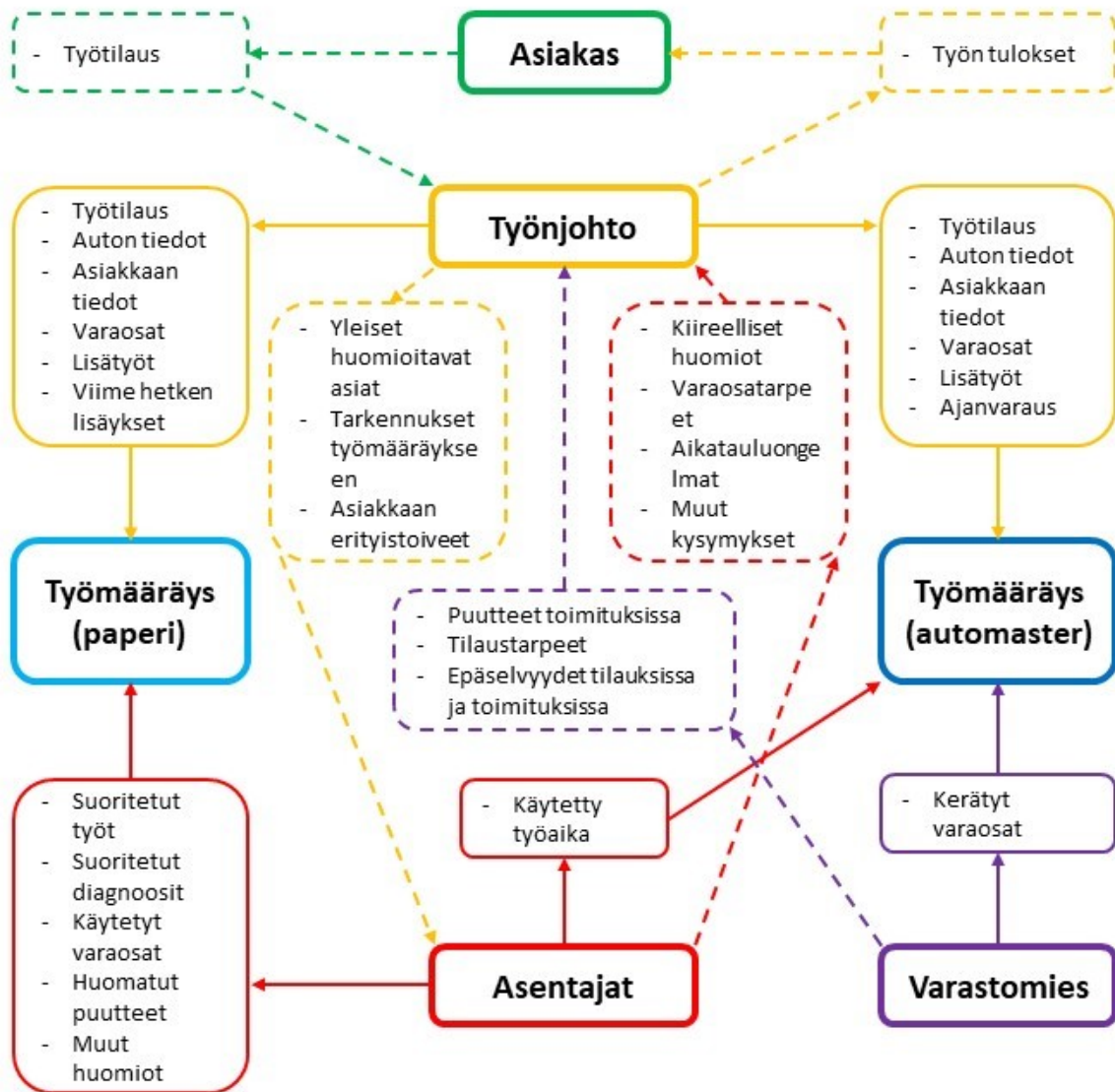
Työnjohto. Kaavion yläreunassa on asiakas, jonka työtilauksesta korjaamon toiminta alkaa. Työtilaus voi olla esimerkiksi määräaikaishuolto, korjaustyö tai vikadiagnoosi. Työnjohto vastaanottaa työtilauksen ja avaa työlle työmääräyksen automasteriin. Työtä vastaanottaessa työmääräykselle kerätään asiakkaan yhteystiedot, auton tiedot, toimenpiteet, jotka asiakas haluaa autolle suoritettavan, annetut kustannusarviot, sekä mahdolliset erityistoiveet. Vikadiagnooseissa kirjataan työnjohtajan tulkinta asiakkaan antamasta oireen kuvauksesta. Työmääräykselle varataan aika automasterin kalenteriin ja sille kirjataan tarvittavat varaosat ja tarvikkeet.

Auton saapuessa korjaamolle työnjohtaja tulostaa työmääräyksen ja merkitsee sen valmiisiin ruutuihin jääkö asiakas paikan päälle odottamaan ja halutut lisätyöt, kuten lasinpesunesteen lisäämisen ja tuulilasin pyyhkijänsulkien vaihdon. Autoa vastaanotettaessa ilmoitetut toiveet tai pienet lisätyöt merkitään usein vain tulostetulle työmääräykselle. Työmääräys viedään asentajalle. Työnjohtaja käy tarpeen mukaan suullisesti asentajan kanssa läpi asiat, joita ei ole tarkoituksenmukaista kirjata työmääräykselle ja asiat, joita halutaan erikseen painottaa.

Asentajat. Asentaja täydentää tulostettuun työmääräykseen auton ajokilometrit, suoritettut työt, käytetyt varaosat ja tarvikkeet, työn yhteydessä huomattut puutteet autossa ja muut mahdolliset huomionarvoiset asiat. Vikadiagnooseissa asentaja merkitsee työmääräykselle tehdyt toimenpiteet ja diagnoosin lopputulokset. Asentajat leimaavat automasteriin työmääräysten tai eriteltyjen työvaiheiden aloitus- ja lopetusajankohdan, joiden perusteella sähköiselle työmääräykselle kirjautuu käytetty työaika. Asentajat hoitavat työnjohdon kanssa suullisesti kiireelliset asiat, kuten työmääräykseltä puuttuvat varaosat, epäselvyydet työmääräyksessä, tarkentavat kysymykset oireiden kuvauksiin, välitöntä korjausta vaativat vauriot, asiakkaan korjauslupaa vaativat korjaukset ja ongelmat aikataulussa. Työn valmistuttua työmääräys viedään työnjohdolle. Määräaikaishuolloissa asentaja täyttää myös auton merkistä ja mallista riippuen huoltokaavakkeen, joka sisältää yleensä joko huoltotoimenpiteet ja/tai tarkastuskohteet listattuna. Merkkikohtaiset huoltokaavakkeet kulkevat tulostetun työmääräyksen mukana ja ne luovutetaan asiakkaalle.

Työnjohtaja täydentää sähköiselle työmääräykselle asentajan merkinnät tulostetulta työmääräykseltä ja lisää leimatun työajan veloittavaksi työriviksi työmääräykselle. Huomiot ja diagnoosit kirjoitetaan puhtaaksi sähköiselle työmääräykselle. Asiakkaalle selvitetään suoritettut toimenpiteet. Kaikki sähköiselle työmääräykselle kirjoitettu teksti ja kirjatut varaosat, sekä työrivit tulostuvat asiakkaan kuitille. Työnjohdolta asiakkaalle kulkeva tieto on kaaviossa merkitty suulliseksi, vaikka asiakkaan kuitilla on kirjattuna työmääräyksen sisältö. (Kuvio 1.) Työmääräyksen sisältö käydään kuitenkin yleensä suullisesti läpi asiakkaan kanssa.

