



Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittäminen

Sanja Seppänen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittäminen

Sanja Seppänen
Matkailu- ja palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2021

Sanja Seppänen

Yrityksen työyhteisöviestinnän kehittäminen

Vuosi

2021

Sivumäärä

36

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisohdotuksia yrityksen työyhteisöviestinnälle. Toimeksiantajayrityksenä toimi pääkaupunkiseudulla sijaitseva ravintola-alan yritys, josta käytettiin nimeä yritys X. Opinnäytetyön tarkoituksena oli, että toimeksiantajayritys voisi kehittämisohdotuksien avulla kehittää työyhteisöviestintää vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveisiin ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä työyhteisöviestintään.

Teoreettinen viitekehys määrittää työyhteisöviestinnän käsitettä, johon kuuluu osa-alueina myös erilaiset viestintäkanavat sekä viestintäjohtaminen. Teoreettinen viitekehys avaa myös työyhteisöviestinnän yleisimpiä haasteita sekä sitä, millaisia vaikutuksia viestinnällä on työntekijöihin.

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselyn avulla yrityksen koko henkilöstöltä. Kyselyn avulla selvitettiin henkilöstön mielipiteitä työyhteisöviestinnän eri osa-alueista, joita olivat työyhteisön ilmapiiri, yhteistyön toimivuus, työntekijöiden osallistaminen yrityksen asioihin, palautteen huomiointi sekä ennakoiva muutoksista tiedottaminen ja niihin perehdyttäminen.

Kyselyn tuloksista selvisi, mitä työyhteisöviestinnän osa-alueita työntekijät pitivät tärkeimpinä kehityskohteina. Tärkeimpiä kehityskohteita kyselyn tulosten perusteella olivat viestinnän määrä ja säännöllisyys sekä työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon. Kehittämisohdotuksia olivat säännöllinen viikko- tai kuukausitiedote, josta selviäisi yrityksen nykytilanne sekä tulevaisuuden suunnitelmat tietyllä ajanjaksolla sekä koko henkilöstölle avoimen keskustelutilaisuuden järjestäminen.

Sanja Seppänen

Developing a Company's Internal Communication

Year

2021

Pages

36

The purpose of this thesis was to produce development propositions to develop the commissioner's internal communication. The commissioner of this thesis was a restaurant located in Helsinki. The commissioner is called company X. With the development proposals the commissioner can develop its internal communication to meet the employees expectations better.

The theoretical framework presents the concept of internal communication which also includes various communication channels and communication management. The theoretical framework also presents the most common challenges of internal communication and the effects communication has on employees.

The research material was collected with a survey which was sent to the company's personnel. The survey was used to find out the employees' experiences with internal communication such as the atmosphere in the work community, the effectiveness of cooperation, employee involvement, feedback policy and proactively informing with changes.

The results revealed which aspects of internal communication were considered to be the most important areas for development by the employees. The most important areas for development based on the results were the amount and regularity of communication and the involvement of employees. The first practical proposition for development was a document which would appear regularly weekly or monthly and show the company's current situation and future plans. The second development proposition was to organize a meeting open to all personnel which would give an opportunity to collect feedback and communicate with the whole work community.

Keywords: communication channels, communication management, internal communication

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimialaesittely	7
3	Viestintä työyhteisössä	8
3.1	Työyhteisöviestintä	8
3.1.1	Sisäiset viestintäkanavat.....	10
3.1.2	Työyhteisöviestinnän yleisimmät haasteet	12
3.2	Viestintäjohtaminen	13
3.3	Työyhteisöviestinnän vaikutus työntekijöihin.....	15
4	Kehittämisehdotuksien tuottaminen	17
4.1	Kysely tiedonkeruumenetelmänä	17
4.2	Tutkimuksen toteutus	20
4.3	Kyselyn tulokset ja kehittämisehdotukset	21
4.3.1	Kyselyn tulokset	21
4.3.2	Kehittämisehdotukset työyhteisöviestinnän kehittämiseksi	28
5	Johtopäätökset	31
	Lähteet	32
	Kuviot	34
	Taulukot	34
	Liitteet.....	35

1 Johdanto

Yrityksen työyhteisöviestintä vaikuttaa paljolti työntekijöiden työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisohdotuksia yrityksen työyhteisöviestinnälle. Työhyvinvointi, avoimen viestinnän merkitys työyhteisössä ja työntekijöiden työn mielekkyyteen vaikuttavat tekijät olivat omia mielenkiinnonkohteita jo ennen opinnäytetyön tekemistä. Oma rooli esihenkilönä toimeksiantajayrityksessä sai innostumaan viestinnän kehittämisestä yritykselle, koska se tukisi samalla myös omaa työtä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli, että toimeksiantajayritys voisi kehittämisohdotuksien avulla kehittää työyhteisöviestintää vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveisiin ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä viestintää kohtaan.

Toisessa luvussa esitellään ravintola-alan toimialaa, jota toimeksiantajayritys edusti. Alan henkilöstö oli keskeisessä osassa opinnäytetyötä, joten toimialaesittelyssä keskityttiin lähinnä henkilöstön tilaan alalla. Toimialan henkilöstön tilannetta avattiin kirjallisuuden sekä erilaisien tilastojen avulla.

Teoreettinen viitekehys avaa työyhteisöviestinnän käsitettä ja sen osa-alueita, kuten erilaisia viestintäkanavia ja viestintäjohtamista. Tässä osiossa avattiin myös viestinnän yleisimpiä haasteita ja sitä, mitä vaikutuksia viestinnällä voi olla työntekijöihin. Nämä teemat toistuivat tutkimuksessa tehdyssä kyselylomakkeessa.

Tutkimusmenetelmänä oli kyselylomake, joka toteutettiin sähköisenä ja jaettiin yrityksen intranetissä koko henkilöstölle. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokivat yrityksen työyhteisöviestinnän ja mitä kehittämisohdotuksia työntekijöillä oli. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus, sekä keskeiset tulokset ja kehittämisohdotukset esitellään luvussa 4. Kehittämisohdotukset muodostettiin yhdistelemällä kyselyn tuloksia sekä teoreettisessa viitekehyksessä olevaa tietoa. Viimeisessä luvussa on tiivistettynä opinnäytetyön johtopäätökset.

2 Toimialaesittely

Opinnäytetyön tutkimuksen toimeksiantajayritys, yritys X, edusti ravitsemisalan yritystä pääkaupunkiseudulla. Opinnäytetyö keskittyy yrityksen henkilöstöön ja työyhteisöviestintään, joten toimialasta tuodaan esiin toimialan työvoimaan liittyviä asioita.

Ravitsemisala on osa matkailun toimialaa, johon sisältyvät ravintolat, ateriapalvelut, baarit sekä kahvilat. Ravintolaksi lukeutuvat ne yritykset, joilla on tarjolla omassa keittiössä valmistehtuja ruoka-annoksia, alkoholittomia juomia sekä A- ja B-anniskeluoikeuksiin lukeutuvia alkoholijuomia. Ravintolassa on myös sisätilat ruokailuun. Ruokamatkailun suosion nousu on saanut ravintolat kehittämään toimintaansa vastaamaan uusiin ravitsemisalan trendeihin. Ravintolan valintaan vaikuttaa sen sijainti, tarjonta, ruoan laatu, edullinen hintataso sekä palvelun laatu ja nopeus. Myös ruoan eettisyys ja terveellisyys kiinnostavat asiakkaita. Ravintolat ovat Suomessa keskittyneet lukumäärällisesti Etelä-Suomeen Uudellemaalle Pirkanmaalle, Hämeeseen ja Varsinais-Suomeen. (Jänkälä 2016, 34-35.)

Vuosina 2013-2015 ruoka-ala työllisti 13 % suomalaisista työssäkäyvistä. Toiseksi eniten työllisti ravitsemisala, johon ravintolat lukeutuvat. Ravitsemisalalla työskenteli tuolloin noin 68 tuhatta ihmistä. (Knuuttila & Vatanen 2017, 6.) Vuonna 2014 nimenomaa ravintolat työllistivät noin 38 tuhatta ihmistä. Uudellamaalla ravintolatyöntekijöistä on ollut pulaa ja ravintolayritysten kannattavuus on ollut heikolla tasolla. (Jänkälä 2016, 27) Henkilöstön määrä palvelualoilla oli ollut kasvussa jo monta vuotta peräkkäin. Vuonna 2019 henkilöstömäärä majoi- tus- ja ravitsemistoiminnan aloilla Suomessa kasvoi edellisvuoteen verrattuna. (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019a.) Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksesta (Suomen virallinen tilasto (SVT) 2019b) selviää kuitenkin, että maaliskuussa 2021 työttömien työnhakijoiden määrä oli Suomessa 22 tuhatta korkeampi kuin vuosi sitten. Yhteensä työttömiä työnhakijoita maaliskuussa 2021 oli 332 tuhatta, joista 41 tuhatta oli alle 25-vuotiaita. Vuonna 2020 tapahtunut raju työllisyyden pudotus näkyi myös ravintoloiden henkilöstömäärien vähentymisenä.

Vuonna 2020 ravintolat joutuivat koetukselle, kun ravintoloihin asetettiin tiukkoja rajoituksia asiakasmääriin ja moni joutui jopa sulkemaan ovensa. Epävarmuudet näkyivät myös henkilöstön hyvinvoinnissa, kun työn jatkumisesta ei ollut takeita. Erityisesti nuorten työntekijöiden työhyvinvointi heikentyi ja työuupumus lisääntyi (Työterveyslaitos 2021a).

3 Viestintä työyhteisössä

Työyhteisöviestinnän kehittämiseksi tarvittiin ensin tietopohjaa siitä, mitä työyhteisöviestintä on. Teoreettinen viitekehys avaa yleisesti työyhteisöviestinnän käsitettä ja siihen liittyviä osa-alueita. Aluksi opinnäytetyö avaa sitä, mitä työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan, mitä se tavoittelee ja mitä vaikutuksia sillä on työyhteisöön.

Tässä osiossa esitellään myös erilaisia työyhteisöviestintään käytettyjä viestintäkanavia. Työyhteisöviestinnän yleisimmät haasteet esiteltiin niiden jälkeen. Viestinnän yleisimmistä haasteista tuotiin esiin viestinnän sisällön kattavuus, tiedottamisen aikataulutus, oikean viestintäkanavan valinta ja aktiivinen palautteenanto.

Viestinnän johtaminen on tärkeä tekijä viestinnän onnistumisesta, joten viestintäjohtamisen käsite ja sen osa-alueet on kerrottu omassa alaluvussa. Johtamisviestinnästä tuodaan esiin se, miten johtaminen ja viestintä liittyvät toisiinsa, millaisia viestintätaitoja johtajalta odotetaan ja mikä on yrityksen sosiaalinen vastuu viestintää käsiteltäessä.

Lopuksi avataan sitä, miten hyvä työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijöihin ja heidän työhyvönsä. Esiin tuotiin tästä aiheesta se, miten viestintä vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin, työmotivaatioon ja työyhteisön yhteisöllisyyteen.

3.1 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä on työyhteisön sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua, jolla jaetaan informaatiota ja pidetään yllä yhteisöllisyyttä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 90). Viestintä on vuorovaikutusta, joka kulkee eri muodoissa ihmisten välillä. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan nimenomaan työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta eri ihmisten välillä. Sitä voivat olla esimerkiksi esihenkilön yleinen tiedotus alaisille, työkaverin kannustaminen työpaikalla, kahvitelutilaisuudessa vaihdetut kuulumiset ja puhelu esihenkilölle. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13.)

