

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

Liiketoimintatiedon hallinta ja tietojohdaminen

2012

Satu Simola

TYÖYHTEISÖViestintää Hajautetussa Organisaatiossa



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Satu Simola

TYÖYHTEISÖViestintää HAJAUTETUSSA ORGANISAATIOSSA

Toimivan työyhteisön pilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi (Isohookana 2007, Järvinen 1998, 46 mukaan). Organisaatioviestintä tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä mitkä ovat tavoitteet, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. (Åberg 2006, 96.) Sisäisen viestinnän tehtävänä on sitouttaa toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon, sitouttaa ja motivoida tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan, vaikuttaa jokapäiväisen työnteon sujuvaan kulkuun sekä tiedottaa asioista (Isohookana 2007, 222).

Opinnäytetyössä tutkitaan hajautetun organisaation sisäistä viestintää. Tavoitteena on selvittää miten sisäinen viestintä toimii ja olisiko sitä mahdollista kehittää. Tutkimus oli tyypiltään kvantitatiivinen sekä kvalitatiivinen. Aineistonkeruumenetelmä oli kysely, jossa oli strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Aineisto käsiteltiin SPSS-ohjelmalla. Vastausten pohjalta pyrittiin tulkitsemaan henkilöstön mielipiteitä. Kysely toteutettiin keväällä 2012 ja sen vastausprosentti oli 29,87 %. Keskeisenä tutkimustuloksena ilmeni, että työntekijät haluavat saada lisää tietoa kaikesta työhön liittyvästä ja tieto halutaan saada lähimmältä esimieheltä, muilta esimiehiltä, työtovereilta, palavereista ja kotiin tulevista tiedotteista.

ASIASANAT:

Yhteisöviestintä, tiedonkulku, sisäinen viestintä, hajautettu organisaatio

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Bachelor of Business Administration | Business intelligence and knowledge management

Autumn 2012 | 46 + 5

Sari Jalonen

Satu Simola

WORKPLACE COMMUNICATION IN DECENTRALIZED ORGANIZATION

The columns of acting work community are organization which supports working, management, clear working arrangements, common rules, open interaction and constant evaluation of action (Isohookana 2007, Järvinen 1998, 46). Organizational communication promotes achievement of objectives and making a profit. Without communication those who belong to the work community don't know what the objectives are, how to divide the work and how they succeed in their work. (Åberg 2006, 96.) Internal communications' tasks are committing to mission, values and vision, committing and motivating to objectives and profitable action, affecting daily work and informing. (Isohookana 2007, 222.)

The target of this research was the internal communications in decentralized organization. How internal communication is working now and could it be developed. The study was a quantitative and qualitative research. The data collection was done by query with structured and open questions. SPSS software was used for material analysis. With answers tried to interpret the opinion of the staff. The survey was conducted in the spring 2012 and the survey response rate was 29,87 %. The main research results are that employees want more information about each case and they want that information from immediate superior, other superiors, co-workers, meetings and newsletters.

KEYWORDS:

Organizational communications, flow of information, internal communications, decentralized organization

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 STRATEGINEN JOHTAMINEN	7
3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	8
4 MIKSI TYÖYHTEISÖSSÄ VIESTITÄÄN?	10
4.1 Perustoimintojen tuki	11
4.2 Profilointi	12
4.3 Kiinnittäminen	13
4.4 Informointi	16
4.5 Sosiaalinen vuorovaikutus	17
4.6 Yhteisöviestinnän kohderyhmät	18
4.7 Viestintä muutostilanteissa	19
5 SISÄINEN VIESTINTÄ	21
5.1 Kasvokkaisviestintä	21
5.2 Tapahtumat, kirjallinen ja graafinen viestintä	23
5.3 Sähköinen viestintä	24
5.4 Sisäisen viestinnän haasteet	24
6 HAJAUTETTU ORGANISAATIO	26
7 TUTKIMUSKOHDDE	29
7.1 Tutkimusongelmat	29
7.2 Tutkimusaineisto ja aineiston kerääminen	29
8 TUTKIMUSTULOKSET	31
8.1 Taustatiedot	31
8.2 Sisäinen viestintä	33
8.3 Pohdinta	42
8.3.1 Tutkimuksen reliaabelius	42
8.3.2 Tutkimuksen validius	43
8.3.3 Tutkimuksen yhteenveto	43
LÄHTEET	45

LIITTEET

Liite 1. Kyselykaavake

KUVIOT

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma	31
Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma	32
Kuvio 3. Vastaajien työssäoloaika organisaatiossa	33
Kuvio 4. Tyytyväisyys toimipaikan tiedonkulkuun	34
Kuvio 6. Nykyisen tiedon saannin keskiarvot	35
Kuvio 7. Lähteet joista halutaan tietoa	36
Kuvio 8. Tiedon saanti eri asioista	37
Kuvio 9. Halu saada tietoa eri asioista	38
Kuvio 10. Työpaikan viestintä	39
Kuvio 11. Esimies-alaisviestintä	40
Kuvio 12. Työtovereiden välinen viestintä	41

1 JOHDANTO

Kun joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi on kyseessä hajautettu organisaatio. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi tekee erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.) Virtuaalinen kanssakäyminen lisää läsnäoloa ja vapauttaa aikaa olemaan useamman henkilön kanssa tekemisissä entistä useammin. (Surakka & Laine 2011, 194.)

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Yritys X:n sisäistä viestintää. Toimeksiantajan pyynnöstä käytetään termiä Yritys X. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka sisälsi suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Kyselylomake lähetettiin alueen työntekijöille kotiin vastauskuoren kera. Vastausten analysointiin käytettiin SPSS-ohjelmaa. Vastausten pohjalta pyrittiin tulkitsemaan vastauksia ja tekemään yhteenveto henkilöstön mielipiteestä.

2 STRATEGINEN JOHTAMINEN

Yrityksen tehokas toiminta vaatii kykyä määrittää yrityksen nykyinen asema ja kykyä nähdä tulevaisuuteen. Keskittymisen puute voi vaikuttaa organisaation kykyyn kasvaa, viestiä ja ymmärtää mihin asioihin kiinnittää huomiota. (Adams 2007, 73.) Strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joiden varassa yritys aikoo menestyä markkinoilla. Strateginen johtaminen sisältää suunnan määrittelyn, toimintaympäristön analysoinnin, strategian määrittelyn, sen soveltamisen ja onnistumisen arvioinnin. Suunnan määrittelyä ovat missio eli toiminta-ajatus, joka vastaa kysymykseen mitä varten yritys on olemassa, sekä visio ja päämäärät. Visio on tahtotila eli tulevaisuudenkuva, jota kohden halutaan kulkea ja asiantila, joka halutaan saavuttaa. Sitä tarkentavat ja konkretisoivat tavoitteet, jotka määrittellään kullekin toiminnan osa-alueelle. (Viitala 2007, 59.) Voimakas visio tai yrityksen kyky havaita ja navigoida tulevaisuuttaan voi rohkaista työntekijöitä sitoutumaan yritykseen. Selkeät ja yksinkertaiset periaatteet auttavat määrittämään yrityksen arvot, nähdä tulevaisuuteen ja tunnistaa organisaation tavoitteet. (Adams 2007, 76.) Strategian onnistuminen vaatii kykyä nähdä taakse päin, hyödyntää kokemusta ja hiljaista tietoa. Tulevaisuutta ei voi luoda ymmärtämättä juuriaan, pitää ymmärtää menneisyyden menestys- ja menestymättömyystekijät. (Santalainen 2009, 21.)

Yritys-, liiketoiminta- ja operatiivisen tason strategiat ovat strategian kolme tasoa. Yritysstrategiassa määritellään, missä toiminnassa halutaan olla mukana, liiketoimintastrategiassa, miten varmistetaan menestyminen valituilla markkinoilla. Liiketoimintastrategian toteuttamiseksi laaditaan operatiivisia toimintasuunnitelmia ja niitä ovat muun muassa henkilöstö-, markkinointi- ja tuotantostrategiat. Henkilöstöstrategissa tehdään suuntaviivat, jotka omalta osaltaan varmistavat liiketoimintastrategian onnistumista. Tavoitteena on sisältää tiedot siitä, millaista osaamista yritys tarvitsee, henkilöstön määrän tarpeen ja rakenteen muutamien vuosien aikajänteellä sekä sen miten yritys aikoo varmistaa näiden toteutumisen. (Viitala 2007, 61.)

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Organisaation menestys riippuu osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Henkilöstöjohtaminen on ihmisten johtamista ja päävastuu on linjaesimiehillä. Tavoitteena on tukea organisaation ja sen jäsenten päämäärien saavuttamista. Yleisenä visiona on luoda, ylläpitää ja kehittää tehokkaita, oppivia ja hyvinvoivia organisaatioita. Tehokas organisaatio on kilpailukykyinen, oppiva menestyy myös tulevaisuudessa ja hyvinvoivan henkilöstö on motivoitunut ja jaksaa työskennellä pitkällä tähtäimellä. (Sydänmaanlakka 2007, 234-235.)

Henkilöstöjohtaminen on tasapainottelun kenttää yrityksen johtamisessa, jossa joudutaan etsimään tasapainoa vakauden ja joustavuuden välillä sekä lyhyen aikajänteen taloudellisuuden ja pitkän aikajänteen tuloksentekevyyden välillä. Turvattaessa liiketoiminnan joustavuutta henkilöstöjohtaminen on monesti erittäin keskeisessä roolissa. Äkilliset muutokset markkinoilla ja kilpailutilanteissa edellyttävät kykyä reagoida nopeasti, mikä tarkoittaa muun muassa sitä, että henkilöstön määrää on kyettävä joustavasti säätelemään ja tehtäviä muuttamaan. Yrityksen sisällä väkeä on voitava käyttää siellä missä tarvetta ilmenee ja vastaavasti vähennettävä sieltä, missä työ vähenee tai siirtyy hoidettavaksi teknologian tai ulkopuolisten osaajien avulla. Yritykset luopuvat kaikesta, mikä ei liity suoraan operatiiviseen toimintaan. Tällä haetaan joustavuutta, parempaa osaamista ja laatua eri toiminnoissa. Monet palvelut, kuten esimerkiksi kirjanpito ja siivous ostetaan ulkopuolisilta toimijoilta. Ydinorganisaation muodostavat yritykseen jäävät ihmiset, joiden osaaminen, motivaatio ja sitoutuminen ovat yritykselle ratkaisevan tärkeitä. Ydinorganisaation ihmisten motivaatio on pidettävä korkealla ja on varmistettava, että heidän osaamisensa säilyy huipputasolla usein kireän työtahdin ohessa. Ydinhenkilöstön lisäksi yrityksen on osattava hoitaa myös liitännäishenkilöstön käyttöä. (Viitala 2007, 9-10).

Henkilöstöjohtaminen tukee liiketoimintastrategioiden toteutumista. Sen pitää pystyä varmistamaan kulloisiinkin tarpeisiin määrältään ja laadultaan riittävä henkilöstö, kyettävä huolehtimaan yrityksen osaamisen riittävydestä ja jatku-

vasta kehittymisestä. Pyrkimyksen kohteita ovat myös työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. Henkilöstöjohtamisen kentän vastuulla on myös henkilöstöä koskevien lakien, asetusten ja sopimusten noudattaminen. (Viitala 2007, 10.)