Varastomies. Varastomies kerää tarvittavat varaosat valmiiksi asentajille työmääräykselle merkittyjen osien perusteella ja merkitsee osat kerätyiksi automasterin työmääräykselle. Työnjohto vie ajoittain tulostetun työmääräyksen varastomiehen kerättäväksi tapauksissa, joissa ei olla varmoja varaosien varastosaldojen paikkansapitävyydestä tai halutaan varmistua, että tarvittavia varaosia ei käytetä muihin töihin. Varastomies hoitaa työnjohdolle menevän viestinnän pääasiassa suullisesti. Suuri osa tästä viestinnästä koskee varaosatoimituksien puutteita, varaosien tilaustarpeita ja epäselvyyksiä varaosatilauksissa, kuten tilauslistasta poikkeavia varaosanumeroita tai puuttuvia ja virheellisiä tilausviitteitä.



Selitteet



Kuvio 1. Kaavio korjaamon sisäisestä viestinnästä.

5 HAASTATTELUJEN TOTEUTUS

Aineiston hankinnassa päädyttiin haastatteluihin pääasiassa käytettävissä olevan ajan ja työntekijöiden kokemuksen takia. Aineiston hankkimista korjaamon viestintää havainnoimalla harkittiin, mutta siitä luovuttiin nopeasti sen vaatiman ajan vuoksi. Haastattelut nähtiin toteuttamiskelpoisena vaihtoehtona jo työntekijöiden kokemuksenkin takia. Kaikki haastatellut ovat olleet yrityksessä töissä viisi vuotta, monet huomattavasti kauemman. Työntekijöillä voi siis olettaa olevan hyvä kuva korjaamon sisäisestä viestinnästä ja sen puutteista.

Tässä kappaleessa käydään läpi opinnäytetyön varsinainen tiedonhankinta eli haastattelut. Haastattelujen tuloksien johtaminen varsinaisiksi ongelmakohtiksi tehdään myöhemmin, tässä kappaleessa käsitellään haastattelujen rakenteen suunnittelu, toteutus ja analysointi.

5.1 Haastattelujen rakenne

Haastattelujen tavoitteena on selvittää korjaamon sisäisen viestinnän ongelmakohtia ja muodostaa näihin korjausehdotuksia. Haastatteluista halutaan siis saada työntekijöiden näkemyksiä siihen, millaisia ongelmia korjaamon sisäisessä viestinnässä on ja miten nämä ongelmat voitaisiin korjata. Haastatteluilla pyritään saamaan vastauksia suhteellisen selkeästi määriteltävissä oleviin kysymyksiin ja rajatun teeman sisällä, joten ne olisi haluttu suorittaa mahdollisimman strukturoidussa muodossa. Haastateltavien määrä kuitenkin tekee strukturoidimpien haastattelumuotojen, kuten kysely- tai lomakehaastattelujen käytön vaikeaksi. Haastateltavana on kuusi asentajaa, kaksi työnjohtajaa ja yksi varastomies, joten esimerkiksi kyselylomakkeiden käyttö voi tuottaa liian suppean määrän materiaalia.

Täysin strukturoidun haastattelun käyttö on myös tutkimuskysymysten vuoksi vähintään arveluttavaa. Vaikka haastatteluiden aiheena onkin korjaamon viestinnän ongelmakohtat, joka on sinällään selkeä aihealue, ei ongelmakohtien tarkasta luonteesta ole tietoa, joten valmiiden kysymysten muodostaminen on varsin haastavaa. Ilman muuta alustavaa selvitystä strukturoidussa haastattelussa saatettaisiin joko täysin ohittaa joitain aiheita, joita ei vain tajuttu haastattelua rakentaessa ajatella, tai sortua jopa johdattelemaan haastateltavia tekemällä oletuksia ongelmakohtista jo haastattelukysymyksiä muodostaessa.

Kyselylomakkeiden vaatiessa pohjalle muuta selvitystä ja haastateltavien määrän ollessa verrattain pieni nähtiin järkeväksi muodostaa haastatteluista vähemmän strukturoituja, jolloin

haastateltavilta voidaan kysyä tarpeeksi ympäröivä kysymyksiä, jotta he saavat itse kertoa kokemistaan ongelmakohdista, joita voidaan lähteä tarkentamaan jatkokysymyksillä saman haastattelun puitteissa.

Haastattelujen runkoa muodostaessa haastatteluista muodostui varsin strukturoimattomia edellä mainittujen syiden vuoksi. Haastattelujen tueksi muodostui lopuksi "luntilappu", joka sisälsi vain yhden tarkan kysymyksen; Minkälaisia ongelmakohtia korjaamon viestinnässä on? Loput "luntilapun" kysymyksistä eivät käsittele tiettyjä ongelmia, vaan ovat tarkentavia jatkokysymyksiä haastateltavien ilmoittamien ongelmien tarkasteluun. Haastatteluja ei myöskään lähdetty sitomaan täysin valmiisiin jatkokysymyksiin, vaan valmiiden kysymysten oli tarkoitus olla muokattavissa. Kysymysten pois jättämistä, tai muiden kuin "luntilapussa" lueteltujen kysymysten esittämistä haastattelun kulun perusteella ei myöskään nähty ongelmana. Haastattelun lopuksi päätettiin vielä esittää kaikille haastatelluille sama kysymys; Onko omassa viestinnässä puutteita, tai jotain parantamisen varaa? Oma arvio omasta viestinnästä haluttiin sisällyttää haastatteluihin, jotta pystyttäisiin helpommin määrittämään ovatko haastateltujen näkemykset omista puutteista samanlaisia, kuin muiden haastateltavien mahdolliset valitukset heidän viestinnästään.

5.2 Haastattelujen toteutus

Haastattelut toteutettiin yksittäisinä haastatteluina haastateltavien töiden lomassa, noin kahden viikon aikajaksolla. Haastateltavilta pyydettiin, että he eivät keskustelisi haastattelujen sisällöstä millään lailla sellaisten henkilöiden kanssa, jotka eivät olleet vielä käyneet haastateltavana. Tätä pyydettiin, jotta keskustelu haastatteluista ei pääsisi vaikuttamaan tuleviin haastatteluihin, vaan kaikki haastateltavat kertoisivat omat mielipiteensä ongelmista ilman ryhmäpaineen vaikutusta. Tämän pyynnön noudattamista ei valvottu millään lailla.

Kaikki haastattelut äänitettiin ja niiden litteroinnit lisättiin opinnäytetyöhön liitteiksi. Haastateltaville kerrottiin, että haastattelut nauhoitetaan ja litteroinnit haastatteluista liitetään opinnäytetyön liitteeksi nimettöminä. Haastateltavia muistutettiin, että vaikka litteroinneista poistetaan kaikki nimet ja muut yksilöivät tekijät, yrityksen koon ja tiiviin työporukan takia haastateltava voi olla silti kollegoiden tunnistettavissa litteroinnin pohjalta. Kaikki haastateltavat suostuivat haastattelujen nauhoittamiseen ja litterointien liittämiseen opinnäytetyöhön. Varastomiehen haastattelun litterointi hyväksyttiin erikseen varastomiehellä ennen

opinnäytetyöhön lisäämistä, koska hän on täysin kollegoiden tunnistettavissa ollessaan yrityksen ainoa varastomies ja haastattelussa läpi käytyjen asioiden perusteella tunnistettavissa, vaikka häntä ei olisi erikseen varastomieheksi määriteltykään. Varastomieheltä saatiin lupa lisätä litterointi opinnäytetyön liitteeksi.