Työyhteisöviestinnän toimivuudella on suuri vaikutus esimerkiksi siihen, miten hyvin työntekijät pysyvät perässä työyhteisössä tapahtuvissa muutoksissa ja uudistuksissa sekä miten he ymmärtävät oman työnsä merkityksen ja omat vaikutusmahdollisuutensa omaan työhön. Työyhteisöviestinnän hallitseminen on taito, jota odotetaan nykypäivänä kaikilta johto- ja esihenkilöasemassa työskenteleviltä. Tätä vaaditaan siksi, että työyhteisöiden viestintä on jatkuvasti muuttumassa keskustelevampaan ja yhteisöllisempään suuntaan. Tavanomainen ylhäältä alas-viestintätapa on siirtymässä ja tilalle on tullut vastavuoroisesti kulkeva viestintä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 4.)

Vielä 1960-luvulla yleistä oli, että työyhteisöviestintä kuului henkilöstöhallinnon vastuualueeseen ja tieto kulki henkilöstölle yleensä henkilöstölehtien kautta. Lehtisten vähentyessä tilalle tulivat pikatiedotteet A4-monisteiden muodossa. 1970-luvulla yrityksen sisäisen viestinnän tukemiseksi perustettiin tiedotus- ja neuvottelukuntia, jotka koostuivat eri esihenkilöiden ja ammattiryhmien edustajista. (Paulasto 2012, 102-104.) Vuonna 1979 voimaan tullut YT-laki määräsi tehostamaan työnantajan ja työntekijän sekä työyhteisön keskinäistä kanssakäymistä. Yrityksissä alettiin ymmärtämään, miten paljon yhteistoiminnan kehitykseen vaikutti se, miten avoimesti ja aktiivisesti esihenkilöt ja työntekijät viestivät. (Paulasto 2012, 115-116.)

1990-luvulla oli kuitenkin vielä hyvin tyypillistä, että viestintä työyhteisössä tuli aina ylhäältä alas, mutta nykypäivänä työyhteisöviestinnän murroksen vaiheessa viestintä kulkee vastavuoroisesti molempiin suuntiin. Se, miten arvokkaana esimiesviestintää pidetään osana onnistunutta työyhteisöviestintää, on korostunut sähköisten viestintäkanavien yleistyttyä. Nykyään esihenkilöllä on hyvin suuri vastuu suodattaa alaisilleen jatkuvasta tiedon tulvasta kaikki olennainen ja heitä koskettava tieto. (Paulasto 2012, 120.) Nykyään voimassa oleva laki yhteistoiminnasta yrityksissä velvoittaa työnantajan tiedottamaan työntekijöille heitä koskevista asioista ja laatia vuosittainen henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet (Finlex 2007, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä).

Työyhteisöviestinnän tavoitteita ovat yleensä vaikuttaminen tai tiedottaminen. Vaikuttamiseen tähtäävällä viestinnällä voidaan pyrkiä vahvistamaan työyhteisön nykyistä ottilaa, lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta ihmisissä, aktivoida ihmisiä tai muuttaa heidän käyttäytymistään. Vaikuttava viestintä on vuorovaikutteista ja onnistuminen vaatii viestijältä uskottavuutta, jotta muutosta tapahtuisi. Ihmistä on vaikea haluamaan muutosta, jollei siihen ole hyvää syytä tai viestijä saa häntä uskomaan siihen tarpeeksi. Tiedottava viestintä on yksinkertaisempaa ja yksisuuntaista. Siinä viesti kulkee yhteen suuntaan, kun yksi osapuoli välittää tietoa toiselle. Tiedottava viestintä kulkee yleensä tiedotteen tai raportin muodossa, jonka päätavoite on välittää uutta tietoa kohderyhmälleen. Puheen kautta tuleva tiedottaminen tapahtuu yleensä tiedotustilaisuuksissa, jossa puheenjohtaja kertoo tiedon. Vaikka tiedotusta seuraa yleensä vuoropuhelu, se ei ole tiedottavan viestinnän tavoite. (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 43-46.)

Työyhteisöviestintä voidaan jakaa viralliseen viestintään ja epäviralliseen viestintään. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan suunniteltua viestintää, johon hyödynnetään virallisia viestintäfoorumia kuten tiedotteita ja yrityksen virallisia verkkoviestintäkanavia. Virallinen viesti on informoivaa ja muuttumatonta, jonka tarkoitus on tiedottaa. Epävirallisella viestinnällä tarkoitetaan ihmisten vuorovaikutusta tukevaa ja sosiaalisia tarpeita täyttävää viestintää yhteisössä. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 52.) Virallista viestintää johtavat usein korkeammassa asemassa olevat työyhteisön jäsenet. Tällöin alemmassa asemassa olevien henkilöiden sanavalta saattaa jäädä korkeammassa statuksessa olevan ihmisen puheen alle.

Virallisen viestinnän haasteita ovat ideoiden tukahtuminen ja luovuuden häviäminen, kun viestintä perustuu enempi puhumiseen kuin toisten kuunteluun. Epävirallisen viestinnän tyyli on vapaampaa ja arvojärjestys ei päde samalla tavalla. Siinä puhutaan ja kuunnellaan yhtä paljon kaikkia ja annetaan tilaa eriäville mielipiteille. Epävirallinen viestintä on tunteiden, arvojen ja mielipiteiden jakamista työyhteisön sisällä, se ei välttämättä jaa virallista informaatiota vaan syventää työyhteisön yhteenkuuluvuutta. Tällaista viestintää tapahtuu esimerkiksi kahvihuoneessa tai muussa taukopaikassa. Mikäli virallinen viestintä jää vajaaksi tai epäselväksi, epävirallinen viestintä paikkaa ja arvostelee sitä. Tästä syntyvät huhut ja juorut, jotka ollessaan epätosia voivat vahingoittaa työyhteisöä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 92-93.)

Parhaimmillaan tehokas työyhteisöviestintä on aitoa ja avointa vuorovaikutusta kahteen suuntaan. Esihenkilön ja työntekijän välillä tapahtuu puhumista ja kuuntelemista sekä molemminpuolista palautteenantoa. Tällöin jokainen osapuoli osallistuu keskusteluun aktiivisesti ja tietävät oman roolinsa yhteisössä. Uudenlainen vuorovaikutuskulttuuri vaatii yhteisön jäseniltä sitoutumista ja osallistumista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.) Työyhteisöviestintä onnistuminen vaatii yhteistyötä ja työyhteisön yhteisiä tavoitteita. Hyväksi työyhteisöviestintä koetaan, kun tieto on tarvittaessa kaikkien saatavilla, palautetta annetaan ja kuunnellaan ja epäkohtiin puututaan. Onnistunut viestintä lisää luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 59.)

3.1.1 Sisäiset viestintäkanavat

Jokaisessa työyhteisössä on oma viestintäkulttuurinsa, jossa tieto kulkee. Ei ole yhtä oikeaa tapaa viestiä yhteisön sisällä, mutta yrityksen täytyy selvittää mikä tapa on sopiva juuri omalle työyhteisölle. Yhdessä voidaan suosia kasvokkaiakeskusteluja, kun taas toisessa tieto kulkee lähinnä intranetin kautta. Viestintäkanavat jaetaan usein kahteen eri ryhmään, kirjallisiin ja suullisiin. Kirjallisilla tarkoitetaan tekstin muodossa kulkevaa tietoa, kuten tiedotteita, raportteja tai verkkosivujen sisältöjä. Suullinen viestintä tapahtuu usein kasvokkain keskustellen esimerkiksi kehityskeskustelun tai kokouksen muodossa. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51.)

Kirjalliset ja suulliset kanavat jaetaan myös lähi- ja kaukokanaviin, joissa tietoa kulkee joko suoraan tai välitettynä. Suoraan viestiviä lähikanavia ovat esimerkiksi kasvokkaiakeskustelut ja kommunikointi työkavereiden kanssa työtilassa. Siinä tiedonvälitys kulkee nykyhetkessä ja tapahtuu konkreettisesti henkilöiden välillä. Suoraan viestiviä kaukokanavia taas ovat tiedotustilaisuudet, erilaiset kokoukset ja yhteydenpidot muiden yksiköiden työkavereihin. Välittävää lähiviestintää tapahtuu esimerkiksi työpaikan ilmoitustaululla ja sähköpostissa. Välittävää kaukoviesticintää taas tiedottaa koko organisaatiota kerralla ja viestijä on yleensä johtohenkilö.

Tätä voivat esimerkiksi edustaa yrityksen sisäinen blogi tai toimintakertomukset. (Åberg 2000, 174.)

Suorille viestintäkanaville tyypillinen tunnuspiirre on vuorovaikutteisuus. Niitä ovat esimerkiksi työntekijän ja esihenkilön välillä tapahtuva kasvokkaikeskustelu, kokoukset ja palaverit sekä taukotiiloissa tapahtuvat kohtaamiset. (Åberg 2000, 174.) Suoran viestinnän ei välttämättä tarvitse tapahtua enää fyysisessä työtilassa, vaan sitä voi tapahtua myös esimerkiksi verkossa pidettävissä kokouksissa. Suoran viestinnän ero välitettyyn on se, että viesti kulkee reaaliajassa osapuolelta toiselle ja se on yleensä keskustelevaa. (Juholin 2009, 170.) Suora viestintä ei myöskään aina ole suullista, vaan se kulkee myös tekstin muodossa. Esimerkiksi verkkoneuvotteluissa osallistujat näkevät toisensa ja pystyvät puhumaan mikrofonin kautta, mutta samalla he voivat myös kirjoittaa asioita chatiin ja jakaa tiedostoja. (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 51.)

Yleisimmin työyhteisön sisällä viestitään puheluilla, sähköpostilla tai yrityksen sisäisissä tietoverkoissa. Näillä viestintäkanavilla on helppo jakaa tietoa nopeasti. Tiedotustilaisuuksiakin pidetään yhä, mutta yleensä vain merkityksellisimmistä asioista. Puhelut, sähköpostit ja intranetissä jaettu tieto lukeutuvat kaikki yrityksen sähköiseen viestintään. Intranetillä tarkoitetaan suljettua lähiverkkoa, johon vain tietyllä ryhmällä on pääsy. Siellä voi jakaa vaivattomasti isojakin tiedostoja eri paikoissa työskenteleville jäsenille. Intranetin kautta voidaan varmistaa, että koko henkilökunta saa tiedon samanaikaisesti. (Pesonen 2012, 145-153.)

Sähköisten viestintäkanavien lisäksi yksi tärkein työyhteisön viestintäkanava on työtila, jossa suoritettavaa työtä toteutetaan. Työtilalla tarkoitetaan tilaa, jossa tehdään työtä, ollaan yhteydessä työkavereihin ja eri sidosryhmiin sekä vietetään taukoja. Tilan ei välttämättä tarvitse olla fyysinen työtila, vaan se voi olla osittain tai kokonaan myös virtuaalinen. Etätyön lisääntyessä uudistunut viestintäteknologia tarjoaa uudenlaisia työtiloja ja viestintäfoorumia, jotka mahdollistavat monen ihmisen osallistumisen samanaikaisesti eri paikoista. Enää ei välttämättä tarvita kokoushuonetta, johon rajattu joukko ihmisiä kokoontuu käsittelemään asioita. Virtuaalikokoukset mahdollistavat laajemman joukon osallistumisen kokoukseen paikasta riippumatta ja tukee viestintäkulttuuria, joka keskustelee ja ottaa mukaan useamman työyhteisön jäsenen päättämään yhteisistä asioista. (Juholin 2009, 171.) Nykypäivänä työyhteisöltä odotetaan, että yhteisöllisyys toteutuu myös ilman, että ihmiset ovat samassa tilassa ja vuorovaikuttavat kasvokkain (Ojala & Pöysti 2008, 18).

Oli viestintäkanava mikä tahansa, sen oikein valitseminen on tärkeässä asemassa viestinnän onnistumisen kannalta. Viestintäkanava täytyy valita sen kohderyhmän tarpeiden mukaisesti, jotta se palvelee tehokkaasti koko työyhteisöä erilaisissa tilanteissa. Hyvin valittu viestintäkanava mahdollistaa tehokkaan ja nopean tiedonkulun sekä tukee työyhteisön yhteenkuuluvuutta. (Lohtaja & Kaihovirta-Repo 2007, 50.)