Henkilöstöjohtamisen kokonaisuuden muodostavat seuranta, resurssit, arvot ja prosessi. Keskiössä on henkilöstöstrategia, jolla tarkoitetaan linjauksia ja tavoitteiden määrittelyjä, joita henkilöstöjohtamiselle on organisaatiossa asetettu. Resursseilla tarkoitetaan kuinka ja minkälaisella kokoonpanolla henkilöstöasioita johdetaan ja sisältää myös määrittelyn henkilöstöjohtamisen asiakkaista sekä kohde- ja sidosryhmistä. Prosesseja on kolmea eri tasoa: henkilöstöjohtamisen perusprosessit, jotka kaikkien organisaatioiden täytyy hoitaa vähintään lain edellyttämällä tavalla. Seuraava taso on lisäarvoa luovat prosessit, joiden avulla organisaatio voi luoda strategista kilpailuetua ja liikkua kohti asettamia tavoitteita. Kolmas taso on erottautumista edistävät prosessit: henkilöstöjohtamisen malleja, jotka erottavat organisaation muista ja joiden avulla luodaan myönteistä imagoa ja edistetään työpaikan houkuttavuutta. Prosesseihin liittyy maantieteellinen ulottuvuus, jolloin niitä toteuttaessa pitää ottaa kantaa siihen, ovatko prosessit paikallisia, kansainvälisiä vai globaaleja vai jotakin edellisten väliltä. Kokonaisuuden kolmas osa on arvot ja eettisyys, voidaan puhua myös henkilöstöjohtamisen vastuullisuudesta. Arvoihin liittyvät organisaation yleiset ja yhteiset arvot. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta pitää määritellä organisaation vastuut ja eettiset periaatteet koskien henkilöstöjohtamisen asiakkaita ja erilaisia sidosryhmiä. Periaatteet tulee tehdä näkyviksi henkilöstöjohtamisen eri osa-alueilla: työturvallisuudessa, työhyvinvoinnissa ja osaamisen kehittämisessä. Kokonaisuuden neljäs osa liittyy muut osat strategisiin tavoitteisiin ja se käsittelee seurannan ja arvioinnin indikaattorit sekä mittarit ja menettelyt. Niiden avulla voidaan seurata ja arvioida tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta sekä taloudellisesta että muista organisaation näkökulmista. (Helsilä & Salojärvi 2009, 29-32.)

4 MIKSI TYÖYHTEISÖSSÄ VIESTITÄÄN?

Työyhteisö on organisaatio, jolla on tavoitteita, strategioita, resursseja ja lisäksi vastuita sidosryhmille ja ympäröiville yhteiskunnille (Juholin 2009, 21). Toimivan työyhteisön pilarit ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuva arviointi (Isohookana 2007, Järvinen 1998, 46 mukaan). Organisaatioviestintä on työyhteisön voimavara. Voimavara on mahdollisuus, jota voitaisiin käyttää, mutta jota ei automaattisesti käytetä ”oikein” tai ”tehokkaasti”. (Åberg 2000, 22.) Tätä voimavaraa tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Organisaatioviestintä tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Ilman viestintää työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä mitkä ovat tavoitteet, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. (Åberg 2006, 96.) Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan kaikkea työyhteisön viestintää, yhteisöviestintää ovat informointi ja profilointi (Åberg 2000, 22).

Leif Åbergin (2000, 99-101) mukaan organisaatioviestintä on perustoimintojen tukea, profilointia, informointia, kiinnittämistä ja sosiaalista vuorovaikutusta. Neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon työyhteisö voi vaikuttaa suoraan ja niitä voi kutsua tulosviestinnäksi, koska ne vaikuttavat suoraan ja ratkaisevasti työyhteisön tuloksen tekemiseen. Viides viestinnän muoto eli sosiaalinen vuorovaikutus ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Sosiaalista vuorovaikutusta tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Se on tärkeä viestinnän muoto ja kutsutaan muilta nimiltään muun muassa puskaradioksi ja viidakkorummuksi.

Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Ulkoisessa viestinnässä yhteisö viestii yhteisön ulkopuolisten henkilöiden kanssa. Sisäisessä viestinnässä tiedotetaan ja motivoidaan henkilöstöä, sekä kehitetään liiketoimintaa. Yhteisöviestintä voidaan määritellä jakamalla se epäviralliseen ja viralliseen viestintään. Organisaation vakiintuneet käytännöt, kuten esimerkiksi kahdesti vuodessa pidettävät kehityskeskustelut, tietyinä viikonpäivinä pidettävät viikkopalaverit ja verkkosivujen kautta lähetettävät reklamaatiot ovat virallis-

ta viestintää. Epävirallinen viestintä on sellaista, mihin yritysjohto voi vaikuttaa hitaasti, kehittämällä yrityskulttuuria. Epävirallista viestintää käydään taukokuoneissa, tupakkapaikalla, käytävillä ja työntekijöitten huoneissa ja sen avulla puretaan paineita, kommentoidaan työkavereita, esimiehiä ja alaisia sekä kehitetään uusia ideoita. Taitava yritysjohto ymmärtää epävirallisen viestinnän tärkeyden eikä vaikuta siihen negatiivisesti, sekä tietää, että työntekijät käyvät keskusteluja myös organisaation ulkopuolella, jolloin sisäisestä viestinnästä tulee osa ulkoista viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 14.)

4.1 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki on tärkein työyhteisön viestinnän muoto, sillä sitä tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämiseen asiakkaalle (Åberg 2000, 99-100). Jos perustoimintojen tuki ei toimi, ei työyhteisö pysty toimimaan. Perustoimintojen tuen viestintä on osin ulkoista, osin sisäistä. Ulkoiseen osaan kuuluvat muun muassa markkinointiviestintä, kumppanuusverkostot ja muut suhteet toisiin työyhteisöihin. Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä julkistaminen. Markkinoinnin lisäksi jokainen työyhteisö harjoittaa lisäksi muuta ulkoista työviestintää, esimerkiksi yhteydenpitoa verkostokumppaneihin. Yhteistyö on usein työprosessin kriittisellä polulla, joka on toisiinsa kytkeytyvien työvaiheiden sarja. Kriittisen polun työvaihe hidastuessaan tai nopeutuessaan hidastaa tai nopeuttaa koko työn suorittamista. Kriittisen polun sisäinen työvaihe on yleensä tuotteen pakkaaminen ja jos pakkauskone hajoaa, seisoo koko tuotantolinja. Kriittisen polun ulkoinen työvaihe on esimerkiksi raaka-aineen kuljetus. Yhteistyötä hankaloittaa päätöksenteon tapahtuminen oman valvonnan ulkopuolella. Jokaisen esimiehen tulee kiinnittää huomiota kriittisen polun toimintoihin huomiota. Riittävä ja tehokas viestintä on perusedellytys ulkoisen kriittisen polun häiriöttömälle kululle. (Åberg 2006, 98-100.)

Perustoimintojen tuen sisäistä osaa ovat operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi. Operatiivinen työviestintä on sitä, miten asiat saadaan hoitumaan

työyhteisössä. Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia siten, että koko henkilöstöllä on markkinoinnin onnistumisen kannalta olennaiset tiedot ja viestinnän välineet. Sisäisen markkinoinnin kannalta jokainen esimies on tärkeä. Esimies suhteuttaa ulkoisen markkinointikampanjan oman työyksikkönsä kuvioihin ja korostaa asiakkaan näkökulmaa. (Åberg 2006, 98-100.) Sisäiselle markkinoinnille kuuluu tuotteita ja palveluita koskeva viestintä. Työyhteisön jäsenet ovat kiinnostuneita tietämään mitä uusia tuotteita tai palveluita yritys tuottaa. (Juholin 1999, 138-139.)

4.2 Profilointi

Profiloinnin avulla rakennetaan työyhteisön, sen ihmisten ja tuotteiden tai palvelujen tavoitekuvaa ja pyritään siten vaikuttamaan työyhteisön maineeseen (Åberg 2000, 100). Profiloinnissa on kyse tekojen, viestien ja ilmeen yhteensovittamisesta, joilla rakennetaan mielikuvakytkentöjä kohderyhmien tajuntaan. Muun viestinnän perusvire luodaan profiloivan viestinnän avulla. Profiloinnissa ei ole vain kyse yhteisökuvamainonnasta, vaan viestinnän kivijalan tai kantoaalion määrittämisestä. Tavoitekuva saa osan sisällöstään visiosta ja missiosta: mitkä ovat tavoitteet ja mihin ollaan menossa. Työyhteisön historiallinen perimä on yhtä tärkeä osa tavoitekuvaa. Tapa toimia ja yrityskulttuuri on muotoutunut vuosien ja vuosikymmenien saatossa. Siksi tavoitekuva on ankkuroitava myös menneisyyteen: mistä on lähdetty, mitä tehtiin silloin. Tavoitekuvan kolmas osa on se, mitä ollaan ja tehdään tällä hetkellä. Jos nämä kolme tavoitekuvan tekijää osataan yhdistää sujuvasti, syntyy työyhteisön kehyskertomus. Tavoitteet näyttävät suunnan yritykselle ja kulttuuriset perusviestit antavat visiolle perustan ja ajallisen jatkuvuuden. Yrityksen nykytila ankkuroi vision todellisuuteen: tässä ollaan nyt. Profiloinnin kolmen tekijän saumaton yhteensovittaminen:

- teot, mitä tehdään ja miten,
- viestit, mitä sanotaan ja miten,
- ilme, miltä näytetään.

Yhteisöilme on moninainen kokonaisuus. Sitä on muun muassa toimipisteiden antamat aisti-, ja palveluvaikutelmat, työyhteisön logo, tunnus, kirjeenvaihdon ulkonäkö sekä liikelahjat. Ilmeen tulisi viimeistä yksityiskohtaa myöten viestiä tavoitekuvaa. Tavoitekuvaa ankkuroidaan henkilöstöön nostamalla profiiliteemoja esiin sisäisessä tiedotuksessa: tiedotus- ja henkilöstölehdessä tai verkkosivuilla. Profiiliteemojen tulee olla esillä kaikessa koulutuksessa ja perehdyttämisessä. Esimiehet nostavat teemoja esiin yksikönkokouksissa ja muissa alaisten kanssa käytävissä keskusteluissa. Näin teemoista tulee osa arkiviestintää. (Åberg 2006, 100-102.)

4.3 Kiinnittäminen

Kiinnittämisessä perehdytetään työyhteisön palveluksessa olevat työhönsä ja työyhteisöönsä. Se tähtää yhteisöllisyyden luomiseen eli sosialistamiseen. (Åberg 2000, 100). Perehdyttämisellä tarkoitetaan yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle ja työhön perehdyttämistä. Perehdyttämisen keinoja ovat työpaikkailmoitus, työhönottohaastattelu, perehdyttämiskoulutus, perehdyttäjät, ensimmäisten työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma, Tervetuloa taloon-opas, verkossa oleva perehdyttävä aineisto ja henkilöstölehti. (Åberg 2006, 103-104.) Perehdyttämisessä apuna käytettävän kirjallisen aineiston päivittäminen on tärkeää ja jonkun pitää kantaa siitä vastuu (Juholin 1999, 145).

Perehdyttäessä työntekijää, hänet sopeutetaan organisaation toimintatapoihin, siihen mitä talossa arvostetaan ja miten asioita tehdään. Uuden työntekijän avulla on mahdollista uudistaa organisaation toimintatapoja. Etukäteen on mahdollonta määrittää, mihin työntekijä pitää sopeuttaa ja millaisissa asioissa työntekijän palaute ja kehitysehdotukset kannattaa ottaa kunnolla käsittelyyn. Perehdytys luo mielikuvaa organisaatiosta ja vaikuttaa siihen miten työntekijä tuntee olevansa tervetullut työyhteisöön. Hyvin perehdytetty työntekijä sitoutuu paremmin kuin huonosti perehdytetty henkilö. Huolellinen perehdytys on taloudellisesti kannattavaa. Kun työt tehdään alusta asti sujuvasti ja oikein, vältetään virheitä ja saman asian useaan kertaan tekemiseltä. Perehdyttämistä tarvitaan

työsuhteen jatkuessa kun työtehtävät vaihtuvat tai toimintatavat muuttuvat. Työntekijän palatessa sairaus- tai äitiyslomalta on syytä aloittaa uusi perehdytysprosessi. (Surakka & Laine 2011, 152.)

Esimiehen vastuulla ovat perehdyttäminen ja osaamisen kehittäminen. Uusi työntekijä on perehdytettävä huolellisesti, jotta hän pystyisi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa keskittymään täysipainoisesti työhönsä. Esimies varmistaa hyvällä perehdytyksellä, että työntekijä työskentelee oman ryhmänsä ja organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Perehdyttäminen on esimiehen vastuulla, mutta hänen ei tarvitse perehdyttää kaikkea itse. Esimies voi delegoida perehdyttämistä muille työntekijöille tai työyhteisön nimetyille perehdyttäjille. Esimiehen delegoidessa perehdytys muille, on hänen tehtävänään valtuuttaa ja luoda edellytyksiä nimettyjen perehdyttäjien onnistumiselle ja seurata perehdytyksen totetumista. Esimiehen tehtävänä on aina työntekijän työkuvan läpikäyminen. Mitkä ovat työntekijän päävastuut, suoritus- ja kehittymistavoitteet sekä miten arvioidaan onnistumista? Tavoitteet ovat pohja palautteelle ja niihin palataan valmennus- ja kehityskeskusteluissa. Esimies huolehtii, että perehdyttäminen etenee sovitusti ja järjestelmällisesti. Apuna tässä on työyhteisön perehdytyskansio, joka voi olla sähköinen tai paperinen. Perehdytyskansioista löytyy kaikki perehdytyksessä tarvittava materiaali. (Surakka & Laine 2011, 153-154.)