Haastattelujen aluksi haastateltaville määriteltiin termi korjaamon sisäinen viestintä. Korjaamon sisäisellä viestinnällä tarkoitettiin tämän opinnäytetyön yhteydessä työnjohdon/-vastaanoton, asentajien ja varastomiehen välillä liikkuvaa asiakastöihin tai yrityksen sisäisiin asioihin liittyvää tietoa, missä tahansa muodossa. Esimerkiksi suullisena tai kirjallisena. Viikonloppukuulumisien ja vastaavien vaihtamisen kerrottiin olevan merkitykseltään tämän opinnäytetyön kannalta. Kaikki yrityksen asentajat, työnjohtajat ja varastomies haastateltiin. Haastatteluja kertyi yhdeksän kappaletta ja niiden pituudet ovat 5–34 minuuttia. Nauhoitteita kertyi yhteensä noin 115 minuuttia. Kaikki haastateltavat vaikuttivat kertovan varsin rehellisellä ja vapautuneella tavalla kokemistaan ongelmista.

Haastattelujen litteroinnit on pidetty mahdollisimman alkuperäisessä muodossa, mutta niistä on poistettu kaikki nimet ja muut yksilöivät tekijät ja korvattu nämä kohdat yleisimmillä termeillä. Joitain vaikeaselkoisempia murre- tai slangisanoja on muutettu yleisempään muotoon. Kaikki muokatut kohdat on kursivoitu näiden erottamiseksi alkuperäisestä tekstistä. Joitain kommentteja on lisätty kursivoituna, jos asian on nähty kaipaavan taustatietoa ja pelkän litteroinnin jättävän pois merkityksellisen osan asiasta.

5.3 Haastattelujen analysointi

Haastattelut analysoitiin käymällä litterointeja läpi ja laskemalla koettujen ongelmien ilmenemistä haastatteluissa. Tarkempia kuvauksia ongelmista yksinkertaistettiin ja niputettiin sopivien yleisempien ongelmien alle. Tärkeimpiä ongelmakohtia määrittäessä otettiin myös huomioon se, kuinka tärkeinä tai haitallisina kyseisiä ongelmia pidettiin haastateltavan mielestä.

Haastatteluissa mainittiin useampi kymmenen erillistä ongelmaa. Näitä kaikkia ei pystytä käymään opinnäytetyön puitteissa tarkasti läpi, eikä suurimmaksi osaksi ole tarvekaan suuren osan ongelmista ollessa pohjimmiltaan hyvin samanlaisia kuin käsittelyyn valitut yleisemmät ongelmat. Haastateltavilta kysyttiin ongelman mukaan myös ongelman vaikutuksista työntekoon ja yrityksen toimintaan, sekä mahdollisista tavoista korjata kyseinen ongelma.

Osaan ongelmista saatiin hyviä korjausehdotuksia jo suoraan haastateltavilta ja osa ongelmista on sellaisia, joihin ei välttämättä ole suoraan määriteltävissä mitään tarkkaa korjaustapaa. Haastattelujen lopuksi jokaiselta haastateltavalta kysyttiin, mitä parannettavaa omassa viestinnässä on. Monen ongelmakohtan kohdalla omat kehityskohteet vastasivat muiden kertomia ongelmakohtia. Esimerkiksi työmääräysten puutteellinen kirjoittaminen ja suullisen viestinnän epäonnistuminen mainittiin sekä asentajien että työnjohtajien toimesta ongelmakohdaksi ja myös omaksi kehityskohteeksi.

6 TULOKSET

Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi käsittelyyn valitut ongelmakohdat ja pohditaan niiden mahdollisia juurisyitä sekä korjausehdotuksia. Mahdollisten juurisyiden pohdinta on haastattelujen pohjalta tapahtuvaa spekulointia ja vaikka se pohjaakin kokeneiden työntekijöiden kertomuksiin ongelmista, se ei perustu kvantitatiivisiin mittaustuloksiin. Juurisyiden oikeellisuutta tai merkittävyyttä ei siis pystytä opinnäytetyön materiaalin pohjalta mittaamaan. Juurisyitä pohtimalla saadaan jo kuitenkin karkea kuva siitä, minkälaisia vaihtoehtoja niille voi olla ja joiden pohjalta voidaan suunnitella mahdollisia tapoja niiden korjaamiselle.

6.1 Ongelmakohdat

Useimmin esiintyneet ongelmat olivat puutteellinen tiedotus yrityksen sisäisistä ongelmista, epäonnistunut suullinen viestintä, työmääräysten puutteellinen täyttäminen ja tiedon puutteellinen sisäistäminen. Suurin osa näistä ongelmista ilmeni myös muissa muodoissa, mutta sopi pohjimmiltaan saman, yleisemmän kuvauksen alle. Useimmin haastatteluissa toistuivat ongelmat tiedon sisäistämässä, joka mainittiin viidessä eri haastattelussa suoraan ja työmääräysten puutteellinen kirjoittaminen, joka mainittiin kuudessa eri haastattelussa.

6.1.1 Puutteellinen tiedotus yrityksen sisäisistä asioista

Puutteellinen tiedotus mainittiin suoraan kahdessa eri haastattelussa. Suurimmaksi haitaksi todettiin yrityksen sisäisten asioiden kuuleminen ensimmäisenä muualta huhupuheina. Ratkaisuksi ongelmaan ehdotettiin kuukausittaisia tietoiskuja yrityksen sisäisistä asioista.

Haastatteluissa annettiin tarkempia esimerkkejä yrityksen sisäisen tiedotuksen puutteista ja sen vaikuttaminen negatiivisesti työntekijöiden moraaliin on täysin ymmärrettävää. Puutteellinen tiedotus koettiin ongelmaksi asentajien toimesta. Työnjohdon tai varastomiehen haastatteluissa asia ei tullut esiin. Haastatteluissa annettiin useampi esimerkki, joissa yrityksen sisäisistä asioista oli kuultu ensimmäisenä yrityksen ulkopuolelta.

Haastattelujen pohjalta ei päästy määrittämään onko näissä tai muissa tapauksissa tehty tietoista päätöstä jättää tiedottamatta asiasta henkilökunnalle. Tiedon tulemista yrityksen ulkopuolelta voidaan silti pitää kummallisena, vaikka asiasta ei olisi haluttu tiedottaa omalle

henkilökunnalle, koska silloin voisi olettaa, että asiasta ei haluttaisi tiedottaa myöskään yrityksen ulkopuolisille henkilöille.

Kyse voi myös olla siitä, että tiedottamatta jättämisestä ei ole erikseen päätetty, mutta asiasta ei ole myöskään erikseen päätetty tiedottaa ja kukaan ei vain ole muistanut tai tullut ajatelleeksi kertoa asiasta kaikille työntekijöille. Tällöin ongelman voidaan katsoa olevan henkilökunnan tiedotuksesta vastaavan henkilön vastuulla.

Haastatteluissa esiin tullut korjausehdotus kuukausittaisesta tiedotteesta olisi varmasti toimiva ratkaisu tiedottamisen ongelmiin, jos ne johtuvat tiedottamisen unohtamisesta. Tiedotteen kirjoittaminen ja jakaminen ei vaadi paljoa vaivaa ja varmistaisi, että koko henkilökunta on tietoinen yritystä koskevista asioista, joista halutaan tiedottaa. Tiedotteen toimivuus toki riippuu tiedotteista vastaavan henkilön pedanttisuudesta. Toinen haastatteluissa esiin tullut korjausehdotus oli määräajoin järjestettävät palaverit. Palavereita ei tarjottu korjaukseksi tiedotuksen puutteisiin, mutta niillä pystyttäisiin yhtä lailla korjaamaan tiedottamisen ongelmia ja työntekijöillä olisi myös mahdollisuus esittää kysymyksiä ja mielipiteitä. Palaverien huono puoli on niiden sovittaminen aikatauluun. Palaverien pitäminen pelkän puutteellisen tiedotuksen korjaamiseksi voi tuoda enemmän vaivaa ja yhtä paljon hyötyjä kuin pelkkien tiedotteiden jakaminen.