3.1.2 Työyhteisöviestinnän yleisimmät haasteet

Työyhteisöviestinnän yleisimpiä haasteita ovat jaettavan tiedon sisällön puutteet, tiedottamisen aikataulutuksen haasteet, viestintäkanavan valinta ja aktiivisen palautteen puute. Puutteet viestien sisällöissä antavat tilaa luuloille ja väärinkäsityksille, jotka luovat omat haasteensa työntekijöille. Jos tiedon hallussapitäjä jättää syystä tai toisesta tiedon jakamatta eteenpäin, voi syntyä epäluottamusta, joka vahingoittaa työilmapiiriä. Aikataulutus on viestinnän kannalta myös tärkeää ja työtä hankaloittaa, jos tieto tulee aina viime hetkellä tai vasta kun asioista on päätetty jo. Ongelmana on olettaa, ettei työntekijöitä kiinnosta osallistua päätöksentekoon ja näin ollen sanavalta heiltä evätään. Myös viestintäkanavan valinnalla on merkitystä. Suullista tiedonkulkua on entistä vähemmän sähköisen viestinnän suosion kasvaessa. Voi olla helpompi kirjoittaa jokaiselle työntekijälle pitkä viesti ja aiheuttaa samalla tietotulva, jolloin työntekijän on vaikea sisäistää ja käsitellä tulevaa tietoa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 116-118.) Rehellisen palautteen puute liittyy yleensä pelkoon konflikteista ja toisaalta siihen, ettei tiedetä miten palautetta kuuluisi antaa ja mistä asioista (Ahonen & Loh-taja-Ahonen 2011, 40).

Huonosti hoidettu viestintä edistää muutosvastaisuutta työntekijöissä. Muutosten vastustaminen johtuu usein huonosti hoidetusta viestinnästä, joka jättää tilaa epäilyille ja huhuille. Kun muutoksista tiedotetaan vajavaisesti, ihmisille muodostuu pelkotiloja siitä, vaikuttaako muutos negatiivisesti heidän omaan työhönsä tai pystyvätkö he suoriutumaan uusista haasteista. Huonosti hoidetulla muutosviestinnällä vain vahvistetaan näitä pelkoja, mikäli asioista ei kerrota suoraan ja selkeästi. Johdon täytyisikin ottaa huomioon muutoksia suunnitellessa se, miten muutoksista tiedotetaan ja kuinka ajoissa. Työntekijät ovat suuressa osassa muutoksen onnistumisessa. (Salminen 2001, 36.)

Tietotulva on haaste, joka ilmenee silloin, jos tietoa jaetaan monissa eri kanavissa liikaa. Tällöin työntekijälle muodostuu haasteeksi lajitella tietoa ja löytää sieltä itseä koskevat sisällöt. Tärkeää onkin hallita viestien kohderyhmää, jota tieto oikeasti koskettaa. Viestiä ei kannata lähettää varmuuden vuoksi myös niille, joille se ei varsinaisesti ole tärkeää tai vaikuta heidän työhönsä suoraan. Väärinkäsityksien vähentämiseksi virallinen viestintä kannattaa aina tiedottaa tekstin muodossa, sillä teksti jättää vähän tulkinnanvaraa ja siihen voi myöhemmin palata. Jos kaikki tieto kulkisi suullisesti, voi työntekijä kokea turhaan painetta muistaa kaikki asiat kerralla. Tekstistä on helppo tarkistaa asioita jälkikäteen ja niitä voi suullisesti miettiä yhteisön sisällä. Tekstit tulee kuitenkin pitää tiivistettyinä ja selkeinä, jotta viesteistä on hyötyä sen lukijalle. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 51-53.)

Tietotulvan lisäksi haasteena on rehellisen palautteen puute. Rehellisen palautteen puute johtuu yleensä siitä, ettei tiedetä miten ja millaisista asioista palautetta pitäisi antaa. Toisaalta pelätään huonoja seurauksia, joita palaute voi aiheuttaa. Työntekijä voi jopa pelätä

työnsä menettämistä, jos antaa kriittistä palautetta ja tämän takia jättää sen sanomatta. Epäselvät tavoitteet ja säännöt aiheuttavat sen, ettei kukaan tiedä, miten työpaikalla tulisi oikeasti toimia ja mitä käytöstä pitäisi kehua ja mitä kitkeä pois. Mikäli työpaikalla ei ole erikseen sovittu palautekäytäntöjä, työntekijöiden ja esihenkilöiden on vaikea tietää miten palautetta tulisi antaa. Yksi saattaa antaa palautetta sanojen kautta ja toinen vaikenemalla. Huonosti annettu palaute voi aiheuttaa hämmennystä ja konflikteja, joita myös palautteen antamatta jättäminen aiheuttaa. Yrityksen tulisiikin määritellä, miten työyhteisössä palaute annetaan, jotta jokaiselle tarjotaan tasavertaisesti mahdollisuus antaa palautetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 41-43.)

Ongelmakohtiin puuttumista ei pitäisi pitkittää, vaan niistä pitäisi osata kommunikoida ja yrittää ratkoa. Hyvä esihenkilö sallii eriävät mielipiteet ja osaa reagoida niihin. Ristiriidat yleensä kärjistyvät silloin, kun niistä ei haluta viestiä tai niistä viestitään epäselvästi. Tehokas kaksisuuntainen viestintä on ristiriitojen ratkaisemisessa pääroolissa. Työntekijällä tulee olla vapaus ilmaista mielipiteensä, jos hänestä tuntuu, ettei jokin toimi ja johdon tulee reagoida tähän, eikä sivuuttaa asiaa. Esimerkiksi säännölliset kokoukset ja palaverit mahdollistavat ajankohtaisten työtä hankaloittavien asioiden käsittelyn. Mikäli palaverien väli venyy pitkäksi tai viestintä muuten laahaa perässä, voi ongelmat pitkittyä ennen kuin niitä päästään kunnolla tuomaan edes esille. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 121.) Esihenkilöllä onkin vastuu kysyä aktiivisesti työntekijöiltään palautetta ja kartoittaa ongelma-kohtia. Työtä hankaloittavat asiat tulisi pystyä viestimään suoraan esihenkilöille, jotta ongelmiin voitaisiin löytää ratkaisuja. Yleensä tieto johtamisen tai suorittavan työn ongelmista ovatkin vain työntekijöiden tiedossa eikä johdon. Tästä syystä johdon on mahdoton puuttua ongelma-kohtiin tai keksiä ratkaisuja, kun ongelmat eivät ole heidän tiedossaan. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 31.)

3.2 Viestintäjohtaminen

Johtaminen on työntekijöiden vaikuttamista siten, että kaikki toimivat organisaation tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen johtaminen on viestintää. Johtamisviestintää on kaikki sanat ja teot, joilla johtohenkilö pyrkii vaikuttamaan muihin ihmisiin ja heidän ajatteluunsa. Teollinen länsimaalainen ajattelutapa johtamisesta ei ole aina ottanut viestintää vakavasti, vaan se oli pitkään unohdettu taka-alalle. Aivan täysin ei tätä mekanistista näkemystä johtamisesta ei ole unohdettu, vaan se vaikuttaa yhä Suomessa johtamiseen ja uusien johtajien kouluttamiseen. Nykyään kuitenkin ymmärretään, miten paljon johtajan viestintä vaikuttaa koko työyhteisöön ja organisaation toimimiseen. (Salminen 2001, 14-15.)

Johtaminen on siis jatkuvaa viestintää erilaisissa muodoissa. Johtoasemassa oleva tuo ja vie viestejä työntekijöilleen ja työyhteisölleen. Hän toimii linkkinä organisaation, toimintaympäristön ja työyhteisön välillä. Esihenkilöltä odotetaan nykypäivänä osaamista työn johtamisen

lisäksi myös ihmisten johtamisesta. Häneltä odotetaan kykyä tulkita ihmisiä, antaa ja vastaanottaa palautetta, olla läsnä ja kuunnella työntekijöitään. Tärkeää on myös olla avoin omien työyhteisötaitojen kehittämiseksi ja työyhteisön kehitykselle. (Työturvallisuuskeskus 2016, 5.) Työntekijälle tärkein tietolähde koskien omaa työtä ja työympäristöä, on oma lähiesihenkilö (Alajärvi, Herno, Koskinen & Yrttiaho 1999, 57). Juholinin (2009, 162) mukaan esihenkilö kohtaa työssään päivittäin tilanteita, jotka ovat sekä viestintää että johtamista. Näitä ovat esimerkiksi uusien työntekijöiden rekrytointi ja työhön perehdyttäminen, työyhteisöön perehdyttäminen, tavoite- ja tulokset keskustelut, koulutus- ja urasuunnittelut sekä oman yksikön tai tiimin palaverit.

Työterveyslaitoksen (2019b) mukaan hyvä johtaja johtaa yhteistoimintaa tavoitteellisesti ja tukee yhteistyötä työyhteisön jäsenten välillä. Yhteistyö työyhteisössä perustuu yhteisiin toimintatapoihin ja niihin sitoutumiseen, jotta yhteiset tavoitteet saavutettaisiin. Tuloksellisen työyhteisön edellytys on toimiva ja luottava ilmapiiri, jossa kohdellaan kaikkia oikeudenmukaisesti ja osallistetaan henkilökunta päätöksentekoon. Läpinäkyvä toiminta taas luo luottamusta ja yhteiset konkreettiset tavoitteet vahvistavat yhteisöllisyyttä. Hyvä johtaja kannustaa työntekijöitään kokeilemaan uusia toimintatapoja ja antamaan rakentavaa palautetta, jos sille on tarvetta. (Työterveyslaitos 2019b.)

Hyvältä johtajalta odotetaan taitoa kuunnella ja ottaa vastaan palautetta myös omasta työstään ja viestinnästään. Esihenkilön tulee osata kunnioittaa työntekijöidensä arvomaailmaa ja tunteita sekä muovata oma viestintä sekä palautteenanto niiden mukaisiksi. Työntekijä ei saisi koskaan tuntea oloaan loukatuksi, uhkailluksi, nolatuksi tai häpeälliseksi esihenkilönsä toimien takia. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 123.)

Työntekijöiden jatkuvan kouluttamisen ja perehdyttämisen lisäksi yrityksen täytyy varmistaa, että myös esihenkilöiden viestintätaidot vastaavat sen hetken odotuksia. Taitoa johtaa alaisia ja viestiä tehokkaasti täytyy päivittää jatkuvasti. Viestintävalmiuksien puutteet löytyvät yleensä keskijohdosta eli lähiesihenkilöistä. Lähiesihenkilö toimii työntekijöiden ja johdon välisenä linkkinä, joten viestinnän puutteet tässä osassa vaikuttavat molempiin suuntiin haittaamalla ylemmän johdon toimintaa ja työntekijöiden työhyvinvointia. Henkilökohtaiset keskustelutaidot ovat elämän aikana opittuja, mutta työyhteisöviestinnän johtaminen opitaan vasta työn kautta. Esihenkilöiden viestintävalmiuksien varmistaminen on osa yrityksen sosiaalista vastuullisuutta. (Salminen 2001, 223-227.)

Yrityksen sosiaalinen vastuu varmistaa, että lähiesihenkilöitä ja työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Yrityksen vastuulla on huolehtia omasta henkilöstöstään, kun he tarjoavat yritykselle osaamistaan ja muita voimavarojaan. Sosiaalisen vastuullisuuden perustana on työntekijöiden arvostaminen, hyväksyminen ja eriävienkin mielipiteiden huomioonottaminen. Sosiaalisesti vastuullinen yritys tiedottaa työntekijöitään ennakoivasti muutoksista ja ottaa

heitä mukaan päätöksentekoon sekä huomioi kaikki mielipiteet ja palautteet. (Työturvallisuuskeskus 2016, 6.)