Perehdyttämisessä on ennen työntekijän ensimmäistä työpäivää huolehdittava, että on suunniteltu, mitä perehdytetään ja milloin, ja keiden opastuksella se tapahtuu. Perehdyttäjän kannattaa olla yhteydessä uuteen työntekijään jo ennen ensimmäistä työpäivää. Tällöin uusi työntekijä voi kysellä etukäteen mieltä askarruttavista asioista ja perehdyttäjä voi saada tietoa, jota kannattaa huomioida perehdytysuunnitelmassa. Perehdyttämissuunnitelma kertoo mitkä asiat pitää perehdyttää. Suunnitelmaan merkitään kuka perehdyttää minkäkin asian, milloin ja miten asian perehdyttämistä seurataan. Mikäli Tervetuloa taloon -kirjasta ei ole annettu uudelle työntekijälle haastatteluvaiheessa, se on syytä antaa ensimmäisenä työpäivänä. Esimiehen on hyvä olla vastaanottamassa uusi työntekijä ensimmäisenä päivänä, vaikka hän olisikin delegoinut perehdyttämisen muille. Hyvä ensivaikutelma luo pohjaa tulevalle esimies-alaisuudelle. Vas-

taanottovaiheessa on tärkeintä, että työntekijä kokee itsensä tervetulleeksi ja odotetuksi. Ensimmäisen työpäivän aikana uudelle työntekijälle esitellään lähimmät työtoverit, työtilat ja oma työpiste sekä annetaan tarvittavat työvälineet, avaimet ja kulkuluvat. Työhön liittyviä asioita käydään myös läpi, mutta niin, että työntekijä ei koe hukkuvansa uuteen tietoon. (Surakka & Laine 2011, 155-156.)

Työntekijän tulisi päästä kiinni työhönsä ensimmäisen viikon aikana. Tositoimiin ryhtymisen motivaatio on yleensä korkea. Oleellista tässä vaiheessa on, että työntekijä perehtyy keskeisiin asioihin, joiden avulla työn aloittaminen on mahdollista. Työntekijän työtehtävät ja tavoitteet ovat näistä asioista tärkeimmät. Kun työntekijä pääsee käsiksi työhönsä, hänelle selviää mitä osaa ja millaiset asiat ovat epäselviä. Esimies saa tietoa työntekijän osaamisesta työskentelyä tarkkailemalla. Työntekijän kokemusten ja esimiehen havaintojen perusteella käytävä keskustelu auttaa esimiestä kohdentamaan perehdytystä tarpeita vastaavaksi. Ensimmäisen viikon jälkeen käydään palautekeskustelu siitä, miten perehdytys on edennyt ja arvioidaan mihin perehdytyksessä kannattaa jatkossa panostaa. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Ensimmäisen kuukauden aikana perehdytys jatkuu edelleen laaditun suunnitelman mukaisesti, mutta samalla työntekijän tulisi päästä kiinni tuottavaan työhön. Työntekijä havainnoi ensimmäisinä viikkoina työyhteisön toimintakulttuuria ja saattaa kummastella joitakin organisaation toimintatapoja. Uutta työntekijää kannattaa kannustaa tuomaan esiin huomioitaan, koska hän usein näkee organisaation huonosti toimivat käytännöt selvemmin kuin vuosia talossa työskennellyt. (Surakka & Laine 2011, 156.)

Ensimmäisen kuukauden aikana on hyvä käydä viikoittain lyhyt palautekeskustelu perehdytyksen etenemisestä. Tarkistuslistan avulla on helppo varmistaa mitkä asiat on perehdytetty. Muutaman kuukauden työskentelyn ja aktiivisen perehdyttämisen jälkeen on hyvä käydä koeaikakeskustelu. Esimies voi arvioida kyselemällä ja kuuntelemalla, onko työntekijällä edellytykset toimia tehtävässään ja onko perehdytys ollut riittävä. Tällöin on vielä mahdollista tehdä korjaavia toimenpiteitä ennen koeajan päättymistä. Varsinaisen perehdytyksen loputtua

työntekijän oppiminen jatkuu. Vuoden edetessä tulee eteen uusia asioita, joissa työntekijä tarvitsee tukea. Vuosien edetessä tuen tarve säilyy edelleen ja osaamisen kehittäminen jatkuu koko työsuhteen ajan. (Surakka & Laine 2011, 156-157.)

4.4 Informointi

Informointia tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista omalle välle ja ulkopuolisille (Åberg 2000, 100). Informointi jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen informointiin. Ulkoinen informointi kohdistuu työyhteisöstä ulospäin, sisäinen informointi omaan henkilöstöön. Suurta ja ”nimetöntä” kohderyhmää tavoitellaan oman verkkoviestinnän tai median kautta. Lehdistötilaisuuden tai -tiedotteen avulla toivotaan joukkoviestinten julkaisevan tiedotteen. Tällaisen ulkoisen tiedottamisen tarkoituksena on tietoisuuden lisääminen tapahtumista. Ulkoisen tiedottamisen keinoja ovat tiedote, toimintakertomus, esite tai tiedotustilaisuus. Ulkoista tiedottamista on hajautettu monissa yrityksissä niin, että asiasta tiedottaa asian paras tuntija. Tällöin viestintäyksikön tehtävänä on järjestää tiedotuksen puitteet ja hoitaa tiedotusaineisto. Kohderyhmän ollessa pieni ja tunnettu käytetään henkilökohtaista viestintää, jota kutsutaan tässä yhteydessä yhteystoiminnaksi. Tämän tarkoituksena on ymmärtämyksen ja suopeuden lisääminen sekä samalla tärkeiden yhteistyötahojen käsitysten luotaaminen. Yhteystoiminnan keinoja ovat tapaaminen, puhelu tai kirje sekä muu arkipäivän huomaavaisuus. Yhteystoimintaa harjoittaa tavalla tai toisella jokainen työyhteisön jäsen. (Åberg 2006, 102-103.)

Arkiasioita ovat asiat, joista yhteisön jäsenten on oltava tietoisia. Arkiasiat pitävät yhteisön toiminnassa ja yhteisön jäsenet kiinnostuneina omasta työstään, yhteisöstään ja ympäristöstään. Arkiasioihin kuuluu talousviestintä, joka pitää sisällään taloudellisen tilanteen, suunnitelmat ja tavoitteet. Talousviestinnän tehtävänä on informaation jakaminen ja merkitysten antaminen sille, mitä on tapahtunut ja tapahtumassa. Työyhteisön jäsenet haluavat numerofaktan lisäksi tietää, mitä saatu informaatio merkitsee itse kunkin kohdalla. Työyhteisön jäse-

net haluavat tietää tuloksen suhteen tavoitteisiin, yleiset näkymät, niiden vaikutuksen tulokseen jatkossa sekä mitä merkitsee jos tavoitteisiin ei päästä tai ne ylitetään. Talousviestintään ei riitä yksi kanava, koska talousinformaatiota on globaalia, valtakunnallista, paikallista, osastokohtaista jne. Suurimmat haasteet talousviestinnässä ovat viestin tiivistäminen eli missä mennään ja tulevaisuuden näkymät, numeerisen tiedon esittäminen selkeästi, yksinkertaisen kielenkäyttö. (Juholin 1999, 133-134.)

Työyhteisön jäseniä kiinnostaa muutosviestintä, joka on myös osa arkiasioita. Muutosviestintää ovat tieto toiminnan, toimintatapojen ja organisaation muutoksista. Työyhteisön jäsenille on tärkeää tietää yrityksen työllisyystilanne, millainen se on nyt ja tulevaisuudessa, millaisia muutoksia odotettavissa, mitä ominaisuuksia ja osaamisalueita vaaditaan. Työyhteisön jäsentä kiinnostaa eniten omaa työtä koskevat asiat: sen riittävyys, näkymät ja mahdolliset muutokset, työtehtävän sisältö ja muutokset, koulutus sekä urakehitys. Koulutuksesta, valmennuksesta ja kursseista pitäisi informoida eri tasoilla, koko organisaatiossa, yksiköittäin ja yksilötasolla. Henkilöstötietojen- ja palveluiden informointiin sopii yhteiset kanavat intranet, henkilöstöopas jne. Työyhteisön harrastuksia ja vapaa-ajan aktiviteetteja koskevasta informaatiosta ei juuri ole puutetta, koska näiden asioiden informointi on usein aktiivisten ihmisten harteilla. (Juholin 1999, 133-138.)

4.5 Sosiaalinen vuorovaikutus

Sosiaalista vuorovaikutusta työyhteisö ei voi suoraan hallita. Sosiaalista vuorovaikutusta harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla, riippumatta siitä, ollanko työyhteisössä vai sen ulkopuolella. Ihmisellä on kolmen eri lajin päivittäisyhteyksiä muiden kanssa: lähiverkko, puskaradio ja satunnaisverkko. Lähiverkon eli läheisverkon muodostaa yhteydet henkilöihin, jotka tunnemme hyvin, henkilökohtaisella tasolla. Puskaradioksi tai viidakkorummuiksi kutsutaan verkkoa, jossa on henkilöitä, joita ei tunneta kovin hyvin, mutta joiden kanssa ollaan melko säännöllisesti tekemisissä. Puskaradioon kuuluvia henkilöitä ovat muun muassa

työ- ja opiskelutoverit, hyvänpäivätutut, eräät ystävien ystävät ja kaukaisemmat sukulaiset. Satunnaisverkon muodostaa henkilöt, joita tapaamme satunnaisesti, tietyssä tilanteessa, esimerkiksi junassa tai kutsuilla. Kohtaaminen on satunnaista eikä ehkä toistu. (Åberg 2006, 105.)

Tärkein verkoista on läheisverkko, koska siinä hyvin tutut henkilöt viestivät keskenään. Verkko koostuu niistä henkilöistä, joihin on suhteellisen kiinteä, henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuva kontakti. Niiden koko vaihtelee, keskimääräinen koko on noin 25 henkeä. Läheisverkot voivat toimia kolmella tavalla:

- hiljaisesti eli passiivisesti,
- kysyvästi eli reaktiivisesti,
- kertovasti eli aktiivisesti.

Työyhteisön kannalta verkko voi olla hiljainen eli passiivinen, kun ystävät tapaavat, puhutaan aivan muista kuin työpaikan asioista. Verkko voi olla kysyvä eli reaktiivinen, jolloin työyhteisön palveluksessa oleva vastaa, kun häneltä kysytään työyhteisön asioista. Verkko voi olla kertova eli aktiivinen: työyhteisön palveluksessa oleva tuo oma-aloitteisesti esiin työyhteisön asioita. Mikäli uutinen on huomattava, viestit kulkevat verkossa nopeasti. Viestit kertautuvat, koska jokaisella lähiverkkoon kuuluvalla on oma lähiverkkonsa. Lähiverkot ovat uskottavuutensa takia tehokkaampia kuin uutisen lukeminen sanomalehdestä. Viestintä on tehokkaimmillaan kun henkilö saa tiedon sekä omasta lähiverkostaan, että lukee sen lehdestä. Halusi työyhteisön johto sitä tai ei, läheisverkot ovat olemassa. Lähiverkkoja ei voi suoraan ohjata, johto ei voi velvoittaa ketään puhumaan vapaa-aikanaan työyhteisöstään. Lähiverkot voidaan ja tulisi ottaa huomioon, niitä voidaan yrittää aktivoida, esimerkiksi silloin kun markkinoille tulee uusi tuote. Verkko on tehokkaimmillaan silloin, kun se tukee työyhteisön muuta ulkoista viestintää. (Åberg 2006, 105-107.)