6.1.2 Epäonnistunut suullinen viestintä

Suullisen viestinnän epäonnistuminen mainittiin useammassa eri haastattelussa ja useammassa eri yhteydessä. Suullisen viestinnän ongelmista mainittiin esimerkiksi asentajien pyytäessä varaosia työnjohdosta, työnjohdon unohtaessa kertoa asentajille tietoa, joka oli tarkoitus kertoa suullisesti ja asentajien kertoessa työnjohdolle korjaukseen liittyvää tietoa, jonka pitäisi päätyä lopulliselle laskulle. Suullisen viestinnän ongelmista mainittiin asentajien, työnjohdon ja varastomiehen toimesta. Osa suullisen viestinnän ongelmista liittyy vahvasti muihin ongelma-kohtiin, kuten työmääräysten puutteelliseen kirjoittamiseen ja asioiden puutteelliseen sisäistämiseen. Suullisen viestinnän ongelmien ratkaisuksi tarjottiin suullisen viestinnän korvaamista kirjallisella ja viestin vastaanottamisen varmistaminen.

Wiion (2000, 214–220) määrittelemiin viestinnän esteisiin ja katoihin tuntuu sopivan moni mainituista suullisen viestinnän ongelmista. Näissä sanomat joko hukkuvat matkalla, jäävät kokonaan huomaamatta tai vastaanottajalle saapumisesta huolimatta jäävät vastaanottamatta.

Haastateltujen pohtiessa ongelmaa todettiin ongelman juurisyyksi useimmiten joko kiire tai asian puutteellinen sisäistäminen.

Suullisen viestinnän käyttäminen on ymmärrettävää sen ollessa luontevampi ja nopeampi vaihtoehto kiireellisten asioiden käsittelyssä. Se aiheuttaa kuitenkin helposti ongelmia, jos viestintätapahtumassa ei olla tarkkoja. Suullinen viesti häviää sen lähettämisen jälkeen, jos sitä ei ole vastaanotettu, joten on erityisen tärkeää varmistaa sen vastaanottaminen. Viestin unohtaminen ennen sen lähettämistä on yhtä lailla ongelma myös kirjallisessa viestinnässä, mutta kirjallisena viestin unohtamisen riski vähenee, jos viesti tajutaan tai ehditään kirjoittaa heti muistiin, jolloin sitä ei ole tarve muistaa yhtä pitkään.

Suullisten viestien häviäminen on myös ongelma, jos viestin vastaanottamisen tarpeesta ei olla varmoja. Kirjallinen viesti on saatavilla myös muille kuin tarkoitetuille vastaanottajille, jos fyysinen viesti on saatavilla. Suullinen viesti taas ei ole saatavilla muille vastaanottajille, jos sitä ei ole muutettu myöhemmin kirjalliseksi. Suullisen viestin olemassaolosta ei monesti voida edes tietää, ellei sitä ole itse oltu vastaanottamassa. Suullisessa viestinnässä ongelma voi muodostua siis vielä onnistuneenkin viestintätapahtuman jälkeen, jos viestin vastaanottamiselle on tarve jollain muulla vastaanottajalla kuin mitä lähettäjä on osannut ennakoita.

Suullisen viestinnän laadun parantamiseen olisi todennäköisesti apua molempien tarjottujen korjausehdotusten käyttöönottamisesta. Viestien muuttaminen kirjalliseksi on pohjimmiltaan myös vastaanottamisen varmistamista, mutta selkeänä toimintatapana siitä pitäisi olla helppo sopia työntekijöiden kesken. Suullisten viestien muuttamisesta kirjallisiksi olisi todennäköisesti apua, esimerkiksi tilanteissa, joissa asentaja tarvitsee varaosia ja työnjohto on varattu. Kaikkea suullista viestintää ei toki ole mahdollista tai tarkoituksenmukaista muuttaa kirjalliseksi. Suullisen viestin vastaanottamisen varmistaminen on kuitenkin lähinnä kiinni siitä, että työntekijät sopivat yhteiset toimintatavat ja opettelevat hoitamaan suullisen viestinnän näiden toimintatapojen mukaan.

Näillä kahdella korjausehdotuksella saadaan todennäköisesti poistettua suuri osa suullisen viestinnän tilanteista, joissa viesti ei saavu vastaanottajalle, tai sitä ei vastaanoteta viestin saapumisesta huolimatta. Sisäistämisen ongelmia niillä tuskin saadaan merkittävässä määrin ratkaistua. Korjausehdotusten vaatima panostus on kuitenkin niin pieni, että se kannattaa tehdä, vaikka vaikutukset eivät olisikaan kovin merkittäviä.

6.1.3 Työmääräysten puutteellinen täyttäminen

Työmääräysten puutteellinen täyttäminen mainittiin jossain muodossa melkein kaikissa haastatteluissa. Se oli myös useammalla henkilöllä vastauksena, kun kysyttiin oman viestinnän puutteita. Työmääräysten täyttämisen puutteita käytiin jälleen läpi monelta eri kantilta. Ongelmiksi tunnistettiin esimerkiksi asentajien puutteellinen kuvaus työn tai diagnoosin kulusta työmääräyksellä, työnjohdon laiskasti täyttämä työmääräys joko asiakasvalituksen tai suunniteltujen toimenpiteiden osalta ja alkuperäisten työmääräysten tekstien puuttuminen uudelleen korjaamolle tulevien autojen osalta. Ratkaisuksi tarjottiin viitseliäisyyttä ja uusintakäyntien osalta alkuperäisen työmääräyksen toimittamista asentajalle.

Työmääräyksillä liikkuu niin suuri osa korjaamon asiakastöihin liittyvästä tiedosta, että niiden pedanttinen täyttäminen on erittäin tärkeää. Työmääräyksien sisältämän tiedon määrä toisaalta tarkoittaa sitä, että niiden täyttäminen voi epäonnistua tai olla puutteellista monessa eri kohdassa. Asiakasvalitus saattaa olla liian suppeasti kuvattuna työmääräyksellä, suuremmissa töissä joitain pienempiä osia voi puuttua työmääräyksiltä, asentajien kuvaus diagnoosin kulusta voi olla suppeasti kirjoitettu ja työnjohto ei välttämättä kirjoita tehtyjä töitä ja asentajan kuvausta täydellisenä sähköiselle työmääräykselle työn suorittamisen jälkeen. Uudelleen korjaamolle tulevien autojen kohdalla ongelmien mahdollisuudet lisääntyvät koko prosessin toistuessa useampaan kertaan. Toisaalta liian suuri määrä tekstiä voi aiheuttaa häviöitä, joissa vastaanottaja saa kohtuuttoman suuren määrän sanomia ja osa niistä jää vastaanottamatta (Wiio 2000, 216–220).

Haastattelujen perusteella työmääräysten kirjoittamisessa vaikuttaa olevan kaksi erillistä ongelmaa. Tarpeeksi tarkan selityksen kirjoittamista työmääräykselle ei joko nähdä tarpeelliseksi tai se todetaan liian suureksi vaivaksi, tai työmääräykselle ei osata tiivistää suuresta tietomäärästä tekstiä, joka sisältää kaiken tarpeellisen tiedon, mutta mahdollisimman vähän turhaa. Tuloksena on joko liian suppea työmääräys tai työmääräys, jossa olennainen tieto hukkuu vähemmän merkityksellisiin sanomiin.