3.3 Työyhteisöviestinnän vaikutus työntekijöihin

Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2016) hyvän työyhteisöviestinnän ominaisuuksia ovat osallistavuus, suunnitelmallisuus, tavoitteellisuus, vuorovaikutteisuus, avoimuus sekä kannustavuus luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Hyvä työyhteisöviestintä vahvistaa niin yksilöä kuin yhteisöäkin, kun ihmiset saavat toteuttaa itseään ja olla jatkuvassa vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Osallistava työyhteisö tukee työhön sitoutumista, sillä usein ihminen sitoutuu tavalista vahvemmin siihen, mihin saa vaikuttaa.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallisesta ja tuottavasti suoritettua työtä, jota tehdään hyvin johdetussa organisaatiossa. Hyvinvoiva työntekijä tekee työnsä innolla ja kokee sen mielekkääksi. Työhyvinvointi on tärkeä tekijä työuupumuksen ja työtapaturmien ehkäisyssä. (Työterveyslaitos - työhyvinvointi.)

Yhteisöllisyys tukee työyhteisön hyvinvointia, työn mielekkyyttä ja jatkuvaa uuden oppimista. Tehokas työyhteisöviestintä parantaa ihmisten välistä yhteisöllisyyttä. Työyhteisön yhteisöllisyydestä puhuttaessa tarkoitetaan yleensä ihmisten välillä tapahtuvaa yhteistyötä ja sen eri muotoja. Se näkyy ihmisten tavoissa ilmaista itseään, suhtautua epäonnistumisiin, sopeutua muutokseen ja rohkaista muita. Yhteisössä sosiaaliset suhteet ovat usein tiiviitä ja jäsenet jakavat samanlaisia arvoja keskenään. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 16-17.) Hyvä työyhteisöviestintä luo yhteisöllisyyttä ja vahvistaa luottamusta työyhteisön sisällä. Sen myös tiedetään lisäävän hyvinvointia ja parantavan työilmapiiriä työyhteisön jäsenten välillä. (Työturvallisuuskeskus 2016, 7.)

Tunne yhteenkuuluvuudesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista kasvaa, kun työntekijälle annetaan mahdollisuus tuoda oma ääni esiin ja vaikuttaa päätöksentekoon. Tällöin yleensä myös mielenkiinto ja innostus omaa työtä kohtaan kasvaa. Nykyään johtaminen on muuttumassa keskustelelevampaan johtamistyyliin, jossa johto on aktiivisesti tekemisissä muun työyhteisön kanssa. Johdolla on tärkeä tehtävä vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin, jossa yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä rakennetaan ja kehitetään jatkuvasti. Johto siis tarjoaa pohjan yhteisöllisyydelle, mutta sen toteutuminen ja työstäminen on myös työyhteisön jäsenten vastuulla. Työyhteisössä, jossa vastuun tasapaino toimii, keskitytään ongelmien sijasta ratkaisuihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.)

Henkilöstölle tulee tarjota tasapuolisesti mahdollisuus osallistua tilaisuuksiin, jossa suunnitellaan heidän työympäristöönsä tai työtapoihin liittyviä asioita. Kun työntekijä pääsee

vaikuttamaan omaan työhönsä, hän sitoutuu siihen tunnetasolla. Tällöin ihmisistä tulee vähemmän välinpitämättömiä omaa työtään kohtaan ja he haluavat antaa sille oman panoksensa. Toimintaa kehitetään parhaiten juuri siten, että otetaan huomioon sen ryhmän mielipiteet, jotka ovat etulinjassa kokeilemassa näitä muutoksia käytännössä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 100.)

Hyvinvoivan työyhteisön ominaisuuksiksi mainitaan usein avoin ja luottava ilmapiiri sekä kannustavuus (Työterveyslaitos 2019b). Työyhteisössä on tärkeää, että tunteita uskalletaan ja sallitaan näyttää. Salliva ilmapiiri antaa mahdollisuuksia ilmaista itseään ja hakea turvaa työtovereista, mikäli töissä tai sen ulkopuolella on mieltä askarruttavia ajatuksia. Positiiviset tunnekokemukset työpaikalla ja työntekijöiden kanssa ylläpitävät työn nautintoa. Toisaalta liika kontrollointi ja tiiviyteen tähtäävä toiminta työyhteisössä saattaa tukahduttaa yksilöllisyyttä ja johtaa ihmiset liialliseen samanmielisyyteen, jolloin omat mielipiteet ja vahvuudet saattavat jäädä piiloon. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 22.)

Vuoropuheluun perustuva viestintä parantaa työmotivaatiota ja lisää työn iloa. Oppimista ja työssä kehittymistä tapahtuu parhaiten juuri vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, joissa useampi ihminen osallistuu työhön ja jakaa omaa osaamistaan. Vuorovaikutukseen pyrkivä viestintä myös luo uutta energiaa ja kannustaa innovatiivisuuteen. Ihminen, joka kokee tulevansa kuulluksi ja, että hänen ideoitaan arvostetaan, kokee hyvinvointia. (Työturvallisuuskeskus 2016, 7.)

Salliva ilmapiiri mahdollistaa jatkuvan palautteen. Palautteen avulla työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen ja tarkoituksenmukaisen edistymisen. Kun työn merkityksellisyydestä saa palautetta, se auttaa innostumaan työstä ja panostamaan siihen enemmän. Palautteen puute puolestaan aiheuttaa hämmennystä siitä, onko työ tehty oikein ja miten työ auttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Motivoitunut työntekijä saa jatkuvaa palautetta työstään ja pystyykin sen avulla tarkastelemaan omaa työtään. Palaute esihenkilöltä osoittaa sen, että hän on aidosti kiinnostunut alaisensa työnteosta. Kannustava palaute lisää työn merkitystä ja saa työntekijän haastamaan itseään enemmän. Innostunut työntekijä taas jakaa innostustaan myös muille ja tukee näin työyhteisön ilmapiiriä myönteisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 16-18.)

Motivoitunut työntekijä kokee työnsä mielekkääksi. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että hän kokee pystyvänsä hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja lahjakkuuksiaan omassa työssään. Mielekäs työ antaa mahdollisuuden keskittyä työssä siihen, mikä työntekijää aidosti kiinnostaa sekä haastaa sopivassa määrin, antaa mahdollisuuden toteuttaa itseään ja luo aitoa merkityksellisuuden tunnetta. Työyhteisön selkeät tavoitteet ja jatkuva palaute mahdollistavat työn mielekkyyden. Vaikka työn mielekkyys mielletään usein yksilölliseksi tunnetilaksi, se ei synny ilman työyhteisön jatkuvaa läsnäoloa. Koko henkilöstöä täytyisi tukea tavoittelemaan

mielekkyyttä haastamalla heitä tarpeeksi, antamalla rehellistä palautetta ja ylläpitämällä avointa viestintää. (Järvinen 2014, 35-37.)

4 Kehittämisehdotuksien tuottaminen

Tässä osiossa keskitytään tutkimuksen suunnitteluun, toteutukseen ja keskeisimpiin tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia yrityksen työyhteisöviestinnälle. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselylomake. Kysely suunniteltiin selvittämään teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltyjä teemoja työntekijöiden näkökulmasta toimeksiantajayrityksessä. Teemoiksi valittiin työyhteisön ilmapiiri, yhteistyön toimivuus, työntekijöiden osallistaminen yrityksen asioihin, palautteen huomiointi sekä ennakoiva muutoksista tiedottaminen ja niihin perehdyttäminen. Ensimmäinen osio käsittelee kyselyä tutkimusmenetelmänä. Toisena perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja sitten tutkimuksen tuloksiin. Viimeisenä on koottu lopulliset kehittämisehdotukset.

Valmiit kehittämisehdotukset tuotettiin kyselyn tuloksia ja tietoperustaa hyödyntäen. Kysely suunniteltiin ja toteutettiin, jotta saataisiin koottua työntekijöiden mielipiteitä työyhteisöviestinnästä ja heidän kehittämisehdotuksiaan. Kyselyn tuloksista selvisi ne kehityskohteet, joita yrityksen työntekijät pitivät tärkeimpinä. Kyselystä myös selvisi, minkälaisilla muutoksilla heidän mielestään viestinnän ongelmia voisi lähteä ratkaisemaan.

4.1 Kysely tiedonkeruumenetelmänä

Kyselyllä tarkoitetaan ennalta laadittua kyselylomaketta, jonka tiedonantajat itse täyttävät joko valvotussa tilanteessa tai kotonaan omalla ajalla. Kyselylomake on useasti käytetty tiedonkeruumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska sillä saadaan paljon tietoa ja haastattelijan vaikutus tuloksiin vältetään. Kyselyn etuna on sen nopea levittäminen ja vastausten saanti. (Heikkilä 2014, 17.18.) Sähköinen kysely on nopeasti yleistynyt menetelmä kerätä tietoa tutkimukseen, sillä se tarjoaa erilaisia etuja perinteiseen paperilomakkeeseen nähden. Sähköinen kysely mahdollistaa erilaiset visuaaliset ja vuorovaikutteiset elementit, joita paperiversioon ei pystyisi hyödyntämään. (Ronkainen & Karjalainen 2008, 7.)

Sähköisen kyselyn etuna on, ettei se vaadi kalliita investointeja ja vastausten saanti on nopeaa. Monet ohjelmistot tarjoavat erilaisia apuja kyselyn luomisessa ja sen analysoinnissa, joka nopeuttaa aineiston käsittelyä. Sähköisen kyselyn etuna on myös sen reaaliaikaisuus, kun kyselyn tekijän ei tarvitse erikseen kerätä vastauksia, vaan ne ovat suoraan käytettävissä. (Heikkilä 2014, 23.)

Hyvä kyselylomake houkuttelee vastaamaan, on loogisesti rakennettu ja kerää juuri haluttua tietoa. Ulkomuodon täytyy olla selkeä ja siisti, jotta vastaaja innostuu vastaamaan. Kysymysten tulisi olla järkevässä järjestyksessä edeten loogisesti ja virtaviivaisesti, jotta vastaaminen on mahdollisimman helppoa ja kaikkiin tulee vastattua. Kyselyn ei tulisi olla liian pitkä, jotta vastaajan kiinnostus ei lopahda puolivälissä. Pitkä kysely on merkki huonosta suunnittelusta, sillä usein pitkä kysely toistaa samoja kysymyksiä, jotka vain väsyttävät vastaajaa ja hämmästyttävät tulosten analysointivaiheessa. Kysely on tärkeä myös testata ennen lopullista jakamista, jotta sitä voidaan kehittää ja muokata vielä suunnitteluvaiheessa. (Heikkilä 2014, 47-49.)

Heikkilä (2014, 31) nimeää tutkimuslomakkeen laatimisen vaiheiksi järjestyksessä tutkimusongelman selvittämisen, lomakkeen rakenteen suunnittelun, kysymysten laatimisen, kyselyn testaamisen, kyselyn parantelemisen palautteen avulla ja lopulta valmiin kyselyn kokoaminen ja jakaminen.

Tutkimuksen suunnittelun alussa täytyy määrittää, mikä on tutkimuksen perusjoukko eli tutkimuksen havaintoyksiköiden kokonaismäärä. Tämän jälkeen täytyy päättää, tutkiiko tutkimus koko perusjoukkoa eli onko tutkimus kokonaistutkimus vai otantatutkimus, jossa tutkitaan vain osaa perusjoukosta. Kokonaistutkimuksessa havaintoyksiköiden määrä voi olla pienempi eli esimerkiksi muutamia kymmeniä. Lopullisena mittauksen kohteena ei ole koko perusjoukko, vaan toteutunut otos eli ne, jotka vastasivat kyselyyn. Kato tarkoittaa tietojen puuttumista eli esimerkiksi vastaamatta jättämistä. (Vilka 2007, 51.)