4.6 Yhteisöviestinnän kohderyhmät

Tiedon ylikuormitusta synnyttää keskenään kilpailevien viestintäkanavien olemassa olo, minkä vuoksi olennaisen tiedon etsiminen vie kohtuuttomasti aikaa

(Juholin 1999, 159). Tärkeää on osata valita minkä viestinnän osa-alueen ja keinot ottaa käyttöön eri kohderyhmien tavoittamiseksi, koska kohderyhmät ovat kiinnostuneita eri asioista. Asiakkaat ovat kiinnostuneita tuotteista ja palveluista, sijoittajat rahasta, rahoittajat turvallisuudesta, mediat ajankohtaisuudesta, henkilöstö ihmisistä ja työpaikasta. Täytyy osata tarjota myönteistä, visuaalisesti houkuttavaa asiaa yhdelle, toiselle kovia tosiasioita. Viestinnän osa-alueen valitsemiseen vaikuttaa myös missä vaiheessa elinkaartaan yritys on. Suuri osa yrityksistä harjoittaa aluksi markkinointiviestintää, mutta jos yritys tarvitsee vierasta pääomaa liiketoiminnan käynnistämiseen, sen tarvitsee ensin harjoittaa talous- tai sijoittajaviestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 17-18.)

Viestinnän rakenteen suunnittelulla kunkin asiasisällön tai kokonaisuuden viestintään määritellään yksi tai kaksi pääkanavaa. Esimerkiksi oma esimies on omaan työhön liittyvien asioiden ensisijainen kanava ja toissijainen olisi oma tiimi. Käytettäviä kanavia voi olla useita, mutta on tärkeää valita tärkeimmät. Sisäisen viestinnän rakenteen selkeyttäminen helpottaa tuottajia, välittäjiä ja vastaanottajia, kun he tietävät mitä kanavaa käyttäen tieto välitetään tai mistä kanavasta sitä voi etsiä. Esimiehen tärkeimmät viestittävät asiat ovat työsuhteeseen ja urakehitykseen liittyvät asiat, oman osaston ja tiimin tavoitteet ja tulokset, koko yhteisön visio ja strategian sovellukset omaan toimintaan, muutokset sekä keskustelut oman yhteisön kehittämisestä. Ylimmän johdon tärkeimmät viestittävät asiat ovat visio, missio, strategia, arvot, koko yhteisön tavoitteet ja tulokset, toimialan näkymät, tulevaisuuden skenaariot. (Juholin 1999, 159-161.)

4.7 Viestintä muutostilanteissa

Teknologisen, taloudellisen, poliittisen tai sosiaalisen ympäristön muutokset aiheuttavat muutoksia yrityksen toimintaympäristössä. Myös kilpailutilanteet ja markkinat muuttuvat. Kun ympäristö muuttuu, on myös yrityksen muututtava sisäisesti eli organisoitava toimintoja uudelleen, supistaa tai laajentaa toimintoja. Muutokset vaikuttavat johtoon, osastoihin ja esimiehiin, tiimeihin, työryhmiin, projekteihin ja yksilöihin. Sisäinen muutos tulisi nähdä kehittymisenä, eteenpäin

menemisenä, joka edellyttää koko organisaation ja yksilön oppimista, sillä ympäristö muuttuu joka tapauksessa. Viestintä voi olla joko hidastava tai muutosta eteenpäin vievä voima. Muutokset vaihtelevat, osa niistä on suunniteltuja ja johdettuja, osa tulee yllätyksenä ulkoapäin. Muutokset luokitellaan ensimmäisen ja toisen asteen muutoksiin vaikuttavuuden perusteella. Ensimmäisen asteen muutos sisältää pieniä parannuksia perusrakenteisiin, toisen asteen muutos on voimakkaasti uudistava, epäjatkuvaa ja pyörteistä. Perusrakenteita uudistava muutos muuttaa kulttuuria, asioita tehdään uudella tavalla ja siihen olisi sopeuttava. Samaan muutokseen jokainen ihminen reagoi eri tavalla, toiselle muutos voi olla ylitsepääsemätöntä, toiselle uusia mahdollisuuksia tuova haaste. Johdon ja esimiesten tehtävä on saada muutokset tapahtumaan ja johtaa muutosta perustelemalla, mukaan ottamalla, keskustelemalla ja antamalla aikaa. Muutosprosessin tarpeellisuus tulee perustella, sen pitää olla hallittu ja seurattu. Kiitosta ei saisi unohtaa. Prosessin eri vaiheissa tarvitaan tiedotustilaisuuksia, keskustelufoorumeita, palavereja ja me-hengen nostatusta. Avointa ja keskustellevaa yrityskulttuuria tarvitaan erityisesti muutostilanteessa ja sen läpiviemisessä. (Isohookana 2007, 231-234.)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

Markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän onnistumisen edellytyksenä on hyvin hoidettu sisäinen viestintä. Sisäinen viestintä on kaikkien yhteinen asia, niin johdon kuin yksittäisten työntekijöidenkin ja sen päätepineenä pitäisi nähdä ulkoiset asiakkaat ja muut ulkoiset sidosryhmät. Sisäisen viestinnän tehtävänä on sitouttaa toiminta-ajatukseen, arvoihin ja visioon, sitouttaa ja motivoi da tavoitteisiin ja tuloksekkaaseen toimintaan, vaikuttaa jokapäiväiseen työnte on sujuvaan kulkuun, tiedottaa asioista. Sisäisen viestinnän tehtävänä on myös vaikuttaa resurssien tehokkaaseen käyttöön, luoda positiivista ilmapiiriä ja yhteisöllisyyttä, ehkäistä ja hoitaa ristiriitatilanteita ja konflikteja, vaikuttaa ja sitouttaa yrityskulttuuriin ja yritysidentiteettiin, vaikuttaa brändiin ja yrityskuvaan sekä tukea markkinointia ja markkinointiviestintää. Tavoitteena on luoda ja kehittää yrityksen identiteettiä ja sisäisiä suhteita ja siten vaikuttaa yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Sisäinen viestintä liittyy yrityksen eri henkilöt, tasot ja osastot yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi ja sen puute näkyy, niin että tehdään vääriä asioita tai oikeita asioita väärin. (Isohookana 2007, 222-223.)

Sisäisen viestinnän kanavat jaotellaan kasvokkaisviestintään, tapahtumiin, kirjalliseen ja graafiseen painettuun viestintään, sähköiseen viestintään ja organisaation kokonaisviestintään. Sisäisen viestinnän kanavista kasvokkaisviestintä on arvostetuin viestinnän muoto, mutta kanavassa on myös suurimmat puutteet. (Juholin 1999, 139-141.)

5.1 Kasvokkaisviestintä

Kasvokkaisviestintä eli face-to-face communication sisältää muodolliset ja määrämuotoiset kokoukset, kahdenkeskiset palaverit, tiimikokoukset, työhön perehdyttämisen ja ohjaamisen, kulkemisen ja keskustelun sekä yhteiset ateriat ja muut vapaamuotoiset tilaisuudet. Kasvokkaisviestintää harjoitetaan yksikkö- ja

yksilötasolla sekä koko yhteisön sisällä yhteisissä tilaisuuksissa. (Juholin 1999, 141-143.)

Palaverit ovat työtä kohti yhteistä tavoitteita. Jokaisella osallistujalla tulisi olla joko jotakin annettavaa palaveriin tai jotakin saatavaa siitä. Palaverien lähtökohdaksi on, ettei ketään kutsuta vain varmuuden vuoksi eikä kukaan mene palaveriin vain katsomaan, onko siellä jotakin itseä koskevaa. Työyhteisöissä pidetään monenlaisia palavereja: suunnittelu-, työ-, käynnistys-, projektipalavereja jne. Palaverien tarkoitus vaihtelee, mutta niiden onnistumiseen voidaan vaikuttaa samanlaisilla keinoilla. Koollekutsujan tärkein tehtävä on valmistautuminen, koska se luo pohjan onnistuneelle palaverille. Koollekutsuja on usein esimies. Valmistautumisella varmistetaan, että keskitytään oikeisiin asioihin ja jokaisella on samanlainen käsitys siitä, mitä palaverissa pitäisi saada aikaiseksi. Valmistautumisen keskeiset asiat ovat palaverin tarkoituksen määrittäminen, käsiteltävien asioiden valinta, asioiden käsittelyn tavoitteiden asettaminen, asialistan laatiminen, osallistujien valmistautumisen ohjaaminen ja asioiden käsittelytavan valinta. Palaverin tarkoituksesta riippuu millaisia asioita siellä kannattaa käsitellä. Suurin hyöty saadaan irti, kun käsitellään asioita, joiden yhdessä miettimisestä syntyy lisäarvoa. Säännöllisesti toistuvissa palavereissa on vakioasioita, jotka käsitellään jokaisessa palaverissa. Vakioasioiden lisäksi on vaihtuvia asioita. Palaveria ei kannata aloittaa tiedotusasioilla. Jos asian voi tiedottaa esimerkiksi sähköpostitse tai tekstiviestitse, eikä asiasta tarvitse keskustella, sitä ei kannata ottaa asialistalle. Muutamaa henkilöä koskevia asioita ei kannata laittaa asialistalle. Osallistujat pystyvät valmistautumaan vain asioihin, jotka ovat asialistalla. (Surakka & Laine 2011, 168-170.)

Kokousten ja palaverien pitämiseen kuluu paljon aikaa valmisteluun ja pitämiseen, joten yhä useammassa organisaatiossa on siirrytty nopeampien tiedonvälityskeinojen pariin, kuten esimerkiksi Intranetin. Nopeampiin viestintäkeinoihin siirrytään vähenevän vuorovaikutuksen kustannuksella. Kokousten etuna on mahdollisuus välittää tieto samanaikaisesti samansisältöisenä laajalle kuulijakunnalle ja samalla antaa mahdollisuus keskusteluun. Riskinä on, ettei ajankohdasta sovi kaikille, jolloin poissaolijat jäävät ilman tietoa ja merkityksiä, joita vain

kasvokkaisviestintä voi tuottaa. Asiasta jaettu tiivitelmä tai tiedote ei yleensä korvaa poissaoloa. Vuorovaikutuksen perusasioita ovat kokoukset, palaverit ja neuvottelut. Pienryhmissä pidettävissä kokouksissa asioita voidaan käsitellä epämuodollisesti ja luottamuksellisesti, mikä luo puitteet osallistujien mielipiteiden vaihdolle ja ideoinnille. Pienryhmäkokousten vahvuuksia ovat tuttuus ja yhteinen viitekehys. Pienryhmän läheisyys voi olla heikkous, kun käsiteltävänä on vaikeita asioita. Jos esimiehen rohkeus ei riitä hankalien asioiden käsittelyyn, hän saattaa etäännyä tiimistään. Yksikkö- ja tiimipalavereiden heikkoutena voidaan pitää myös niiden epäsäännöllisyyttä, epäselvää roolia ja löysyyttä asioiden käsittelyssä. Ihmisten kiinnostus palavereita kohtaan alkaa hiipua, jos he eivät koe saavansa kokouksista oikeaa ja haluamaansa tietoa. (Juholin 1999, 141-143.)

5.2 Tapahtumat, kirjallinen ja graafinen viestintä

Tapahtumia ovat kokoukset ja konferenssit, puhe- ja esitystilaisuudet, teematilaisuudet sekä workshopit ja seminaarit. Graafinen eli painettu viestintä sisältää lehdet ja julkaisut, tiedotteet ja kiertokirjeet, ilmoitustaulun, manuaalit, ohjekirjat, käsikirjat, esitteet, raportit sekä perehdyttämisaineistot. (Juholin 1999, 140.) Kirjallista viestintää ovat paperiset tiedotteet ja henkilöstölehdet (Juholin 1999, 148-150). Perinteisen tiedotteen vahvuuksia on nopeus ja edullisuus. Tiedotteen tehtävänä on täydentää kasvokkaisviestintää. Yksinään tiedote voi toimia silloin, kun asia on yksiselitteinen ja oletetaan, että vastaanottajat ymmärtävät sen. Kun tiedote laaditaan oikein, se on tehokas tiedonvälittäjä. Rakenne ja ilmaisu ovat oleellisia asioita. Tärkeimmät osat ovat otsikko ja ingressi, josta ilmenee se, mitä pitää saada ihmisten tietoon. Ilmoitustaulut sisältävät tuoreen tiedon sijaan perus- ja käyttötietoa tai ”kiva tietää”-aineistoa, jonka löytää helposti tarpeen tullen. Tällaista aineistoa ovat muun muassa toimintaohjeet hälytystilanteissa. Sähköinen ilmoitustaulu voi olla esimerkiksi uutisikkuna, jossa näkyy päivän otsikot. (Juholin 1999, 148-152.)