Ongelma vaikuttaa olevan ainakin suurimmalla osalla työntekijöistä tiedossa, joten syynä tuskin voidaan pitää sitä, että puutteellisesti täytettyjä työmääräyksiä ei pidettäisi ongelmallisina. Ongelman taustalla voi olla yhden työnjohtajan syyksi tarjoama viitseliäisyyden puuttuminen. Syy voi mahdollisesti olla myös siinä, että ongelma on työmääräysten sisältämän tietomäärän vuoksi niin laaja, että kaikilla työntekijöillä ei ole yhtenäistä käsitystä siitä, mitä

työmääräyksellä on oltava kirjoitettuna. Jos työntekijöillä on eri mielipiteitä työmääräyksen sisällön vaatimuksista voi sama työmääräys olla yhden työntekijän mielestä täysin riittävä ja toisen mielestä erittäin suppea. Jos tällaisia mahdollisia näkemuseroja ei sen tarkemmin käsitellä henkilökunnan toimesta, voi työmääräysten tarpeeksi kattava täyttäminen olla vaikea saavuttaa.

Korjausehdotuksena tarjottu alkuperäisen työmääräyksen sisällyttäminen uusintakäynteihin on varmasti hyvä ratkaisu, sillä se ei vaadi juurikaan vaivaa. Alkuperäisen työmääräyksen sisällyttämistä ei toki tarvittaisi, jos sähköiselle työmääräykselle olisi siirretty kaikki oleellinen tieto alkuperäisestä työmääräyksestä. Työmääräysten puutteellisen täyttämisen ratkaisu voi olla sama kuin suullisen viestinnän ongelmien kanssa. Yhdessä sovitut tarkat toimintatavat työmääräysten täyttämiseen. Jos ongelman ydin on viitseliäisyyden puutteessa, selvät toimintatavatkaan eivät välttämättä korjaa ongelmaa. Tällöin ongelmana on työntekijöiden motivointi työmääräysten täyttämiseen.

6.1.4 Puutteellinen sisäistäminen

Puutteellinen sisäistäminen oli haastatteluissa useimmin toistuva aihe, jos kaikki asiaa sivuavatkin kommentit lasketaan mukaan. Sisäistämisen puutteet todettiin ongelmaksi kaikissa haastatelluissa ryhmissä. Se määriteltiin haastateltujen toimesta tapauksiksi, joissa viesti on varmuudella saapunut perille vastaanottajalle, mutta asia ei silti tunnu olevan vastaanottajan tiedossa. Sisäistämisen ongelmia esiintyi pääasiassa suullisessa viestinnässä. Puutteellista sisäistämistä havaittiin esimerkiksi asentajien kertoessa työnjohdolle huomioita töistä, varastomiehen ilmoittaessa varastohallintaan liittyvistä asioista työnjohdolle, työnjohdon selittäessä asiakkaille töiden kulkua tapauksissa, joita ei ollut itse hoidettu ja erityisesti sekalaisissa, vaikeammin luokiteltavissa tapauksissa, kun tietoa on annettu suullisesti toiselle työntekijälle.

Sisäistämisen puutteiden juurisyitä ei monesti osattu lähteä tarkentamaan. Osa haastateltavista esitti syyksi kiireen, mutta tällöinkin monesti vain osaan ilmenneistä tapauksista. Osaan ongelmista tarjottiin korjaukseksi viestinnän muuttamista kirjalliseksi.

Sisäistämisen ongelmille on vaikea määrittää yksinkertaista ja tarkkaa korjausehdotusta. Kiireestä johtuvat ongelmat ovat toki helposti korjattavissa henkilöstön lisäämisellä, mutta tämä vaatii jo merkittäviä panostuksia yritykseltä. Osaan ongelmista voi todennäköisesti ratkaista

varmistamalla, että korjaamon vastualueet ja henkilöt on selkeästi määritelty ja muuttamalla viestintää kirjalliseksi. Selkeät vastuuhenkilöt määrittämällä saadaan mahdollisimman suuri osa tiedosta menemään vain sellaisille henkilöille, joille se on merkityksellistä. Wiion (2000, 216–220) määrittelemiä häviöitä viestinnässä saadaan ehkäistyä tällä tavalla. Sisäistämisen ongelmien koettiin esiintyvän enemmän suullisessa viestinnässä ja sen muuttamisella kirjalliseksi olisi todennäköisesti myös vaikutusta ongelmien ehkäisyyn. Kiireestä johtuvat ongelmat voi saada suureksi osaksi torjuttua kirjallisilla viesteillä, joihin voi syventyä siinä vaiheessa, kun kiire hellittää. Kirjallisen viestin tulkintaan voi myös syventyä eri lailla kuin suulliseen. Kirjallisen viestinnän onnistumisen edellytyksenä toki on tarpeeksi hyvin muodostettu viesti.

Kaikkien muiden viestinnän vaiheiden toimiessa sisäistämisen ongelmat ovat lähinnä kiinni vastaanottajan sisäisistä tekijöistä. Näihin muiden työntekijöiden on vaikeampi vaikuttaa. Tällaisissa tapauksissa ongelmaksi muodostuu jälleen työntekijöiden motivoiminen. Jos sisäistämisen ongelmat johtuvat vastaanottajan sisäisistä syistä on vastaanottajalta löydyttävä motivaatiota toimintatapojensa muuttamiseen ongelman korjaamiseksi.

6.2 Korjausehdotukset

Osaa korjausehdotuksista sivuttiin jo edellisessä kappaleessa. Tässä kappaleessa käydään läpi toteutettavaksi ehdotetut korjausehdotukset ja arvioidaan niiden mahdollisia vaikutuksia ja haasteita. Korjausehdotuksilla haetaan ratkaisua neljään valittuun ongelmakohtaan. Suurin osa korjausehdotuksista mainittiin jo haastatteluissa. Korjausehdotukset ovat varsin yleisluontoisia, koska haastatteluissa ilmenneet ongelmat vaikuttivat olevan lähtöisin laajemmista puutteista toimintatavoissa, sen sijaan että ongelmia olisi ollut jossain tarkasti määriteltävissä tilanteissa. Tästä syystä yksittäisten viestintätapahtumien kehittämällä ei nähty olevan yhtä suurta potentiaalia, kuin niiden pohjalla olevien yleisempien toimintatapojen kehittämällä. Korjausehdotuksien avulla voidaan kehittää toimintaa myös muiden aiheiden kuin viestinnän osalta, vaikka niitä ei tässä opinnäytetyössä käydäkään läpi.

6.2.1 Toimintatapojen sopiminen

Ensimmäinen korjausehdotus on selkeiden toimintatapojen sopiminen yleisimpiin korjaamalla tapahtuviin viestintätapahtumiin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi työmääräysten täyttämistä

asentajien ja työnjohdon toimesta, varastomiehen raportointia työnjohtoon ja asentajien varaosatarpeiden ilmoittamista. Toimintatavoista voi ja kannattaa tietysti sopia kaikissa tapauksissa, joissa korjaamon henkilökunta näkee sen kannattavaksi.

Toimintatapojen sopiminen tulisi tapahtua kaikkien työntekijöiden kesken, jota aihe koskettaa. Selkeät säännöt esimerkiksi siitä, mitä työmääräykselle tulee kirjoittaa missäkin vaiheessa takaavat sen, että jokainen työntekijä tietää tarkalleen mitä hänen odotetaan kirjoittavan työmääräykselle työtehtävänsä jälkeen. Selkeät odotukset koskevat myös palautteen antamista. Sen sijaan, että työntekijälle kerrotaan hänen täyttämän työmääräyksen olevan huono, tulisi hänelle kertoa tarkalleen se, miksi ja miltä osin sen ei koeta täyttävän yhdessä sovittuja vaatimuksia, tai miksi kyseinen työmääräys on erityisen hyvin täytetty. Jos kaikilla työntekijöillä on tarkalleen tiedossa mitä työmääräykselle tulisi kirjoittaa, on sen riittävä täyttäminen lähinnä motivaatiokysymys. Sovitut toimintatavat on syytä kirjoittaa ylös ja jakaa työntekijöille, jotta asia on kerrattavissa ennen kuin se muistetaan ulkoa.