Kyselylomakkeen suunnittelu edellyttää tarkkaan pohdittua tutkimusongelman ymmärtämistä ja täsmentämistä, kirjallisuuteen tutustumista, käsitteiden määrittelyä sekä aineiston analyysin tapojen valintaa. Tutkimuksen tavoite täytyy olla tarkkaan selvillä, ennen kyselyn suunnittelun aloittamista. Tämä varmistaa sen, että tutkija tietää, mihin kysymyksiin etsii vastauksia. Kysymyksiä ei enää tutkimuksen jälkeen voi muokata, joten ne tulee suunnitella perusteellisesti tavoitetta seuraten. (Heikkilä 2014, 47.)

Kyselyssä käytetyt kysymykset ovat yleensä joko suljettuja tai avoimia. Suljettu kysymys tarjoaa vaihtoehtoja, joista vastaaja valitsee mielestään sopivimman. Nämä strukturoidut kysymykset ovat vastaajalle helppoja ja niiden vastaamisprosentti on korkea. Suljetuissa kysymyksissä on tärkeää, että vaihtoehtoja ei ole liian montaa ja että ne kumoavat toisensa. Näihin kysymyksiin vastaaminen on nopeaa, mutta haittana saattaa olla, että vastaaja antaa vastauksensa harkitsematta. Avoimet kysymykset ovat nimensä mukaisesti kysymyksiä, joille ei löydy valmiita vastausvaihtoehtoja vaan ne vaativat vastaajalta enemmän miettimistä. Avoimet kysymykset sopivat laadulliseen tutkimukseen, koska niillä voi kerätä syvällisempää tietoa vastaajilta, kuin mitä strukturoidut kysymykset mahdollistaisivat. Avointen kysymysten haasteena on niiden alhainen vastausprosentti, koska vastaaja voi jättää vastaamatta, jos

kysymys tuntuu liian vaikealta. Nämä kannattaakin sijoittaa kyselyn loppuun, jotta vastaajalle jää hyvin aikaa miettiä vastauksiaan. (Heikkilä 2014, 34-37.)

Avointen ja suljettujen kysymysten lisäksi on olemassa sekamuotoiset kysymykset ja asenneasteikot, joita käytetään myös usein kyselyssä. Sekamuotoiset kysymykset ovat valtaosin suljettuja kysymyksiä vastausvaihtoehtoineen, mutta viimeiseksi vaihtoehdoksi laitetaan ”muu, mikä?”. Tällöin vastaajalla on mahdollisuus vastata vaihtoehtojen ulkopuolelta jotain uutta. Asenneasteikoille tyypillistä on esittää suljettujen kysymysten tapaan useita väittämiä, joita vastaaja sijoittelee asteikkoon. Näitä ovat esimerkiksi Likertin asteikko, jossa väittämiä sijoitellaan asteikkoon ääripäiden ”eri mieltä-samaa mieltä” välille. (Heikkilä 2014, 39.)

Kyselyn suunnittelun ja tekemisen jälkeen kysely tulee testata, jotta saadaan ulkopuolisen näkemys kyselyn toimivuudesta. Kyselyn testaamisella selvitetään esimerkiksi sitä, onko lomake ymmärrettävä, onko kysymysten järjestys looginen, poislukevatko vastausvaihtoehdot toisensa ja onko lomake liian pitkä. Palautteen avulla lomaketta pystyy vielä tässä vaiheessa parantelemaan. (Heikkilä 2014, 49.)

Tutkimustulokset tulee esittää selkeästi ryhmiteltyinä asiakokonaisuuksina, jotka käsittävät kaikki tutkimustehtävät riippumatta siitä, ovatko vastaukset negatiivisia tai niihin ei ole saatu vastauksia ollenkaan. (Heikkilä 2014, 86). Vastaamatta jättäminen tai neutraali vastaus voidaan sisällyttää analyysiin. Neutraali vastaus voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei vastaajalla ole kysytystä asiasta tietoa tai ettei hän halua muodostaa asiasta omaa mielipidettä. (Vilkkä 2007, 109.) Kyselyn avulla kerättyä aineistoa voidaan esittää raportissa esimerkiksi taulukoilla, kuvioilla ja tekstillä. Taulukoilla ja kuvioilla tutkimustuloksia esitettäessä täytyy varmistaa, että ne ovat selkeitä ja helposti tulkittavissa eivätkä valehtelee. Taulukoita ja kuvioita selitetään auki tekstillä, mutta niitä pitäisi pystyä tulkitsemaan myös jo ennen tekstin lukemista. (Heikkilä 2014, 86.)

Avointen kysymysten analyysissa tulokset voi ensin rajata ja yksinkertaistaa, jotta ne voidaan sitten luokitella erilaisiin ryhmiin. Vastaukset voidaan luokitella määrällisesti esimerkiksi mainintakertojen mukaan. Liitteisiin voidaan liittää suoria lainauksia avoimien kysymyksiä vastaavista, kunhan tietosuoja säilyy. (Heikkilä 2014, 121.)

Loppuun on hyvä tiivistää keskeiset tulokset yhteenvedoksi. Johtopäätöksiä tehdään tarkastelemalla tuloksia aikaisemman tiedon valossa ja tekemällä tulkintoja. Mikäli tulokset antavat aiheutta esittää jokin ehdotus tai prosessi, tämä voidaan esittää johtopäätöksissä (Heikkilä 2014, 87.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kysely siksi, että sillä pystyy keräämään paljon tietoa monelta ihmiseltä samanaikaisesti (Heikkilä 2014, 17). Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin koko henkilöstö toimi perusjoukkona (Vilkkä 2007, 51). Henkilöstön lukumäärä oli tällöin 15 henkilöä. Vastauksia kyselyyn saatiin 8.

Tutkimus toteutettiin toukokuun aikana ja kyselyn vastaamisaika oli viikko. Kyselyn suunnittelu alkoi toukokuun alussa ja toimeksiantajalta kerättiin palaute kyselystä jo ennen sen testaamista. Sähköinen kysely oli ainoa vaihtoehto, sillä sen täytyi olla intranetissä jaettava ja sisältävän tarpeeksi vastaustilaa avoimiin kysymyksiin. Kyselyn ulkomuodon piti olla lyhyt ja selkeä, jotta sen ehtii täyttää työn ohessa esimerkiksi tauolla. Kyselylomakkeen tekemiseen valikoitui Google Forms, sillä sen ulkomuoto on selkeä ja se tarjosi halutut ominaisuudet, kuten houkuttavan kansikuvan ja halutun teeman sekä kysymysten selkeän muotoilun. Google Forms on Googlen tarjoama työkalu lomakkeiden tekemiseen. Ohjelman avulla lomakkeiden luonti on helppoa, sen teemoja ja värimaailmaa voi muokata ja valittavana on paljon erilaisia kysymysmuotoja sekä interaktiivisia vastausmahdollisuuksia, kuten hyppyjä asioiden välillä. Ohjelma järjestää kyselyn tulokset automaattisesti kuvioden muotoon, jolloin analyysiin käytetty aika lyhenee. (Google Workspace.)

Kysely testattiin kahdella yrityksen ulkopuolisella vastaajalla ja yhdellä yrityksen sisäisellä vastaajalla. Kyselyä muokattiin testauksessa tulleiden palautteiden avulla selkeämmäksi esimerkiksi vaihtamalla asteikkokysymyksien järjestystä. Valmis kysely julkaistiin toimeksiantoyrityksen sisäisessä viestintäkanavassa intranetissä ja kyselystä muistutettiin viestillä kerran vastausajan loppupuolella.

Kysymykset muodostuivat tietoperustan teemoista, jotka käsittelivät työyhteisöviestinnän eri osa-alueita, kuten johtamisviestintää ja viestinnän vaikutuksia työntekijöihin. Kyselylomakkeessa yhdisteltiin suljettuja-, sekamuotoisia- ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen alkuun sijoituivat suljetut kysymykset ja asteikot, koska niihin vastaaminen on nopeaa ja niiden vastaamisprosentti on yleensä korkea (Heikkilä 2014, 23). Kysymyksiä oli yhteensä 12, joista 1 oli esitietokysymys ja 6 lyhyitä väitteitä, joihin valittiin väliltä ”eri mieltä - samaa mieltä”. Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, johon vastaaja sai pidemmin ja vapaammin vastata. Kyselylomake on liitteenä 1.

Tulokset etenevät kyselylomakkeessa esitetyssä järjestyksessä. Otantakadon takia tulokset eivät kata koko henkilöstön mielipiteitä vaan toimivat suuntaa antavina mielipiteinä. Esitietokysymyksellä selvitettiin, kuinka monta esihenkilöä/vuoropäällikköä ja kuinka monta myyjää vastasi kyselyyn. Asteikkokysymyksistä etsittiin jakaumia, jotka kuvaisivat sitä, miten väitteeseen suhtauduttiin. Avoimissa kysymyksissä vastaukset kerättiin yhteen, niistä

eroteltiin yksittäisiä mainintoja ja vastaukset ryhmiteltiin niiden mainintakertojen mukaan määrälliseen muotoon. Näin saatiin selville ne asiat, jotka koettiin tärkeimmiksi kehityskoh-teiksi.

4.3 Kyselyn tulokset ja kehittämis ehdotukset

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kyselyn tuloksia ja kehittämis ehdotuksia. Kyselyn tulokset avattiin kyselyssä olleen järjestyksen mukaan kysymys kerrallaan. Kyselyn tuloksista selvisi, mitkä asiat olivat tärkeimmät kehityskoh teet toimeksiantajayrityksen työyhteisöviestinnässä. Kehittämis ehdotukset perustuivat tietoperustaan sekä vastaajilta kerättyihin ideoihin ratkai-suista.

Tässä luvussa esitellään kyselyn keskeiset tulokset ja analysoidaan niitä. Tulokset esitellään tekstillä, kuvioilla sekä kahdella taulukolla. Suljetuissa kysymyksissä tuloksia esiteltiin nume-rollisesti esimerkiksi muodossa 4/8 silloin, kun kahdeksasta vastaajasta neljä oli vastannut sa-man vaihtoehdon. Suljettujen kysymysten tuloksia avattiin myös kuvioilla. Avoimissa kysymyk-sissä vastaajat olivat esittäneet useita asioita yhdessä vastauksessa, joten vastauksista eritel-tiin ensin yksittäiset asiat erikseen. Yksittäisistä asioista etsittiin samankaltaisuuksia ja samat teemat yhdisteltiin. Tuloksien taulukoissa vastaukset on jo ryhmitelty ja yksinkertaistettu sel-keämpään muotoon.

Toisessa alaluvussa esitellään kehittämis ehdotuksia, jotka on muodostettu hyödyntäen sekä kyselyn tuloksia että tietoperustaa. Kehittämis ehdotuksia muodostui kaksi, joiden tarkoituk-sena olisi toteutuessaan saada työyhteisöviestintä vastaamaan paremmin työntekijöiden toi-veisiin ja lisätä tyytyväisyyttä yrityksen viestintää kohtaan.

4.3.1 Kyselyn tulokset

Kyselyn alkuun oli sijoitettu helpot kysymykset, kuten esitietokysymys ja suljetut kysymykset. Esitietokysymyksessä selvitettiin sitä, kuinka moni vastaajista oli työnimikkeeltään myyjä ja kuinka moni vuoropäällikkö/esihenkilö. Kyselyyn vastasi 8 työntekijää, joista 5 oli vuoropäälli-köitä/esihenkilöitä ja 3 myyjää.

Toinen kysymys selvitti sitä, mistä viestintäkanavasta työntekijän tavoittaa parhaiten. Tässä vastauksia sai olla useampi kuin yksi, jotta pystyttiin lukea pois ne kanavat, joita kukaan ei nimeäisi tärkeimmiksi. Suljetuista vaihtoehdoista Slack eli yrityksen sisäinen intranet sai eni-ten vastauksia (7/8). Sähköposti ja henkilöstöpalaveri saivat molemmat 1 vastauksen (1/8).