5.3 Sähköinen viestintä

Sähköistä viestintää ovat sähköposti, puhelin ja sisäinen tietoverkko eli Intranet. (Pesonen 2012, 145). Intranet on lähiverkko, joka on rajattu tietyn, suljetun ryhmän käyttöön. Intranetiä käytetään yleensä sisäiseen viestintään ja tietojen siirtoon. Mikäli organisaation ulkopuoliset pääsevät käyttämään verkkopalvelujen tietoa, on kyse Ekstranetistä. Intranetin hyötynä on suurten tietomäärien hallinta, päivittäminen sekä se, että tietoja voidaan pitää eri paikassa sijaitsevien käyttäjäryhmien saatavilla yhtä aikaa. (Pesonen 2012, 150.)

Sosiaalisen median ratkaisuja voidaan soveltaa yrityksen sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Sen käyttäminen voi tehostaa yrityksen monia sisäisiä toimintoja. Yksinkertaisimmillaan se säästää huomattavasti aikaa. Sisäisiä sosiaalisen median sovelluksia ovat virtuaaliset työtilat, sisäiset blogit ja wikit. (Ojala & Pöysti 2008, 47-55.)

5.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Åbergin (2006, 111-112) mukaan sisäisen viestinnän haasteita on neljä. Ensimmäisenä haasteena on tietojen liikkuminen. Kun tietoa liikkuu liian vähän, syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö syntyy, kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Tällöin puskaradio virittyy täyttämään tyhjiötä ja siinä ei ole on-off -nappia. Hyvin tyypillinen uutistyhjiötilanne syntyy fuusion tai suurten organisaatiomuutosten yhteydessä. Tyhjiö täyttyy aina. Uutistyhjiössä paras tapa vetää puskaradiolta matto alta on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Tällöin puskaradio virittyy uudelle taajuudelle, pohtimaan nyansseja. Kaikkea tietoa ei tarvitse liikuttaa, pääsääntö on, että sellaiset tiedot liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Näitä ovat organisaatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat.

Sisäisen viestinnän toisena haasteena ovat tietovarastot ja verkot. Tiedoista osa on sellaisia, että niiden olisi oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä niihin käsiksi. Käytännössä on kyse hajautetuista tietokannoista. Näi-

hin tietokantoihin tiedon tarvitsijoilla on pääsy suoraan verkon kautta tai tietokannan hoitajan kautta. Ne tiedot laitetaan varastoon, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita. Yksilöllisten tiedontarpeiden heräämistä on vaikea ennakoida. Sellaisia tietoja ovat muun muassa jonkin hankkeen etenemiseen liittyvät tiedot, henkilöstöedut, menettelyt sairaustapauksissa tai ulkomaankomennuksilla. Sisäisen viestinnän kolmas haaste ovat esimiehet. Esimies toimii linkkinä oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välissä. Esimiehen tiedotusvastuu on yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja oman yksikön näkökulmien vieminen ylöspäin. Sisäisen viestinnän neljäntenä haasteena ovat erilaiset tietotorit ja ahaa-aukiot. Yritykset tarvitsevat fyysisen tilan, jossa työyhteisön jäsenet voivat lepuuttaa aivojaan ja heittää vilttejä ideoita. Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat satunnaisviestintää. (Åberg 2006, 112.)

6 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

Kun joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi, on kyseessä hajautettu organisaatio. Yhteisen tehtävän toteuttamisen edellyttämä vuorovaikutus ja kommunikointi tekee erillään toimivista ihmisistä työorganisaation. Työ on virtuaalista, koska kommunikointi ja yhteistyö tapahtuvat pääosin tai pelkästään tieto- ja viestintäteknologian avulla. Siksi usein puhutaan myös virtuaalisista organisaatioista. Hajautettujen organisaatioiden kasvualustan muodostavat erilaiset vuorovaikutukseen ja keskinäiseen viestintään perustuvat verkostot. Kun ryhmä alihankkijoita alkaa tehdä yhteistyötä keskenään, niistä muodostuu hajautettu organisaatio. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 14.)

Etäjohtamisessa fyysiset kohtaamiset voivat olla harvinaisia, mutta läsnäolo on mahdollista. Viestintävälineiden tarkoituksenmukainen käyttö korostuu tällöin. Virtuaalinen kanssakäyminen lisää läsnäoloa ja vapauttaa aikaa olemaan useamman henkilön kanssa tekemisissä entistä useammin. (Surakka & Laine 2011, 194.)

Esimies johtaa työntekijöitään etäältä, kun saman ryhmän työntekijät työskentelevät eri puolilla Suomea tai maailmaa. Esimiehen tehtävät eivät katoa, vaikka alaiset eivät ole näköpiirissä. Työntekijöiden työskentelyä on tuettava ja yhteistyötä rakennettava sekä yhteisiä tavoitteita ja toimintatapoja on selkiytettävä. Esimiehen on oltava näkyvä myös kaukaa. Luottamuksen merkitys korostuu etäjohtamisessa. Kaukana oleva esimies ei pysty seuraamaan päivittäistä työtä samalla tavoin kuin lähellä oleva. Esimiehen ja ryhmän jäsenten on luotettava, että kaikki tekevät osuutensa ja pitävät lupauksensa. Luottamus perustuu rooleihin ennen kuin työntekijät oppivat tuntemaan toisensa. Lähtökohta on, että jokainen tekee työtehtäväänsä kuuluvat asiat. Luottamus yleensä lujittuu, kun opimme tuntemaan työtoverimme ihmisenä ja hänen osaamisensa ja toimintatapansa. Alaisten ollessa etäällä esimiehestä, esimiehen suunnitellut tehtävät korostuu:

- Mitä, kenelle, milloin ja miten viestitään?
- Miten varmistetaan, että kaikki ponnistelevat yhteisten tavoitteiden eteen?
- Miten viritetään yhteishenkeä ja motivaatiota?
- Millaisia pelisääntöjä ryhmä tarvitsee?
- Miten viritetään vuorovaikutusta?

Etäjohtamisen suurin haaste liittyy viestintään ja vuorovaikutukseen. Viestintätavoista on hyvä keskustella ja sopia työntekijöiden kanssa. Esimiehen pitää selvittää millaiset asiat viestinnässä tuntuvat työntekijöistä haasteellisilta ja miten työntekijät toivovat asioista viestittävän. Esimiehen pitää osata valita viestilleen sopiva viestintäkanava. Tiedottaminen voidaan hoitaa sähköisillä viestintävälineillä, kuten sähköpostilla. Uuden luominen, vaikeiden tilanteiden käsittely ja yhteisen ymmärryksen luominen työntekijöiden kesken vaatii kasvokkaisviestintää. Kasvokkaisviestintä on suositeltavaa tärkeissä ja luovissa palavereissa sekä asioiden aloitustilaisuuksissa. Kasvokkain voidaan havainnoida toisten tunteita ja asenteita helpommin kuin minkään viestintävälineen avulla. Asioita on tärkeää käsitellä kasvokkain, silloin mitä henkilökohtaisempia asiat ovat ja mitä enemmän niiden käsittelyyn vaikuttavat asenteet ja tunteet. Videopalaverissa voidaan käsitellä pitkälti samoja asioita kuin kasvokkaispalavereissa. Videon välityksellä on vaikea havainnoida ihmisten hienovaraisia sanattomia viestejä. Puhelinpalaveri sopii keskusteluun ja päätöksentekoon sekä rutiinimaisiin palavereihin. Kiireisiä asioita ja nopeaa vastausta vaativia kysymyksiä kannattaa käsitellä kahdenkeskisissä puhelin keskusteluissa. Joskus tehokkain tapa tiedottaa asioista nopeasti usealle vastaanottajalle yhtä aikaa on tekstiviesti. Tiedottamiseen, asiakirjojen lähettämiseen ja raportointiin soveltuu sähköposti. Sähköposti sopii myös kysymysten esittämiseen, jos vastausta ei tarvita nopeasti. Sähköposti ei saa olla esimiehen tärkein viestintäväline, koska sähköpostille ominainen tiivis ilmaisu aiheuttaa vastaanottajissa erilaisia tulkintoja ja väärinymmärryksiä. Tiedon tallentamiseen sopii Intranet, jonne voi luoda vuorovaikutukseen kannustavia työskentelytiloja. Ryhmälle virtuaalinen työskentelytila antaa mahdollisuuden muokata yhdessä tietoa ja viritää myös epävirallista vuorovaikutusta. (Surakka & Laine 2011, 194-197.)

Työntekijöiden ollessa kaukana toisistaan, on sekä työntekijän että esimiehen helppo vetäytyä omiin oloihinsa. Etäällä oleva esimies ei näe etäällä olevan työntekijän ongelmia. Jos työntekijä ei ota yhteyttä esimieheen, esimies tulkitsee, että kaikki on hyvin. Työntekijä ei välttämättä halua kertoa omista ongelmistaan. Tämän vuoksi esimiehen tehtävänä on varmistaa systemaattinen viestintä ja vuorovaikutus, jolloin omiin oloihin vetäytyminen ei ole mahdollista. Esimiehen on hyvä pitää työntekijät tietoisina, milloin on tavoitettavissa. Hyvä apuväline tähän on sähköinen kalenteri. Arjen viestintätilanteista työntekijä muodostaa mielipiteensä siitä, miten esimies haluaa häntä tukea. (Surakka & Laine 2011, 197-198.)

Ihanteellinen tilanne on, että esimies voi luottaa, että työntekijät tekevät mitä lupaavat ja ponnistelevat asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Strategian toteutumista, tavoitteiden saavuttamista ja sopimusten noudattamista on silti seurattava. Seurannan avulla esimies saa palautetietoa, joka auttaa havaitsemaan ongelmia ajoissa, suunnittelemaan tulevaisuutta ja kehittämään toimintaa. Seuranta vaikuttaa käyttäytymiseen, työ tulee todennäköisemmin tehtyä sovitusti kun toimintaamme seurataan, kuin jos seurantaa ei ole. Esimies voi joskus kokea alaisten seuraamisen kiusalliseksi tai kyttämiseksi, mutta seuraamista ei pidä arastella vaan tehdä siitä luonnollinen osa päivittäisjohtamista. Parhaimmillaan seuranta koetaan esimiehen kiinnostukseksi työntekijän työtä kohtaan, jolloin se motivoi yrittämään entistä kovemmin. Seurannan riittämättömyys voi johtaa siihen, ettei ongelmiin kyetä puuttumaan ajoissa. Liika seuranta voi tuntua työntekijästä ahdistavalta eikä välttämättä ole tehokasta. Seurannan välineitä ovat esimerkiksi tuloslaskelmat, budjettiseurannat, tuloskortit, myyntiraportit, asiakas-, ja työtyytyväisyysmittaukset, laatu- ja johtamisarvioinnit. Esimiehen ei tarvitse seurata kaikkea, mitä ylempi johto seuraa. Työyhteisössä voidaan määrittellä, mitä mittareita ja välineitä esimiehen edellytetään hyödyntävän. (Surakka & Laine 2011, 200-201.)

7 TUTKIMUSKOHDE

Tutkimuskohteena toimii Yritys X, joka on hajautettu organisaatio. Tutkimuksen kohteena olevan yrityksen alueella, jota työssä tutkitaan, työskentelee noin 80 työntekijää.

7.1 Tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten sisäinen viestintä toimii ja olisiko sitä mahdollisuus kehittää.

- Miten sisäinen viestintä toimii?
- Miten sisäistä viestintää voisi kehittää?