Varaosatarpeiden ilmoituksen osalta toimintatavat voisivat koskea esimerkiksi sitä, missä tilanteissa ilmoitukset on annettava kirjallisena. Jos esimerkiksi kaikki työnjohtajat ovat varattuina, on ilmoitukset syytä jättää kirjallisena, muutoin ne voidaan jättää myös suullisena. Toimintatavoissa on tässä tapauksessa myös hyvä määritellä mitä tietoa kirjalliselta ilmoitukselta tulee löytyä.

Toimintatapojen sopiminen on täysin toteutettavissa oleva korjausehdotus. Toteutus ei vaadi muita resursseja kuin käsiteltävää asiaa koskettavien työntekijöiden palaverin järjestämisen ja aiheen mukaan mahdollisesti muistilappuja tai vastaavia tarpeita, jos toimintatavat koskevat esimerkiksi suullisen viestinnän muuttamista kirjalliseksi. Korjausehdotuksen vaatima panostus on siis työajan järjestäminen palaveria varten. Vaaditun ajan määrä riippuu siitä, minkälaisista toimintatavoista on kysymys ja kuinka nopeasti niistä päästään sopuun.

Selkeiden toimintatapojen voidaan olettaa vähentävän työaikaa, joka kuluu puutteellisen tiedon selvitykseen. Tämän ajan määrä riippuu täysin siitä, mistä aiheista ja kuinka onnistuneita toimintatapoja määritetään. Saavutettujen hyötyjen tai kulutettujen resurssien määrää ei siis voida arvioida, mutta hyötyjen ja käytettyjen resurssien suhteen voidaan olettaa olevan hyvä, tai ainakin paranevan sitä mukaa, mitä kauemmin toimintatavat ovat olleet käytössä. Toimintatapojen sopiminen vaatii aluksi aikaa ja mahdollisesti myös lisää aikaa myöhemmässä vaiheessa, jos toimintatavoissa huomataan myöhemmin tarvetta muutoksille. Sopivien

toimintatapojen löydyttyä hyötyä kuitenkin alkaa kertyä ilman erillisiä panostuksia niiden ylläpitämiseen. Toimintatapojen sopimisella voi olla myös vaikutusta turhan työn määrään ja asiakastyytyvyyteen. Haastatteluissa kävi ilmi, että asentajien työaika on joskus kulunut sellaisten ongelmien selvittämiseen, jotka on jo kertaalleen tutkittu. Näissä tapauksissa asentajille toimitetuilla työmääräyksillä ei ole ollut tarpeeksi kattavaa kuvausta töistä, joka on suoritettu aiemmin. Yksi haastateltu työnjohtaja myös uumoili, että huono asiakaspalaute ja reklamaatiot vähentyisivät, jos kaikki työmääräyksiä käsittelevät työntekijät sisäistäisivät ne paremmin. Työmääräysten paremmasta sisäistämisestä ei tietenkään ole paljoakaan apua, jos työmääräys on puutteellisesti täytetty.

Loppujen lopuksi toimintatavoista sopimalla voidaan vaikuttaa niihin ongelmiin, joihin halutaan vaikuttaa ja uhraamalla verrattain pieni määrä resursseja. Jos yrityksen henkilöstö näkee jonkin asian käsittelemisen arvoiseksi, siihen voidaan mitä luultavimmin myös määrittää toimintatavat. Suurimmat haitat koituvat todennäköisesti niistä tapauksista, joissa sovitut toimintatavat eivät ole toimivia. Jos palaveriinkin uhrataan aikaa ja tuloksena ovat toimintatavat, jotka vaativat työntekijöitä uhraamaan enemmän työaika sellaisiin toimiin, joista ei ole apua, on tuloksena ainoastaan hukkaan heitettyä työaika. Toimintatavat on siis syytä suunnitella huolella ennen niiden käyttöönottoa ja keskittyä sellaisiin aiheisiin, joihin voidaan realistisesti sopia tarkat säännöt. Uusia toimintatapoja kannattaa ottaa käyttöön yksi kerrallaan ja tarpeeksi hitaalla tahdilla. Tällä säästytään liian suuren tietomäärän aiheuttamilta ongelmilta ja uusien toimintatapojen vaikutuksia päästään arvioimaan tarkemmin. Harvinaisemmille viestintätapahtumille ei ole välttämättä järkevä muodostaa tarkkoja toimintatapoja, toimintatapojen sopimiseen kuluneen ajan ollessa suuri saavutettuihin hyötyihin verrattuna.

6.2.2 Palautejärjestelmän muodostaminen

Palautejärjestelmän muodostaminen voidaan käytännössä laskea toimintatavan sopimiseksi, mutta se on eriytetty omaksi ehdotukseksi, koska se on nähty tärkeäksi toiminnan kehittämisen ja muiden korjausehdotusten toteuttamisen kannalta. Haastattelujen perusteella yrityksessä annetaan jo palautetta, mutta se ei ole säännöllistä. Sille ei ainakaan ole olemassa mitään erikseen sovittua kanavaa tai aikataulua. Toimintatapojen kehitystä tai työntekijöiden toiminnan omaa kehitystä on lähes mahdoton toteuttaa järkevällä tavalla, jos kehityksen pohjalla ei ole jonkinlaista palautetta. Moni haastatteluissa vastaan tulleista ongelmista on sellaisia, jotka eivät välttämättä vaikuta siihen työntekijään, jonka toiminnassa nähdään

parantamisen varaa. Vaikka joistain ongelmista ollaan laajemmin samaa mieltä, on moni sellaisia, jotka tunnustetaan ongelmiksi vain muiden työntekijöiden toimesta.

Palautteen antamiseen olisi syytä olla olemassa jonkinlainen kanava. Siitä ei toki kannata muodostaa liian työlästä, jottei palautteen antamista koeta ikävänä asiana, joka vain hoidetaan pois alta mahdollisimman helposti ja nopeasti. Yksi vaihtoehto voisi olla esimerkiksi palautteen kerääminen kaikilta työntekijöiltä viikoittain, vaikka pyytämällä kirjoittamaan asia, joka on eniten haitannut työntekoa ja asia, joka on parhaiten onnistunut viikon aikana. Palautteeseen voisi olla myös järkevää sisällyttää esimerkki siitä, miten työntekoa haitanneen asian toivottaisiin tapahtuvan. Tällä tavoin saadaan joka viikko muutama kehityskohde ja muutama asia, jossa onnistutaan säännöllisesti. Kehityskohteiden pohjalta on helpompi lähteä pohtimaan ongelman syitä ja esimerkiksi sopia toimintatavat, tai muuttaa jo olemassa olevia toimintatapoja. Palautetta keräämällä saadaan toki tietoa myös muista kuin viestinnän puutteista.

Palautteisiin on myös tärkeää tarttua. Jos tietyistä aiheista annetaan jatkuvasti palautetta, mutta niihin ei puututa millään lailla, alkavat työntekijät helposti kokea palautteen antamisen turhaksi. Palautteen läpikäymisen voi hoitaa vain tietyn vastuuhenkilön toimesta, mutta toimivampi ratkaisu on todennäköisesti sen käsittely työntekijöiden ollessa läsnä, esimerkiksi palaverissa, tai kutsumalla kaikki koolle nopeaa palautteiden lukua varten. Työntekijöiden ollessa läsnä on helpompi esittää tarkentavia kysymyksiä epäselvistä palautteista, jos työntekijä haluaa selittää asian omalla nimellään. Palautteen lukemisessa on myös mahdollisuus koittaa nostaa työntekijöiden moraalia, painottamalla aiheita, joissa on onnistuttu. Työntekijöiden määrän vuoksi palautteiden lukeminen ei muodostu liian pitkäksi prosessiksi, jos palautteen määräksi määritellään esimerkin mukainen kaksi kappaletta per työntekijä. Vaikka palautteita ei käytäisikään läpi suuremmalla joukolla, on niiden käsittelylle silti määritettävä vastuuhenkilö. Palautetta voidaan myös kerätä eri aikavälillä kuin viikoittain. Aikaväli on kuitenkin tärkeää suhteuttaa siihen, kuinka paljon palautetta kerätään per työntekijä ja kuinka paljon sen läpikäymiseen ollaan valmiita uhraamaan aikaa.