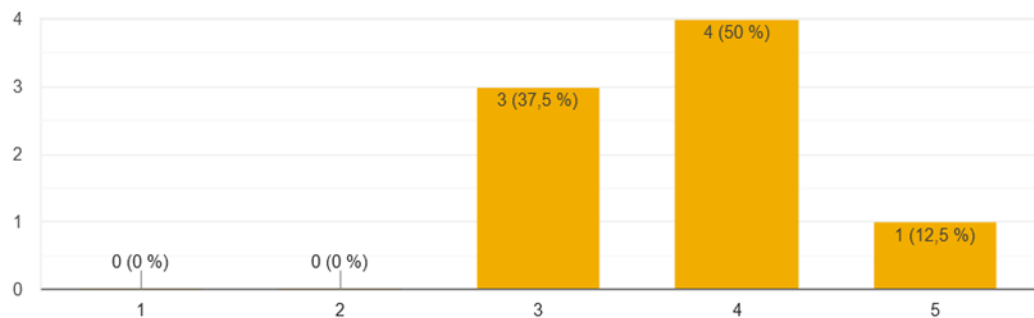
Muu-osiossa mainittiin puhelimitse tavoittaminen 2 kertaa (2/8). Tärkeimmät viestintäkanavat vastausten perusteella olivat Slack ja puhelin.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin sitä, mitä kanavaa toivottaisiin käytettävän aktiivisemmin viestintään tai olisiko jokin uusi keino viestittää, jota ei vielä käytetty. Vastaukset jakautuivat puoliksi kahden viestintäkanavan välillä. Slack mainittiin kolmesti (3/8) ja henkilöstöpala-verit yhtä paljon (3/8). Yksi (1/8) vastaajista oli maininnut molemmat, mikä on huomioitu niiden esiintyvyydessä.

Asteikkokysymyksissä oli kuusi väitettä, joihin vastaajan piti valita sopivin vaihtoehto asteikosta. Asteikon vaihtoehdot olivat numerot 1-5, 1 ollessa ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä” väitteen kanssa. Numero 3 vastasi neutraalia, joka ei jakanut vastausta kumpaankaan lokeroon. Nämä kysymykset olivat pakollisia, jotta kaikilta saatiin jokin vastaus. Teemat näihin väitteisiin olivat työyhteisön ilmapiiri, yhteistyön toimivuus, osallistavuus, palautteen huomioiminen, ennakoiva tiedottaminen ja perehdyttäminen.

Työyhteisössä on useimmiten positiivinen ja kannustava ilmapiiri

8 vastausta

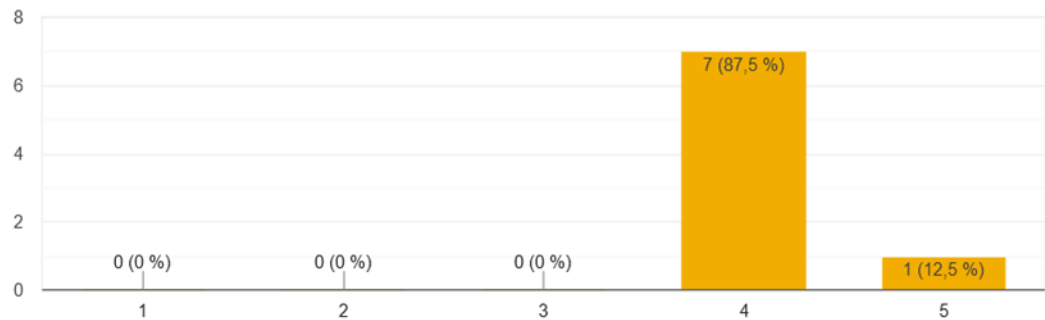


Kuvio 1: Kokemukset työyhteisön ilmapiiristä

Työyhteisön ilmapiiri koettiin positiiviseksi ja kannustavaksi, mikä selvisi kyselyn ensimmäisen väitteen tuloksista. Vastaukset ensimmäiseen väitteeseen (kuvio 1) jakautuivat niin, että kaikki kantaaottavat vastaajat olivat väitteen kanssa samaa mieltä. Lähes puolet (3/8) jätti vastauksen neutraaliksi. Ilmapiiri ei siis päätynyt kehityskohteisiin, sillä se todettiin yksimielisesti toimivaksi tutkimushetkellä.

Huolimatta hajanaisesta sijoittumisesta eri toimipisteisiin, työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki

8 vastausta



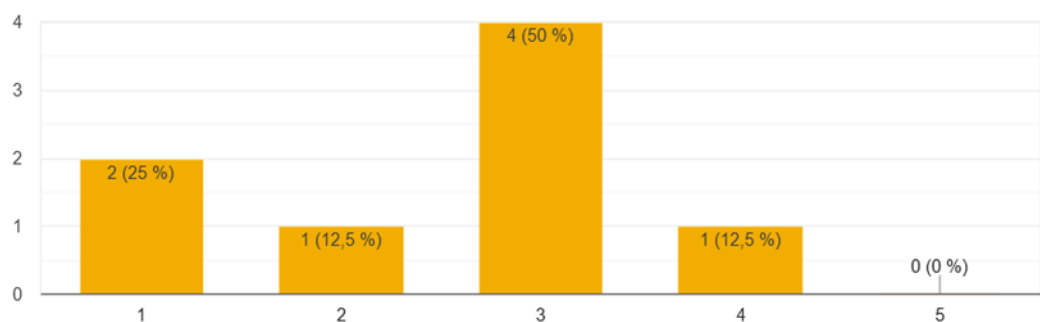
Kuvio 2: Kokemukset työyhteisön yhteishengestä

Väitteeseen työyhteisön yhteishengestä kaikki vastaajat olivat samaa mieltä väitteen kanssa, että yhteishenki koetaan hyväksi. Vastaukset olivat siis hyvin yhteneväiset, eli työyhteisössä on hyvä yhteishenki, vaikka työntekijät ovat hajautuneet eri toimipisteisiin. Tämä on huomattavissa kuviosta 2.

Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoon asioissa, jotka vaikuttavat myös heidän työskentelynsä



8 vastausta



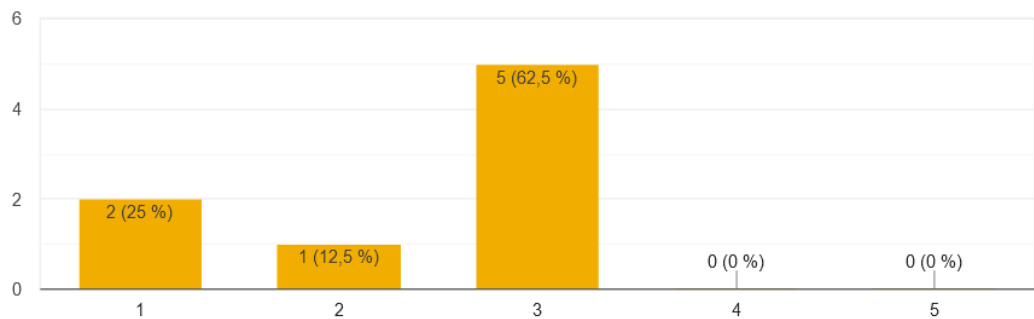
Kuvio 3: Kokemukset työntekijöiden osallistamisesta

Puolet vastaajista (4/8) ei osannut tai halunnut ottaa kantaa väitteeseen työntekijöiden osallistamisesta, mikä näkyy kuviosta 3. Tähän kysymykseen ei vaikuttanut se, oliko vastaaja vuoropääällikkö vai myyjä, vaan vastaukset jakautuivat työnimikkeestä huolimatta. Enemmistö (3/8) vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa ja vain yksi (1/8) oli enemmän samaa mieltä väitteen kanssa. Tässä väitteessä voidaan olettaa, että neutraalien vastausten taustalla on joko se, että vastaaja ei ole ymmärtänyt kysymystä tai ei ole halunnut tuoda omaa

näkemystään esille, koska se olisi ollut mahdollisesti eri mieltä väitteen kanssa. Pääosin vastaajat olivat kuitenkin väitteen kanssa eri mieltä, joten työntekijöiden osallistaminen valittiin yhdeksi kehityskohteeksi.

Työntekijöiltä tuleva palaute otetaan hyvin huomioon ja siihen reagoidaan

8 vastausta

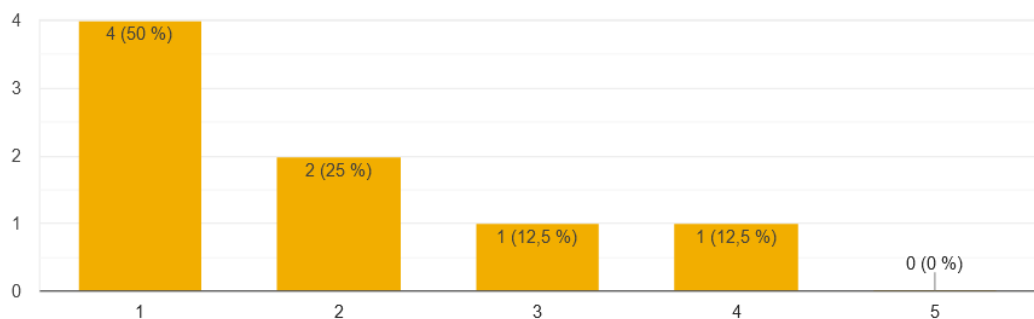


Kuvio 4: Kokemukset palautteesta

Palautteen huomioimiseen liittyvään väitteeseen moni vastaaja ei joko osannut tai halunnut tuoda omaa vastaustaan esille (kuvio 4). Valtaosa vastaajista (5/8) ei tuonut mielipidettään esiin. Kolme (3/8) vastaajista oli eri mieltä väitteen kanssa, joten vaikka neutraaleja vastauksia oli paljon, voidaan olettaa, että kokemukset palautteesta ovat olleet osittain puutteellisia. Väite saattoi olla työntekijöiden mielestä hankala vastata tai he eivät halunneet tuoda omaa mielipidettään ilmi.

Tulevista muutoksista tiedotetaan hyvin ennakkoon

8 vastausta



Kuvio 5: Kokemukset muutoksien tiedottamisesta

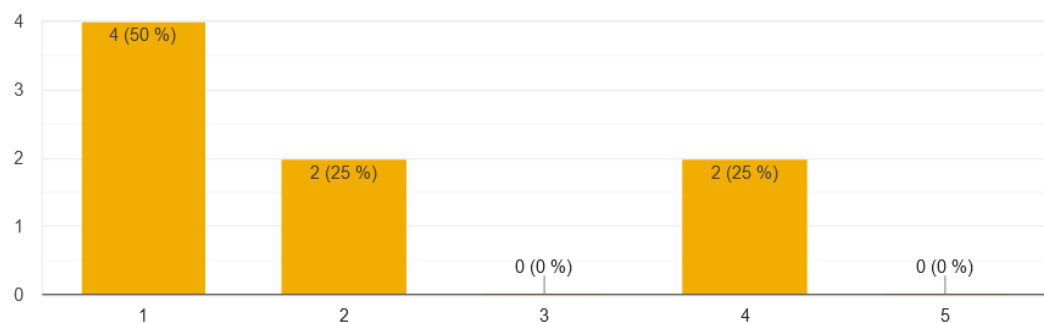
Muutoksien ennakoivaan tiedottamiseen suhtauduttiin kriittisesti, kun vastaajista yli puolet (6/8) oli eri mieltä väitteen kanssa. Ainoastaan yksi vastaaja oli väitteen kanssa samaa mieltä.

(1/8). Tuloksista (kuvio 5) on huomattavissa se, että tähän väitteeseen oli helppo ottaa kantaa, koska neutraaleja vastauksia oli vain yksi. Täysin samaa mieltä väitteen kanssa ei ollut kukaan vastaajista. Tuloksista voitiin todeta, että viestit muutoksista eivät tulleet yleensä ennakoidusti. Tiedottamisen ajoittaminen oli selvästi yksi tärkeä kehityskohde, koska ennakoiminen on yksi työyhteisöviestinnän tärkeitä ominaisuuksia (Paasivaara & Nikkilä 2010, 116-118).