7.2 Tutkimusaineisto ja aineiston kerääminen

Tutkimus oli kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivista tutkimusosuutta oli vastausten pohjalta tulkitseminen ja sen pohjalta tehty yhteenveto henkilöstön mielipiteestä. Kvantitatiivinen osio toteutettiin kyselytutkimuksena, jossa käytettiin strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Strukturoituja kysymyksiä oli 12 ja avoimia kysymyksiä kaksi. Taustatietojen jälkeisissä strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin viisiportaista Likert-asteikkoa. Kyselytutkimus toteutettiin paperikyselynä, joka lähetettiin 77 työntekijälle kotiin vastauskuoren kera. Ennen tutkimuksen lähettämistä tutkija informoi kahdessa eri palaverissa tekevänsä lähitulevaisuudessa opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn. Kyselyä tehostettiin lähettämällä joukkotekstiviesti viisi päivää ennen viimeistä vastauspäivää, jonka avulla tehostettiin mahdollisuutta saada isompi vastausprosentti. Kyselyn vastausprosentiksi tuli 29,87 %.

Kyselytutkimuksen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto, koska voidaan saada paljon vastaajia ja voidaan kysyä monia asioita. Kyselytutkimuksen haittoina ovat

- kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen
- kuinka onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä
- miten vastaajat ovat perehtyneet asiaan, josta kysyttiin
- hyvän kyselylomakkeen laatiminen on aikaa vievää
- vastaamattomuus voi olla suuri ongelma (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195.)

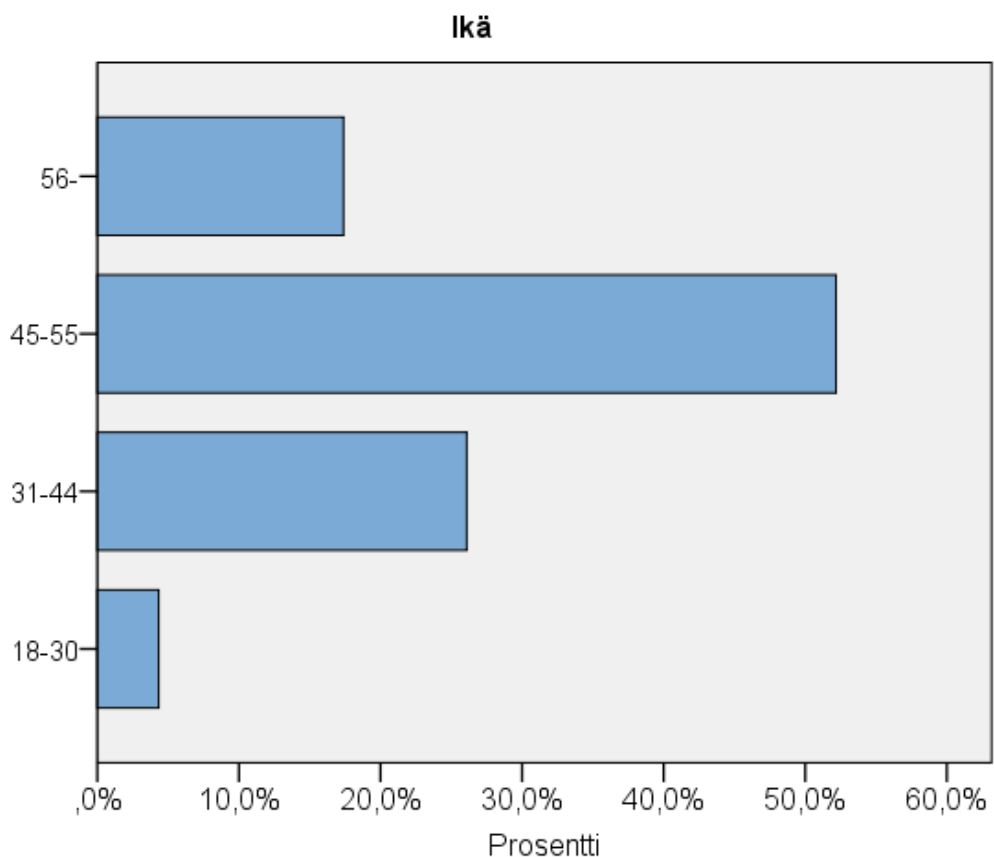
8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Taustatiedot

Kyselyssä hankittiin taustatiedoiksi vastaajien ikä, sukupuoli, työskentelyaika organisaatiossa ja työskentelytoimipaikka. Salassapidon vuoksi työskentelytoimipaikka-taulukkoa ei esitetä tutkimuksen tulokset-osuudessa. Kyselytutkimukseen vastasi 23 henkilöä ja vastausprosentiksi tuli 29,87 %.

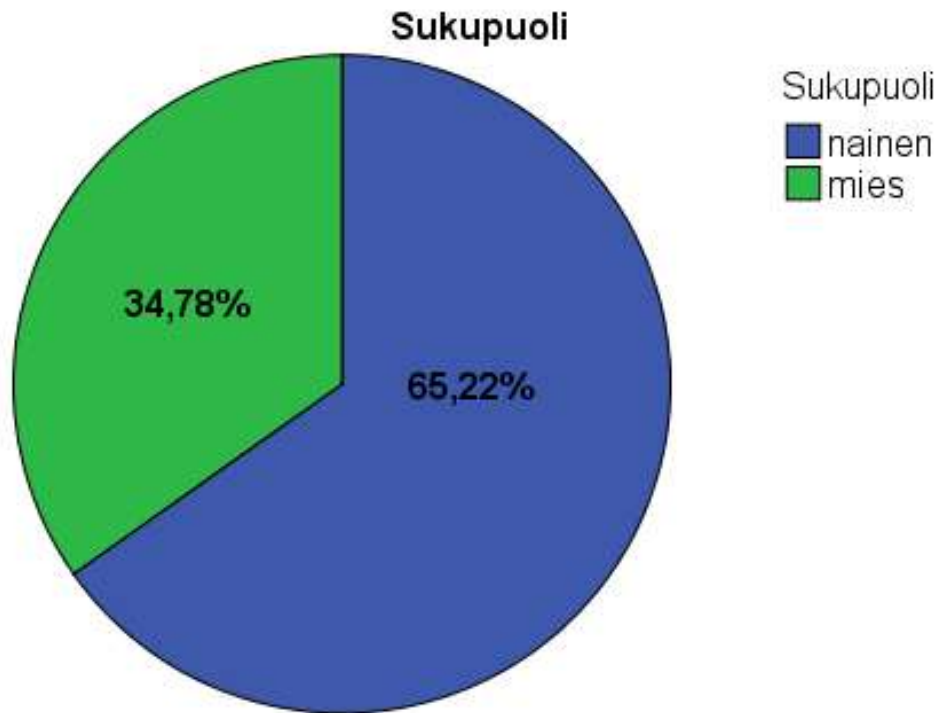
Vastaajista yksi oli iältään 18–30-vuotias, 4,3 %. Kuusi henkilöä oli 31–44-vuotiaita, 26,1 %. Kaksitoista 45–55-vuotiaita 52,2 %. Neljä oli 56 tai vanhempia, 17,4 %.

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma



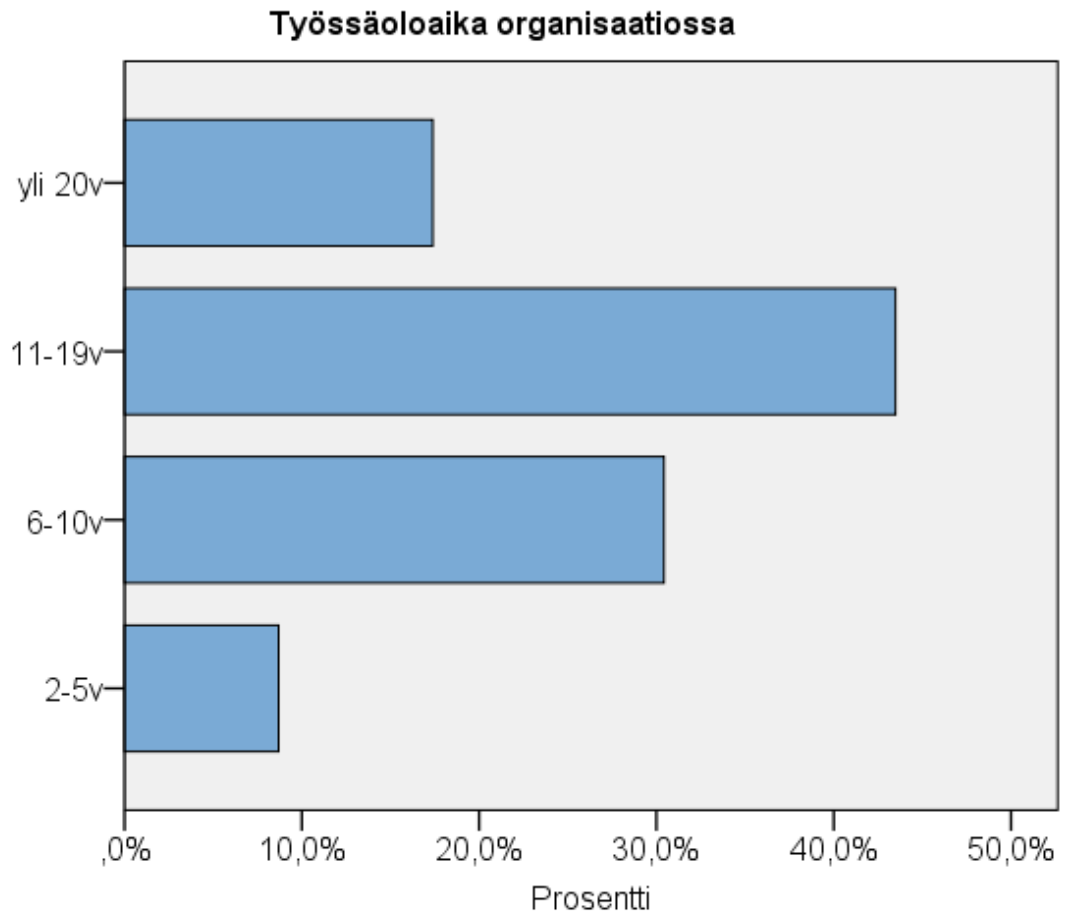
Kyselytutkimukseen vastanneista viisitoista oli naisia, 65,22 % ja kahdeksan oli miehiä, 34,78 %.

Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma



Vastaajista ketään ei ole työskennellyt organisaatiossa alle kahta vuotta. Vastaajista kaksi, 8,7 % on työskennellyt organisaatiossa kaksi–viisi vuotta. Seitsemän vastaajaa kuusi–kymmenen vuotta, 30,4 %. Vastaajista kymmenen yksitoista–yhdeksäntoista vuotta, 43,5 % ja neljä yli kaksikymmentä vuotta, 17,4%.