Palauttejärjestelmän muodostaminen ei vaadi paljon resursseja, vaan kyse on jälleen käytetystä työajasta. Palautteiden kirjoittaminen ei vaadi juurikaan työaikaa. Niiden läpikäyminen tulee viemään jonkin verran asiasta vastaavan henkilön työaikaa, mutta tähän pystytään varsin hyvin vaikuttamaan määrittämällä kirjattavien asioiden määrä ja palautteen antamisen tiheys. Jos palautteet luetaan läpi työntekijöiden ollessa läsnä, tulee siihen kulumaan myös kaikkien työntekijöiden aikaa. Suurimmat haasteet ja mahdolliset haitat

muodostuvat todennäköisesti jälleen epäonnistumisista. Jos palauteen määrää ja tiheyttä ei määritellä, tai ne määritellään liian suureksi, niiden käsittely voi alkaa syömään haluttua enemmän työaikaa. Samalla voidaan päätyä myös tilanteeseen, jossa liian suureen osaan palautteesta ei reagoida ja sen antaminen aletaan kokea turhana. Tällä tavoin saadaan varmasti laskettua työntekijöiden moraalialia.

6.2.3 Säännölliset palaverit

Palaverit ovat käytännössä edellytys toimintatapojen sopimiselle. Säännöllisenä niihin saadaan jatkuvuutta, joka edistää muita kehitystoimenpiteitä. Palautejärjestelmä on myös helppo sisällyttää palaveriin, jolloin saadaan vähennettyä kokoontumisien ja palaverien kokonaismäärää, vaikka yksittäisten palaverien pituus kasvaakin. Yrityksessä järjestetään jo nyt palavereja, mutta ainoastaan yksittäisen automerkin parissa työskenteleville henkilöille. Nämä palaverit ovat kyseisen automerkin vaatimia.

Palavereja toivottiin vain yhden haastattelun toimesta. Kaikissa haastatteluissa huomattiin kuitenkin nopeasti tietty kaava. Ongelmakohtia ja kehitysideoita löytyi melkein kaikilta haastatelluilta useampia kappaleita. Hyvin harvoin kuitenkaan mainittiin, että johonkin näistä ongelmakohdista olisi puututtu, tai oltaisiin puuttumassa. Tämä voi tietysti johtua siitä, että työntekijät eivät yksinkertaisesti maininneet ongelma-kohtia, jotka on korjattu, koska ne eivät enää aiheuta ongelmia. Ongelmakohtia ja ratkaisuja kertyi kuitenkin niin suuri määrä, että sitä ei voida ainakaan täysin selittää sillä, että niihin ei ole vielä ehditty puuttua. Joistain ongelmakohdista oli myös jo valitettu eteenpäin, mutta niihin ei tullut muutosta. Tästä syystä palaverien pitäminen valittiin korjausehdotukseksi. Työntekijöillä on selvästi paljon mielipiteitä ja korjausehdotuksia, mutta näitä ei juurikaan käsitellä, tai ainakaan käsitellä järjestelmällisellä tavalla.

Palavereissa voitaisiin käydä läpi samoja ongelma-kohtia kuin haastatteluissa, mutta muun henkilökunnan kanssa. Varsinaiset muutokset yrityksessä täytyy kuitenkin lopulta suorittaa henkilökunnan toimesta. Muutokset, jotka vaativat resursseja täytyy myös esittää eteenpäin, jotta niihin on mahdollista saada tarvittavat resurssit. Säännöllisillä palavereilla saadaan myös varmistettua, että viestinnän kehittäminen ei jää tätä opinnäytetyötä tehdessä ilmenneisiin kohteisiin, vaan kehitystyötä voidaan jatkaa myös, kun uusia ongelma-kohtia ilmenee. Palavereilla ei tässä vaiheessa haeta muuta kuin säännöllinen mahdollisuus ongelma-kohtista

keskusteluun ja palautteen antamiseen koko henkilökunnalle. Toimintatavoista sopiminen kannattaa ottaa palaverien agendalle ja palautteen perusteella voidaan sopia tietyn aiheen toimintatapojen suunnittelua seuraaviin palavereihin. Toki aiheissa, jotka koskevat vain tiettyjä työntekijöitä, voi palaverit olla syytä pitää pienempinä, jotta koko henkilökunnan aika ei kulu sellaisien aiheiden parissa, jotka eivät koske suurta osaa heistä.

Palaverit ovat myös erinomainen mahdollisuus yrityksen sisäisistä asioista tiedottamiseen. Vaihtoehtona palaverille on erillisten tiedotteiden jakaminen. Palaverit valittiin kuitenkin jo muista syistä korjausehdotukseksi, joten tiedottamisen hoitaminen niiden yhteydessä nähtiin järkeväksi vaihtoehdoksi, jos säännölliset palaverit otetaan käyttöön.

Palaverit vievät kaikkien työntekijöiden työaika ja niiden järjestäminen niin, että koko henkilökunta pääsee paikalle, vaatii tietyn aikamäärän uhraamista pelkästään palaverin pitämiseen. Tällaisen ajan järjestämisessä korjaamalla on omat haasteensa ja palaveria ei kannatakaan järjestää liian usein. Sopivaa aikaväliä ei lähdetä sen kummemmin spekuloidaan, mutta niitä on kuitenkin syytä järjestää säännöllisesti, varsinkin jos niissä halutaan käydä läpi palautetta ja sopia toimintatavoista. Liian usein pidetyt palaverit syövät enemmän työaika ja niiden sisältö voi jäädä vähäiseksi, jos edellisen palaverin jälkeen ei ole havaittu uusia ongelmia. Liian usein pidetyt palaverit siis syövät työaika saavuttamatta paljoakaan. Tarvittaessa pidettävien palaverien kanssa ongelmana on kuitenkin tarpeen määrittäminen. Niiden järjestäminen jätetään helposti välistä kiireen takia, jos kalenteriin ei ole varattu jo ennakkoon aikaa. Säännölliset palaverit on helpompi muodostaa rutiiniksi ja niille voidaan varata aikaa jo hyvissä ajoin. Palavereilla tuskin saadaan aikaan muita haittoja kuin liian usein pidetyissä palavereissa hukattu työaika.

6.2.4 Työntekijöiden motivointi

Työntekijöiden motivointia ei valittu korjausehdotukseksi niinkään siksi, että sille olisi nähty normaalia suurempaa tarvetta. Motivaation lasku mainittiin haastatteluissa, mutta ei samassa määrin kuin muita ongelmia. Motivaation puute on tuki ongelma jo pieninäkin määrinä, mutta sen käsittelyä ei nähty tarpeellisena. Ainakaan viestintään keskittyvässä opinnäytetyössä.