Tuleviin muutoksiin perehdytetään hyvissä ajoin



8 vastausta



Kuvio 6: Kokemukset muutoksiin perehdyttämisestä

Kokemukset muutoksiin perehdyttämisestä eivät juuri poikenneet tiedottamisen ennakkoinnin tuloksista, mikä näkyy vertaamalla kuvioita 5 ja 6 keskenään. Puolet (4/8) oli täysin eri mieltä väitteen kanssa (kuvio 6). Tähän väitteeseen kukaan ei valinnut neutraalia vaihtoehtoa, vaan kaksi oli samaa mieltä väitteen kanssa ja loput eri mieltä. Tästä syystä perehdyttämisen ennakkointi oli selkeästi yksi tärkeä kehityskohde, sillä yli puolet (6/8) oli väitteen kanssa eri mieltä.

Väitteistä saatujen tulosten perusteella moni koki johdolta tulevassa viestinnässä olevan puutteita enemmän kuin työyhteisön ilmapiirissä. Eniten ”eri mieltä” -vastauksia keräsivät väitteet, joissa selvitettiin tiedottamisen ennakkointia. Eniten samaa mieltä oltiin työyhteisön ilmapiiriin ja yhteishenkeen liittyvien väitteiden kanssa. Kehityskohteiksi suljettujen kysymysten perusteella valikoituisivat työntekijöiden osallistaminen yrityksen päätöksentekoon, palautteen antaminen sekä ennakoiava tiedottaminen.

Ensimmäinen avoin kysymys kyselylomakkeessa oli, mitä mahdollisia ongelmia tai puutteita vastaaja oli huomannut työyhteisön viestinnässä. Tähän kysymykseen vastasi 5 työntekijää, jotka kaikki mainitsivat useita asioita vastauksissaan. Vastaajat mainitsivat vastauksessaan 2-5 eri asiaa ja yhteensä ongelmia ja puutteita mainittiin 18. Näistä yksittäisistä maininnoista yhdisteltiin samoihin teemoihin kuuluvat. Teemoittelun jälkeen ongelmia tai puutteita oli jäljellä 9, jotka oli esitetty taulukossa 1. Taulukosta selvisi myös se, kuinka monta kertaa yksittäinen teema mainittiin kyselyn vastauksissa.

Viestintää on liian vähän (4/18)	Palautetta ei anneta tarpeeksi (1/18)	Viestintä on epäsäännöllistä (2/18)
Viestien sisällöt ovat epäselviä tai puutteellisia (1/18)	Selkeää vastuunjako ei ole (2/18)	Muutoksista tiedotetaan liian myöhään (5/18)
Viestinnällä ei ole selkeitä tavoitteita (1/18)	Tiedottamisen tulisi tavoittaa myös myyjät, ei vain vuoropäälliköt (1/18)	Kuulumisia pitäisi kysyä enemmän (1/18)

Taulukko 1: Työyhteisöviestinnän puutteet työntekijöiden näkökulmasta

Toistuvimmat asiat vastauksissa olivat tiedottavan viestinnän puutteellinen ennakointi (5/18) ja viestinnän vähäinen määrä (4/18). Muita tuloksissa useammin kuin kerran mainittuja huomioita olivat vastuunjaon epäselvyys ja viestinnän epäsäännöllisyys. Näiden tulosten perusteella keskeisimmät kehityskohteet työyhteisöviestinnässä olisivat tiedottavan viestinnän ajoitus, yleisen viestinnän määrä, vastuunjaon epäselkeys ja viestinnän epäsäännöllisyys. Avoin kysymyksen tulokset tukevat asteikkokysymysten tuloksia, sillä molemmissa reagoitiin kriittisesti samoihin viestinnän tekijöihin, kuten viestinnän ajoitukseen ja määrään. Tulokset ovat yhtenäiset myös siinä, ettei työyhteisön ilmapiiristä tai yhteistyöstä tuotu tässä osiossa yhtään ongelmaa esiin.

Toinen avoin kysymys oli, millä keinoin ongelmia voisi lähteä ratkaisemaan. Vastauksilla selvitetiin työntekijöiden omia näkemyksiä siitä, millaisia ratkaisuja ongelmiin voisi olla. Vastauksia tähän kysymykseen tuli neljä, joissa kaikissa mainittiin useampi kuin yksi keino, jolla viestinnän ongelmia voisi ratkaista. Yksittäisiä kehittämisohdotuksia vastaajat esittivät yhteensä 10, joista etsittiin samoihin kategorioihin kuuluvia ja jotka sitten ryhmiteltiin yhteen. Ryhmitelyn jälkeen kehittämisohdotuksia jäi jäljelle 6, jotka tarjosivat ratkaisuehdotuksia eri viestinnän epäkohtiin. Taulukkoon kerättiin nämä työntekijöiltä tulleet kehittämisohdotukset.

Viestinnästä läpinäkyvää/avoimempaa tiedottamalla työntekijöitä enemmän asioista ja ottamalla mukaan päätöksentekoon (4/10)	Säännöllisemmin osallistavaa keskustelua yrityksen asioista koko henkilöstön kesken (2/10)	Selkeät vastuunjaot, jotta tiedetään kehen olla yhteydessä eri tilanteissa (1/10)
Palautetta jaettaisiin säännöllisemmin ja enemmän (1/10)	Viikoittaiset tiedotteet Slackiin työntekijöille mitä on tapahtunut ja mitä on suunnitteilla (1/10)	Viestien selkeyden ja sisällön enemmän huomiota, jotta viesteihin ei jää epäselvyyksiä (1/10)

Taulukko 2: Kehittämisehdotuksia työntekijöiltä

Eniten työntekijät painottivat viestinnän avoimuuden lisäämistä kehittämisehdotuksissa, sillä se toistui jokaisen neljän vastaajan vastauksessa (4/4). Avoimuutta kaivattiin viestintään henkilökuntaa koskevissa asioissa sekä yrityksen muutoksissa ja suunnitelmissa (4/10). Tulosten perusteella voidaan olettaa, että vastaajat toivoisivat saavansa enemmän tietoa siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja millä aikavälillä. Osa vastaajista toivoi myös, että tiedotteita jaettaisiin useammin koko henkilöstölle eikä vain vuoropäälliköille (2/10).

Kolmas avoin kysymys käsitteli yrityksen viestinnän toimivia puolia selvittämällä, mitä asioita vastaaja nostaisi esiin, jotka toimivat hyvin viestinnässä tällä hetkellä. Tähän kysymykseen vastauksia kertyi myös neljä, jotka pääosin kehuivat työntekijöiden välistä kommunikaatiota erittäin toimivaksi. Vastaajat myös kehuivat työntekijöiden välistä viestintää kannustavaksi ja huomioivaksi. Viestintä eri toimipisteiden välillä koettiin hyvin toimivaksi. Myös vuoropäälliköiden välinen viestintä tuotiin esiin positiivisena kokemuksena. Missään vastauksessa ei keuhuttu kehityskohteiksi lukeutuvia asioita.

Kyselyyn vastaajista 5 oli esihenkilöitä/vuoropäälliköitä ja 3 myyjää. Esihenkilöiden vastauksissa oli myyjiin verratessa se ero, että he eivät kokeneet jäävänsä viestinnässä ulkopuolelle yhtä paljon kuin myyjät. Myyjien vastauksissa toistui se, ettei heitä tiedoteta tarpeeksi ja esihenkilöt voisivat olla enemmän henkilökohtaisesti heihin yhteydessä. Vuoropäälliköiden vastauksissa esiintyi vastaavasti se, ettei myyjää tiedoteta yhtä paljon kuin heitä tulevista muutoksista. Myyjät toivoivat viestejä myös yleisiin kanaviin, koska tällä hetkellä viestintä oli lähinnä vuoropäälliköiden ja johdon välistä. Vuoropäälliköiden vastauksissa toistui se, ettei aina tiedetä kenen vastuulla asiat ovat ja kehen ottaa yhteyttä tietyissä tilanteissa. Kuitenkin samat olennaisimmat kehityskohteet toistuivat vastauksissa riippumatta vastaajan työnimikkeestä.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä kehityskohteita yrityksen työyhteisöviestinnässä oli ja millaisia kehittämis ehdotuksia niihin voisi esittää teoriapohjan sekä kyselyn vastausten perusteella. Tulosten perusteella olennaisimmiksi kehityskohteiksi nousivat toistuvasti viestinnän määrä ja aikataulutus, henkilöstön osallistaminen yrityksen asioihin sekä viestinnän avoimuus.

4.3.2 Kehittämis ehdotukset työyhteisöviestinnän kehittämiseksi

Kyselyn tulosten perusteella voidaan olettaa, että olennaisimpia kehityskohteita olivat viestinnän määrä ja aikataulutus sekä työntekijöiden osallistaminen avoimesti yrityksen asioihin. Seuraavassa osioissa esitellään tutkimustulosten ja tietoperustan avulla koottuja kehittämis ehdotuksia, joilla yrityksen työyhteisöviestintää voisi kehittää. Kehittämis ehdotukset vastasivat kehityskohtiin viestinnän määrästä ja ajoituksesta sekä työntekijöiden osallistamisesta ja viestinnän avoimuudesta. Valmiita kehittämis ehdotuksia olivat säännöllisesti jaettava tiedote ja koko henkilöstölle avoin keskustelutilaisuus.

Kehityskohde: viestinnän määrä ja aikataulutus. Kyselyn perusteella työntekijän kokivat, että viestintää on kaiken kaikkiaan liian vähän (taulukko 1). Viestinnän lisäämiseksi tarvitaan selkeä suunnitelma ja erillinen aikataulu tiedottamiselle. Samaan aikaan, kun muutoksia suunnitellaan, pitäisi sen tiedottamisenkin aikataulu suunnitella. Paasivaaran & Nikkilän (2010, 21) mukaan viestintä ei ole vain johdon vastuulla vaan myös työntekijöiden tulee olla aktiivisia viestinnän vastavuoroisuuden takaamiseksi. Viestinnän määrä riippuu kaikkien osapuolien aktiivisuudesta ja viestimishalukkuudesta (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Aina on jotain mistä viestiä. Se voi olla tiedottamista uusista muutoksista, yhteenvedoa kuluneelta viikolta tai kuukaudelta, tulevaisuudennäkymien jakamista tai vain kuulumisien kyselyä. Se, ettei viestitä ollenkaan, vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden työmotivaatioon. Kun johto viestii aktiivisesti alaisilleen, se viestittää työntekijöille välittämisestä ja huomioon ottamisesta. (Työturvallisuuskeskus 2016, 7.)

Kehittämis ehdotus 1: säännöllinen tiedote. Kyselyn tuloksissa oli esitetty käytännön kehittämis ehdotus säännöllisestä tiedotteesta työntekijöille. Kyseinen tiedote olisi työntekijöille johdolta tuleva viesti, jolla tiedotettaisiin sitä, mitkä olivat olleet kuluneen viikon keskeisimmät tapahtumat, mitä seuraavalla viikolla tulisi tapahtumaan ja mitä viikolta on odotettavissa. Tämä käytäntö voisi tarjota ratkaisuja puutteisiin viestinnän määrässä, viestien sisältöjen puutteisiin, viestinnän epäsäännöllisyyteen ja työntekijöiden osallistamiseen. Kyseinen tiedote/viesti säännöllistäisi viestintää, kun se julkaistaisiin aina samoihin aikoihin esimerkiksi kerran viikossa. Kyselyn tulosten perusteella viestinnälle toivottiin säännöllisyyttä ja avoimuutta. Tiedote voisi olla tietylle pohjalle tehty, jotta sen yhdenmukaisuus säilyy ja ulkomuoto on selkeä. Näin sisällötkin pysyisivät selkeinä, mikä oli yksi kehityskohdista kyselyn

tulosten perusteella. Tiedotteen avulla työntekijät pysyisivät ajan tasalla yrityksen asioista, mikä on työyhteisöviestinnän yksi keskeisimmistä tavoitteista (Työturvallisuuskeskus 2016, 4).