Kuvio 3. Vastaajien työssäoloaika organisaatiossa

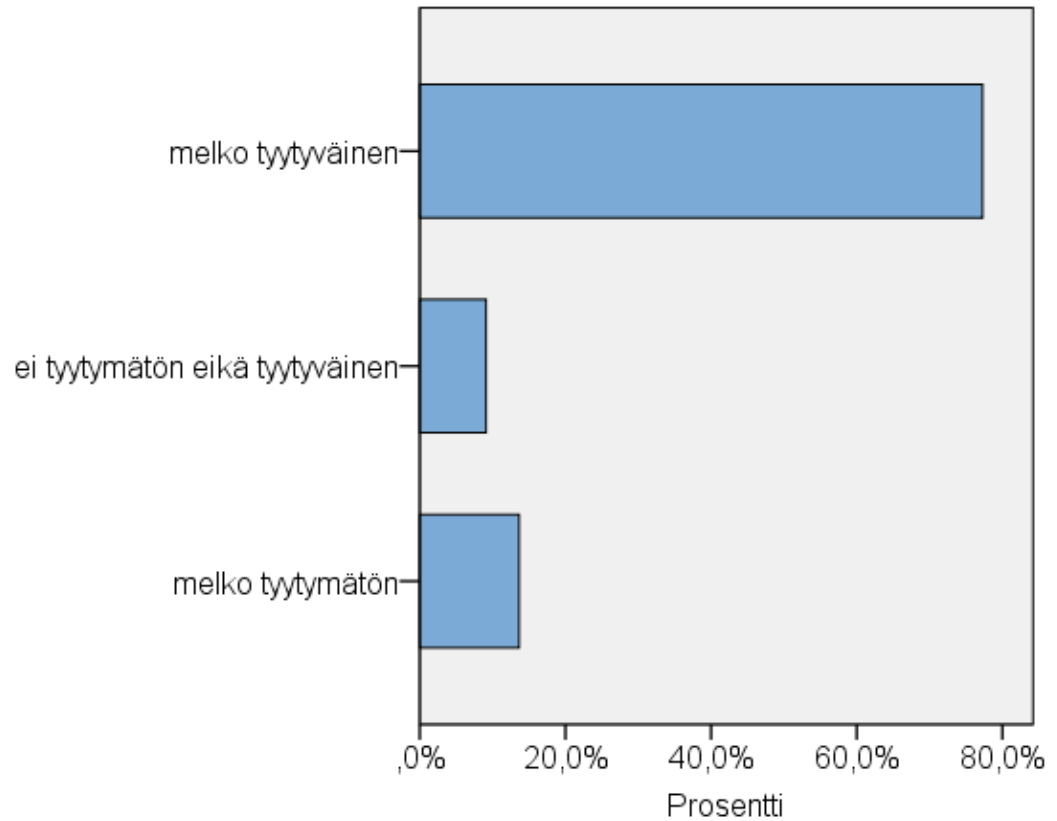


8.2 Sisäinen viestintä

Vastaajista 13 % on melko tyytymättömiä oman työskentelytoimipaikkansa tiedon kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa. Kaksi vastaajaa eli 8,7 % kaikista vastaajista eivät ole tyytymättömiä eivätkä tyytyväisiä tiedon kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa. Melko tyytyväisiä oli 73,9 % eli seitsemäntoista vastaajaa. Yksi vastaajista ei antanut vastausta kysymykseen.

Kuvio 4. Tyytyväisyys toimipaikan tiedonkulkuun

Kuinka tyytyväinen olet toimipaikkasi tiedon kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa?

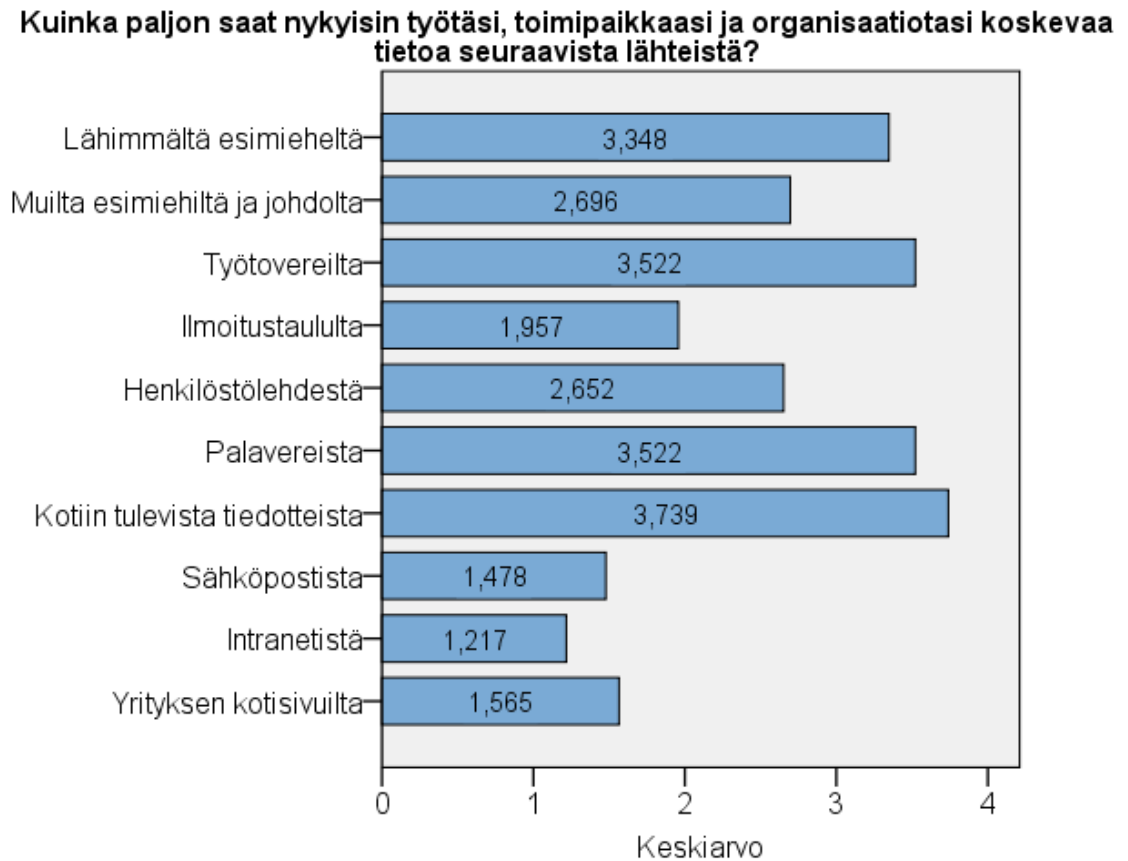


Kysymyksessä kuusi tutkin kuinka paljon henkilöstö saa nykyisin työtään, toimipaikkaansa ja organisaationsa koskevaa tietoa erilaisista lähteistä. Lähteitä ovat lähin esimies, muut esimiehet ja johto, työtoverit, ilmoitustaulu, henkilöstölehti, palaverit, kotiin tulevat tiedotteet, sähköposti, Intranet ja yrityksen kotisivut. Kysymyksessä numero seitsemän tutkin kuinka paljon he haluaisivat samoista lähteistä tietoa. Kuvioissa esitetään vastausten keskiarvot. Skaalana oli 1–5, jossa 1–hyvin vähän, 2–melko vähän, 3–jonkin verran, 4–melko paljon ja 5–hyvin paljon.

Tutkimustuloksista voidaan todeta, että nykyisin tietoa saadaan jonkin verran tai enemmän lähimmältä esimieheltä, työtovereilta, palavereista ja kotiin tulevista tiedotteista. Tietoa saadaan melko vähän muilta esimiehiltä ja johdolta sekä

henkilöstölehdessä. Tietoa saadaan vähän tai melko vähän ilmoitustaululta, sähköpostista, Intranetistä ja yrityksen kotisivuilta.

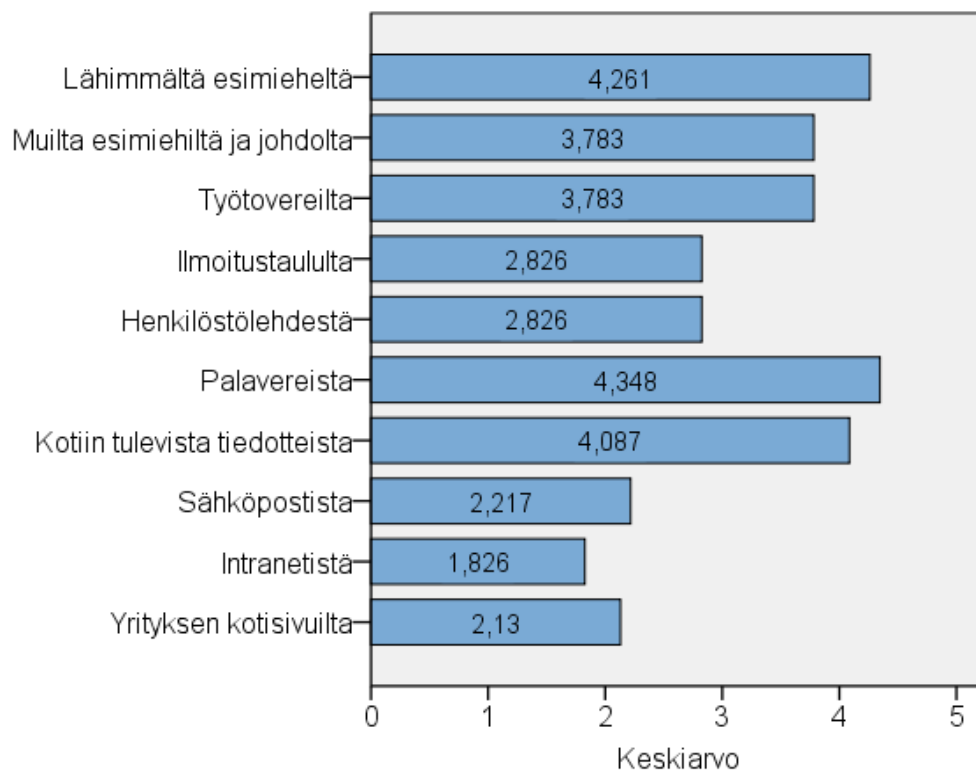
Kuvio 5. Nykyisen tiedon saannin keskiarvot



Tutkimustuloksista voidaan todeta, että vastaajat haluavat tietoa melko paljon lähimmältä esimieheltä, palavereista ja kotiin tulevista tiedotteista. Tietoa halutaan jonkin verran myös muilta esimiehiltä ja johdolta sekä työtovereilta. Tietoa halutaan melko vähän ilmoitustaululta, henkilöstölehdessä, sähköpostista sekä yrityksen kotisivuilta. Tietoa halutaan hyvin vähän Intranetistä.

Kuvio 6. Lähteet joista halutaan tietoa

Kuinka paljon haluaisit saada työtäsi, toimipaikkaasi ja organisaatiosi koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?



Kysymyksissä kahdeksan ja yhdeksän tutkittiin tiedon saantia. Kuvioissa esitetään vastausten keskiarvot. Skaalana oli 1–5, jossa 1–hyvin vähän, 2–melko vähän, 3–jonkin verran, 4–melko paljon ja 5–hyvin paljon. Tutkimukseen vastaajat saavat jonkin verran tietoa päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista ja toimintatapojen muutoksista. Tietoa saadaan melko vähän uusista työtavoista/välineistä, koulutuksesta, henkilöstö- ja sosiaalieduista, organisaation ajankohtaisista tapahtumista sekä organisaatiossa tapahtuvista muutoksista. Hyvin vähän saadaan tietoa organisaation visioista ja strategiasta.

Kuvio 7. Tiedon saanti eri asioista



Vastaajat haluavat saada melko paljon lisää tietoa päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista, toimintatapojen muutoksista, uusista työtavoista/-välineistä, henkilöstö- ja sosiaali-eduista, organisaation ajankohtaisista tapahtumista, organisaatiossa tapahtuvista muutoksista, organisaation visiosta ja strategiasta. Jonkin verran halutaan tietoa koulutuksesta. Tuloksista voidaan todeta, että kaikesta työhön liittyvästä halutaan lisää tietoa.

Kuvio 8. Halu saada tietoa eri asioista



Kysymyksissä kymmenen, yksitoista ja kaksitoista tutkitaan työpaikan viestintää, esimies-alaisviestintää sekä työtovereiden välistä viestintää. Kuvioissa esitetään vastausten keskiarvot. Skaalana oli 1–5, jossa 1–täysin eri mieltä, 2–melko eri mieltä, 3–ei samaa eikä eri mieltä, 4–melko samaa mieltä ja 5–täysin samaa mieltä.

Vastaajat ovat sitä mieltä, että ovat saaneet jonkin verran ohjeistusta uusien työntekijöiden perehdyttämiseen ja jonkin verran tiedotetaan niistä asioista, joista pitäisikin. Vastaajat eivät ole samaa eivätkä eri mieltä siitä, että väärinymmärrykset olisivat tavallisia tai, että tiedonkulun katkokset vaikeuttavat työtä. Melko eri mieltä ollaan siitä, että tiedot ovat helposti saatavilla, muutoksista kerrotaan ajoissa ja avoimesti sekä tiedon kulusta tiimien ja yksiköiden välillä.