Mainitseamalla motivointi erikseen korjausehdotuksena haluttiin painottaa sitä, että kaikki muut korjausehdotukset edellyttävät työntekijöiden panostusta. Palautteen antaminen, palaverien pitäminen tai toimintatapojen määrittely ei vielä itsestään ratkaise mitään ongelmaa, vaan

työntekijöillä on oltava halu antaa konkreettista palautetta, osallistua palavereissa ja muuttaa toimintatapojaan. Motivoinnin tarvetta viestinnän ongelmien ratkaisuun ei tiedetä. Työntekijöillä saattaa olla palava halu kehittää omaa ja yrityksen toimintaa. Haastatteluihin osallistuminen ja ongelmakohdista keskustelu ainakin viittaa siihen suuntaan. Jos tarvetta erilliselle motivoinnille kuitenkin esiintyy, on siihen syytä puuttua, jos ongelma-kohtia halutaan saada ratkaistua. Tapahtuuko motivointi tarvittaessa rahallisilla kannustimilla, perjantaipullojen arvonnalla tai irtisanomisilla uhkaamalla on yrityksen päätettävissä. Pörkkäällä saadaan kuitenkin todennäköisesti parempia tuloksia kuin kepillä. Ehdotettujen korjausehdotuksien toteuttaminen merkityksellisellä tavalla vaatii kuitenkin kaikkien työntekijöiden osallistumista, joten motivaatiota osallistumiseen on syytä pitää tarkasti silmällä.

7 POHDINTA

Tässä kappaleessa pohditaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Myös jatkotutkimushaasteita pohditaan. Haasteita opinnäytetyössä aiheutui lähinnä ajankäytöstä. Opinnäytetyö tehtiin pääasiassa päivätöiden ohella ja aikataulu venyikin merkittävästi alun perin suunnitellusta. Haasteita aiheutui myös jossain määrin lähteiden löytämisessä viestinnän teoriaosuudelle. Lähteitä viestinnän teorialle löytyi runsaasti, mutta opinnäytetyöhön sopivia, tarpeeksi yksinkertaisia, mutta kuitenkin relevantteja lähteitä oli vaikeampi löytää. Teoriaosuuteen muodostettiin yleisempi katsaus viestinnän teoriasta ja lopuksi pohjattiin eniten Wiion (2000) teorioihin. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan pureuduttu syvemmin viestinnän perimmäiseen olemukseen tai merkitysten luomiseen, joten yksinkertaistettukin teoria osoittautui täysin riittäväksi.

7.1 Tutkimuksen arviointi

Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää Seinäjoen Autokaari Oy:n korjaamon sisäisen viestinnän ongelmakohtia ja muodostaa korjausehdotuksia näiden ongelmakohtien ratkaisemiseksi. Ongelmakohtia saatiin selvitettyä, mutta niiden suuren määrän ja samankaltaisuuden vuoksi päädyttiin muodostamaan yleisluontoisempia korjausehdotuksia kuin alun perin oli suunniteltu. Korjausehdotuksia saatiin kuitenkin muodostettua ja ne todettiin sellaisiksi, että niillä on mahdollisuus saada korjattua havaittuja ongelmakohtia. Varmuus korjausehdotuksien toimivuudesta toki voidaan saada vasta niitä testaamalla, ennen sitä niiden toimivuus voidaan kyseenalaistaa. Opinnäytetyön nähdään onnistuneen tutkimuskysymyksiin vastaamisen osalta.

Tiivistettynä yrityksen viestinnän ongelmien pohjalla vaikuttaa olevan yleinen viestinnän puute. Varsinkin työntekijöiden havaitsemien puutteiden osalta. Ongelmakohtien tunnistaminen ei tuottanut merkittäviä vaikeuksia yhdellekään haastatelluista, vaikka muutamassa haastattelussa vastauksia jouduttiinkin hieman kaivamaan. Ongelmakohdista keskustelu kuitenkin vaikutti jääneen useimmiten kahdenkeskisten tai kahvihuone-keskustelujen tasolle.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyössä käytettiin puhtaasti kvalitatiivista tutkimusta ja materiaalina käytetyt haastattelut suoritettiin varsin vapaamuotoisina. Ongelmakohtien ja korjausehdotusten

oikeellisuutta ei siis voida kovin pitävästi todistaa. Haastattelujen ollessa lähes keskustelunomaisia myös haastattelijan vaikutusta tuloksiin on mahdoton sulkea täysin pois. Haastattelujen kysymykset kuitenkin pidettiin yleisinä ennen kuin haastateltavat itse kertoivat tarkemmista ongelmakohtista. Tutkimuksessa keskityttiin sellaisiin ongelmiin, joita useampi haastateltava alkoi varsin spontaanisti tarkentamaan. Määritettyjen ongelmakohtien reliabiliteettia voidaan siis pitää toiston vuoksi kohtuullisena, tai ainakin siltä osin, että haastatellut pitävät kohteita ongelmallisina. Korjausehdotukset laadittiin ilmenneiden ongelmakohtien perusteella. Ne perustuvat opinnäytetyön tekijän tulkintaan haastatteluista, sekä haastatteluissa ilmenneisiin ongelmakohtiin ja haastateltujen korjausehdotuksiin. Korjausehdotuksista muodostui varsin yleisluontoisia ja ne ovat opinnäytetyön tekijän näkemys aiheesta. Haastatteluista voidaan myös vetää erilaisia johtopäätöksiä ja korjausehdotusten osalta reliabiliteetti jää varsin heikoksi.

Tutkimuksessa haettiin viestinnän ongelmakohtia ja vapaamuotoisten haastatteluiden vuoksi käytetyt termit ja tutkittavat aiheet saatiin määriteltyä varsin hyvin haastatelluille. Myös syntyneet väärinkäsitykset pyrittiin selvittämään heti, toistamalla haastatelluille heidän omia vastauksiaan, sen mukaan, miten haastattelija oli asian käsittänyt. Tutkimuksen validiteetin määrittäminen on kuitenkin haasteellista. Vaikka edellä mainituista syistä validiteetin voidaankin katsoa olevan varsin hyvä koettujen ongelmakohtien osalta. On se kyseenalaista siltä osin, että tutkimuksessa on kuitenkin selvitetty työntekijöiden kokemusta ongelmista, tutkimuskysymyksen koskiessa itse ongelmakohtia, eikä työntekijöiden kokemusta niistä.

Osittain myös tutkimuksen luotettavuuden vuoksi litteroinnit alkuperäisistä haastatteluista on lisätty liitteeksi opinnäytetyöhön ja ne on pidetty mahdollisimman lähellä alkuperäistä muotoaan.

7.3 Jatkotutkimushaasteet

Mahdollisia jatkotutkimuskohteita on esimerkiksi tämän tutkimuksen tarkentaminen ja reliabiliteetin parantaminen. Jatkossa voitaisiin tehdä esimerkiksi uusia kyselyjä ja haastatteluja tai suoraan mitata viestinnän onnistumista kvantitatiivisin keinoin. Tietysti myös tämän opinnäytetyön tuloksena olevien korjausehdotusten toteuttaminen on yksi mahdollinen jatkotutkimuskohde.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. 1998. Collecting and interpreting qualitative materials. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Fiske, J. 1992. Merkkien kieli: johdatus viestinnän tutkimiseen. 7. p. Jyväskylä: Gummerus.
- Griffin, E., Ledbetter, A. & Sparks, G. 2015. A first look at communication theory. 9. p. New York: McGraw Hill Education.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 22. p. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Wiiio, O. 2000. Johdatus viestintään. 9. p. Espoo: Weilin + Göös.

LIITTEET

Liitteet 1–9 salattu toimeksiantajan pyynnöstä.

Liite 1. Haastattelu, asentaja 1

Liite 2. Haastattelu, asentaja 2

Liite 3. Haastattelu, asentaja 3

Liite 4. Haastattelu, asentaja 4

Liite 5. Haastattelu, asentaja 5

Liite 6. Haastattelu, asentaja 6

Liite 7. Haastattelu, työnjohtaja 1

Liite 8. Haastattelu, työnjohtaja 2

Liite 9. Haastattelu, varastomies