Kehityskohde: työntekijöiden osallistaminen. Tutkimuksen tuloksista selvisi, ettei työntekijöille tarjota tarpeeksi mahdollisuuksia osallistua yrityksen päätöksentekoon (kuvio 3). Tämä voi näkyä esimerkiksi siinä, ettei muutoksista tiedoteta ennakoon tai muutoksista ilmoitetaan vasta niiden voimaantulon aikaan. Avoin viestintä ja työntekijöiden osallistaminen luo luottamusta johtoon ja antaa työntekijälle motiivin sitoutua työhönsä paremmin (Paasivaara & Nikkilä 2010, 100). Kyselyn tuloksista oli huomattavissa, että työntekijät toivoisivat yrityksen ottavan työntekijät enemmän huomioon muutosten suunnitteluvaiheessa, sillä moni vastaajista toivoi viestintään avoimuutta (taulukko 2). Vastauksissa ilmeni myös se, että palautetta toivottiin enemmän. Tunne yhteenkuuluvuudesta ja omista vaikutusmahdollisuuksista kasvaa, kun työntekijälle annetaan tilaa tuoda oma ääni esiin ja vaikuttaa päätöksiin esimerkiksi palautteen kautta. Johtamisen muuttuessa yhä keskustelevampaan suuntaan, on tärkeää huomioida työyhteisössä olevat yksilöt ja heidän vahvuutensa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 20.) Kaikille avoimella keskustelutilaisuudella varmistettaisiin se, että jokaiselle annetaan mahdollisuus tuoda oma mielipide esiin. Yksittäisellä yksilöllä voi olla sellaista tietämystä jostain asiasta, mitä muilla ei ole. Yhteisöllinen työyhteisö myös kannustaa innovatiivisuuteen, jolla uusia ideoita luodaan (Työturvallisuuskeskus 2016, 7).

Kehittämisehdotus 2: Koko henkilöstölle avoin keskusteleva kokous. Avoimuuden lisäämiseksi yritys voisi järjestää henkilöstökokouksia, johon pääsisivät osallistumaan kaikki aiheesta kiinnostuneet. Henkilöstöpalaverit olivat kyselyn perusteella myös yksi niistä viestintäkanavista, jota toivottiin käytettävän nykyistä aktiivisemmin. Kyselyyn vastaajat toivat myös esille sen, ettei myyjille tiedoteta asioista tarpeeksi. Koko henkilöstölle avoin keskustelutilaisuus antaisi heillekin mahdollisuuden kuulla yrityksen asioista ja suunnitelmista. Tätä kautta myös yritys saisi kuulla yhteisesti henkilöstön mielipiteitä niistä. Henkilöstömäärän mukaan palaverit voitaisiin pitää etänä, jolloin tilaresursseja ei tarvitse huomioida. Oleellinen resurssi tällaiselle isommalle palaverille olisi aika.

Näiden kehittämisehdotusten olisi tarkoitus parantaa viestinnän toimivuutta yrityksen sisällä ja lisätä tyytyväisyyttä viestintää kohtaan. Säännöllinen tiedote pitäisi työntekijät ajan tasalla ja tukisi viestinnän tavoitteellisuutta. Tavoitteena tiedotteella olisi tarjota tiivistetysti informaatiota työntekijöille kuluneesta ajasta sekä tulevista suunnitelmista. Näin yllätyksiltä välttyttäisiin ja työntekijät osaisivat asennoitua muutoksiin myönteisemmin, kun he saisivat aikaa tutustua niihin ennakoon. Tiedotteen avulla toiminta pysyisi tarpeeksi läpinäkyvänä ja tieto uusista asioista tulisi todennäköisesti ajoissa, kun keskityttäisiin tiedottamaan tietystä ajanjaksosta kerrallaan.

Kaikille avoin keskustelutilaisuus kokouksen muodossa antaisi kaikille mahdollisuuden tuoda oma ääni esille. Mikäli koko henkilöstöä koskevassa viestinnässä on ollut pitkään puutteita, voisi yhteinen keskustelutilaisuus olla hyvä tilaisuus antaa palautetta tilanteesta ja keskustella siitä avoimesti. Kokouksen aikana saisi selvitettyä kaikkien ajatuksia menneestä ja tulevastakin sekä kerätä henkilöstön palautetta asioista. Yhteiset kokoontumiset tukisivat yhteisöllisyyttä, vaikka ne järjestettäisiinkin etänä.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia yrityksen työyhteisöviestinnälle. Aluksi opinnäytetyö avasi ravintola-alan toimialan tilannetta ja työvoimaan liittyvää tietopohjaa. Teoreettisen viitekehyksen luvussa 3 kerrottiin ensin työyhteisöviestinnän käsite, jotta ymmärrettäisiin, mitä työyhteisöviestinnällä käytännössä tarkoitetaan, mitä se tavoittelee ja mikä sen merkitys työyhteisölle on. Kirjallisuuden avulla kerrottiin, mitä erilaisia viestintäkanavia työyhteisöviestinnässä on, mitkä ovat työyhteisöviestinnän yleisimmät haasteet, mitä on johtamisviestintä ja miten työyhteisöviestintä vaikuttaa työntekijöihin. Tutkimus toteutettiin keräämällä kyselylomakkeen avulla työntekijöiden kokemuksia työyhteisöviestinnästä.

Tärkeimpiä kehityskohteita kyselyn tuloksien perusteella olivat viestinnän ajoittaminen sekä avoimuuden puute. Myös työntekijöiden osallistamista yrityksen asioihin toivottiin enemmän. Näiden kehityskohteiden valmiit kehittämis ehdotukset olivat säännöllinen tiedote sekä keskusteleva henkilöstökokous. Kehittämis ehdotuksena säännöllinen tiedote on sellainen dokumentti, joka jaettaisiin koko henkilöstölle ja joka kertoisi mitä yrityksessä on tapahtunut tietyn ajan sisällä, mitä suunnitelmia tulevalle on ja mitä muutoksia on tulossa. Toinen kehittämis ehdotus oli koko henkilöstölle avoimen keskustelutilaisuuden järjestäminen, jossa kaikki pääsisivät käyttämään omaa ääntään ja osallistumaan yrityksen asioihin.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa kehittämis ehdotuksia, joiden avulla yritys voisi kehittää työyhteisöviestintää vastaamaan paremmin työntekijöiden toiveisiin ja lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä viestintää kohtaan. Kehittämis ehdotuksien toteutuminen toisi viestintään säännöllisyyttä ja lisäisi viestinnän avoimuutta, kun työntekijöille tiedotettaisiin yrityksen asioista tietyin ajoin ja järjestettäisiin keskustelutilaisuuksia. Parhaimmillaan kehittämis ehdotuksien toteuttamisen jälkeen työntekijöiden luottamus toimeksiantajayritystä kohtaan parani ja työntekijöiden sitoutuminen työhön vahvistui.

Toimeksiantajalta kerätiin palaute valmiista opinnäytetyöstä ja palaute oli hyvin positiivista: ”Tutkimuksen rajausta on onnistunut hyvin ja tulokset ovat hyödyllisiä yritykselle. Kysely oli sävyltään neutraali ja työilmapiiriä parantava, jonka työntekijät varmasti kokivat positiivisena toimenpiteenä parantaa viestintää. Tulosten jäsentely ja tulkinta on tehty yritykselle hyödyllisellä tavalla ja tutkimuksesta on saatu käytännön työkaluja johtamistyöhön. Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset ovat sellaisenaan yritykselle hyödyllisiä ja yritys tulee toteuttamaan kehittämis ehdotukset”.

Lähteet

Painetut

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Kopijyvä.
- Alajärvi, K., Herno, L., Koskinen, H. & Yrttiaho, L. 1999. Työelämän viestintä. Porvoo: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare - Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WSOY.
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin - Yritys 2.0 tuottamaan. Helsinki: WSOYpro.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Helsinki: Edita.
- Ronkainen, S. & Karjalainen, A. 2008. Sähköä kyselyyn. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä - mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Paulasto, P. 2012. Sisäinen viestintä. Teoksessa Von Hertzelt, P., Melgin, E. & Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa - yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor.

Sähköiset

- Finlex 2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 12.3.2021. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=Laki%20>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Viitattu 28.4.2021. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>
- Google Workspace. Google Forms. Viitattu 18.5.2021. <https://workspace.google.com/intl/fi/products/forms/>

Knuuttila, M & Vatanen, E. 2017. Ruokaketjun merkitys kansantaloudelle ja alueille Suomessa 2013-2015. Luonnonvarakeskus. Viitattu 10.5.2021. https://jukuri.luke.fi/bitstream/handle/10024/539267/ELINTARVIKEARVO_esitys_final_29052017.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2019a. Alueellinen yritystoimintatilasto. Helsinki. Tilastokeskus. Viitattu 10.5.2021. https://www.stat.fi/til/alyr/2019/alyr_2019_2020-12-21_tie_001_fi.html

Suomen virallinen tilasto (SVT). 2019b. Työvoimatutkimus. Helsinki. Tilastokeskus. Viitattu 10.5.2021. https://www.stat.fi/til/tyti/2021/03/tyti_2021_03_2021-05-04_tie_001_fi.html

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa - määrällisen tutkimuksen perusteet verkkojulkaisu. Helsinki. Tammi. Viitattu 13.5.2021. <http://hanna.vilkkä.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Työterveyslaitos. 2021b. Hyvä johtamisen kriteerit. Viitattu 12.3.2021. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/>

Työterveyslaitos. 2021a. Miten Suomi voi? Viitattu 13.5.2021. <https://www.ttl.fi/tutkimus-hanke/miten-suomi-voi/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 3.4.2021. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Kuviot

Kuvio 1: Kokemukset työyhteisön ilmapiiiristä	22
Kuvio 2: Kokemukset työyhteisön yhteishengestä.....	23
Kuvio 3: Kokemukset työntekijöiden osallistamisesta	23
Kuvio 4: Kokemukset palautteesta.....	24
Kuvio 5: Kokemukset muutoksien tiedottamisesta.....	24
Kuvio 6: Kokemukset muutokseen perehdyttämisestä.....	25

Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisöviestinnän puutteet työntekijöiden näkökulmasta	26
Taulukko 2: Kehittämissuhteita työntekijöiltä	27

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake työntekijöille	36
--	----

Liite 1: Kyselylomake työntekijöille

-Työnimikkeesi?

Myyjä

Vuoropäällikkö/esihenkilö

-Mistä viestintäkanavasta sinut tavoittaa parhaiten?

Slack

Sähköposti

Henkilöstöpalaverit

Kirjallinen tiedote

Ilmoitustaulu

Muu__

-Mitä edellä mainituista kanavista toivoisit käytettävän nykyistä aktiivisemmin työyhteisöviestintään?

-Asteikot (1= täysin eri mieltä, 3= neutraali, 5= täysin samaa mieltä)

Työyhteisössä on useimmiten positiivinen ja kannustava ilmapiiri

Huolimatta hajanaisesta sijoittumisesta eri toimipisteisiin, työyhteisössä on hyvä yhteishenki

Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua yrityksen päätöksentekoon asioissa, jotka vaikuttavat myös heidän työskentelyynsä

Työntekijöiltä tuleva palaute otetaan hyvin huomioon ja siihen reagoidaan

Tulevista muutoksista tiedotetaan hyvin ennakkoon

Tuleviin muutoksiin perehdytetään hyvissä ajoin

-Mitä mahdollisia ongelmia tai puutteita olet huomannut työyhteisön viestinnässä?

-Millä keinoin näitä ongelmia voisi lähteä ratkaisemaan?

-Mitä asioista nostaisit esiin viestinnästä, jotka toimivat hyvin tai erityisen hyvin tällä hetkellä?