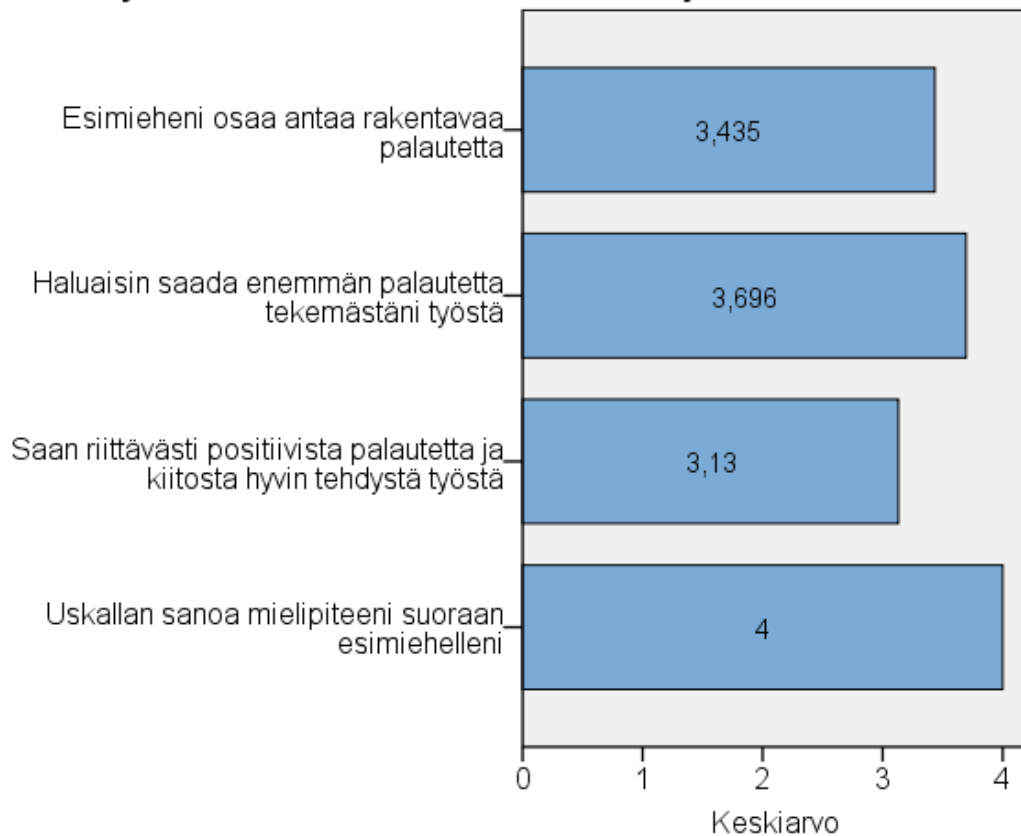
Kuvio 9. Työpaikan viestintä



Vastaajat haluaisivat saada enemmän palautetta tekemästään työstä ja eivät koe, että esimies ei osaisi antaa rakentavaa palautetta. Vastaajat saavat jonkin verran positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä. Vastaajat ovat melko samaa mieltä siitä, että uskaltavat sanoa mielipiteensä suoraan esimiehelleen.

Kuvio 10. Esimies-alaisviestintä

Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinun ja esimiehesi välistä viestintää?



Vastaajat ovat melko samaa mieltä siitä, että keskustelut lähimpien työtovereiden kesken ovat tärkeä viestinnän muoto. He kokevat myös saavansa työssään tarvittavaa tietoa työtovereiltaan ja työtovereiden osaavan antaa rakentavaa palautetta. Eivät kuitenkaan ole samaa eivätkä eri mieltä siitä, että saavat palautetta työstään työtovereiltaan. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että työtovereiden välinen viestintä on tärkeää tiedonkulun kannalta.

Kuvio 11. Työtovereiden välinen viestintä



Avoimissa kysymyksissä kysyttiin kuinka aktiivisesti haet itse tietoa ja mistä lähteistä sekä mistä asioista haluaisit lisää tietoa. Vastaajat hakivat aktiivisesti tietoa silloin, kun oli jokin asia epäselvä. Itse haetun tiedon lähteinä ovat työtoverit, ilmoitustaulu, kotiin tulleet tiedotteet, henkilöstölehti, palaverit ja soittamalla esimiehelle. Internet, sanomalehdet ja myös ammattiliiton julkaisut toimivat tiedonlähteinä. Tarvittaessa tietoa haetaan kaikista mahdollisista lähteistä.

Kyselykaavakkeen viimeisessä kysymyksessä, joka oli myös avoin kysyttiin mistä asioista haluat lisää tietoa. Vastaajat haluavat lisää tietoa organisaatio- ja muista tulevista muutoksista, tulevaisuuden näkymistä, koulutusmahdollisuuksista sekä henkilöstöeduista. Toiset kokivat, että haluavat tietoa kaikesta työhön liittyvistä ajankohtaisista asioista enemmän kuin ennen, ja että tiedotus olisi nopeampaa ja tarkempaa.

8.3 Pohdinta

Tuloksia analysoidessa pohdittiin sisäisen viestinnän nykytilaa ja miten sitä voitaisiin kehittää. Oltiin kiinnostuneita siitä, mistä lähteistä tietoa saadaan tällä hetkellä ja mistä sitä halutaan saada. Kehitysideoita saatiin kyselyn vastausten pohjalta.

8.3.1 Tutkimuksen reliabelius

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä. Silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliabeliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tulosten luotettavuuteen vaikuttaa se, että vastausprosentti oli pieni, 29,87 %. Jos vastauksia olisi ollut enemmän, kyselyn tulos olisi ollut luotettavampi. Tutkimuksen vertailutietoja olisi pystynyt käyttämään paremmin, jos jokaisesta toimipaikasta olisi tullut melko saman verran vastauksia. Nyt erot olivat niin huomattavia, ettei ollut luotettavaa verrata toimipaikkojen vastauksia keskenään. Kyselytutkimuksessa oli kaksitoista strukturoitua kysymystä ja kaikissa vähintään kaksi kohtaa, on tutkimustulosten syöttövaiheessa SPSS-ohjelmaan saatanut tapahtua virheitä. Vaikka syöttövaiheen jälkeen tulokset tarkastettiin, on jokin virhe saattanut jäädä huomaamatta.

8.3.2 Tutkimuksen validius

Tutkimuksen validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä todellisuutta, jota kuvitellaan tutkittavan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Tutkimuksesta saatiin sitä tietoa, mitä haluttiinkin saada. Kysymykset tehtiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi. Kysymysten vastausvaihtoehtojen muotoiluun olisi pitänyt kiinnittää enemmän huomiota, mutta halutut tulokset saatiin huonosta asettelusta huolimatta.

8.3.3 Tutkimuksen yhteenveto

Tutkimusta tarkastellessa olisi voinut useampi työntekijä vastata kyselyyn. Tutkimuksen tulokset olisivat saattaneet olla erilaisia, mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi. Tutkimukseen otettiin vertailutiedoiksi vastaajan ikä, sukupuoli, työskentelytoimipaikka ja työskentelyaika organisaatiossa. Tuloksia tarkastellessa voidaan todeta, että tutkimuskohteen työntekijät ovat melko tyytyväisiä oman työskentelytoimipaikkansa tiedon kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa. Vastaajat haluavat saada tietoa lisää lähimmältä esimieheltä, muilta esimiehiltä, työtovereilta, palavereista ja kotiin tulevista tiedotteista. Vastaajat haluavat lisää tietoa kaikesta työhön liittyvästä, muun muassa päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista ja organisaation ajankohtaisista asioista ym. Vastaajat kokevat, että tiedot eivät ole helposti saatavilla, muutoksista ei kerrota ajoissa ja avoimesti eikä tieto kulje tiimien ja yksiköiden välillä.

Tuloksista voidaan todeta, että tiedon kulkua ja viestinnän osa-alueita pitäisi kehittää. Vastaajat eivät olleet kiinnostuneita sähköisten lähteiden käytöstä, kuten Intranetistä ja sähköpostista. Koska sähköiset lähteet eivät herätä kiinnostusta, olisi hyvä lisätä kotiin lähetettävään kuukausikirjeeseen koko organisaation asiaa: mitä ajankohtaista ja tulevaisuuden näkymät. Organisaation olisi hyvä herätellä työntekijöidensä kiinnostusta sähköisiin lähteisiin, kuten sähköpostiin,

sillä sen välityksellä on helppo ja nopea välittää suurempikin tietomassa. Kaikilla työntekijöillä olisi hyvä olla pääsy Intranetiin, sillä sitä kautta voitaisiin käyttää esimerkiksi sähköistä ilmoitustaulua ilman massasähköpostiviestejä. Kuitenkin todella tärkeät asiat on hyvä lähettää tulevaisuudessakin massatekstiviesteinä, koska se tavoittaa ihmiset parhaiten, sillä matkapuhelin on yleensä aina mukana toisin kuin tietokone.

LÄHTEET

Adams, J. 2007. Managing people in organizations. Contemporary theory and practice. China.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.

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

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy.

Otala, L. & Pöysti, K. 2008. Wikimaniaa yrityksiin. Yritys 2.0 tuottamaan. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu ja toiminta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. 8.painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Vartianen, M.; Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kyselykaavake

Hyvä vastaaja!

Opiskelen Turun Ammattikorkeakoulussa Loimaan toimipisteessä liiketalouden tradenomiksi ja teen opinnäytetyötäni Yritys X:lle. Opinnäytetyöni aiheena on sisäinen viestintä. Kyselyn avulla minun on tarkoitus kartoittaa miten sisäinen viestintä tällä hetkellä toteutuu ja olisiko sitä mahdollista kehittää.

Kyselyssä on 14 kysymystä, joista 12 ensimmäiseen vastataan rastittamalla parhaiten Sinun näkemystäsi vastaava vaihtoehto ja kaksi viimeistä ovat avoimia kysymyksiä, joihin vastataan sanallisesti.

Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10–15 minuuttia. Toivon, että käytät hetken aikaasi vastataksesi kyselyyn. Kyselyssä saatuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi.

Pyydän vastaamaan kyselyyn 22.4.2012 mennessä. Voit lähettää vastauksesi kyselyn mukana tulleella vastauskuorella.

Lisätietoja / tarkennusta voit pyytää allekirjoittaneelta puhelimitse tai sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin

Satu Simola

Taustatiedot**1. Ikä**

18-30 31-44 45-55 56-

2. Sukupuoli

nainen mies

3. Työssäoloaika organisaatiossa

alle 2v 2-5 v 6-10v 11-19v yli 20v

4. Toimipaikka

xxx xxx xxx xxx

Sisäinen viestintä**5. Kuinka tyytyväinen olet toimipaikkasi tiedon kulkuun ja mahdollisuuksiin saada tietoa?**

hyvin tyytymätön	melko tyytymätön	ei tyytymätön eikä tyytyväinen	melko tyytyväinen	hyvin tyytyväinen
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Kuinka paljon saat nykyisin työtäsi, toimipaikkaasi ja organisaatiotasi koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?

	hyvin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
Lähimmältä esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muilta esimiehiltä ja johdolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtovereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitustaululta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstölehdessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palavereista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kotiin tulevista tiedotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen kotisivuilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Kuinka paljon HALUAISIT saada työtäsi, toimipaikkaasi ja organisaatiotasi koskevaa tietoa seuraavista lähteistä?

	hyvin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
Lähimmältä esimieheltä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muilta esimiehiltä ja johdolta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtovereilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitustaululta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstölehdessä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palavereista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kotiin tulevista tiedotteista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköpostista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Intranetistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen kotisivuilta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Kuinka paljon saat nykyisin tietoa seuraavista asioista?

	hyvin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
Päivittäisiin työtehtäviin liittyvistä asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintatapojen muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusista työtavoista / työvälineistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstö- ja sosiaalieduista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation ajankohtaisista tapahtumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation visioista ja strategiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellisesta tuloskortista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Kuinka paljon HALUAISIT saada tietoa seuraavista asioista?

	hyvin vähän	melko vähän	jonkin verran	melko paljon	hyvin paljon
Päivittäisiin työtehtäviisiin liittyvistä asioista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toimintatapojen muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uusista työtavoista / työvälineistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koulutuksesta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Henkilöstöeduista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation ajankohtaisista tapahtumista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaation visioista ja strategiasta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alueellisesta tuloskortista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat työpaikkasi viestintää?

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tieto kulkee hyvin tiimien ja yksiköiden välillä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muutoksista kerrotaan ajoissa ja avoimesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedot ovat helposti saatavilla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Niistä asioista tiedotetaan, joista pitääkin tiedottaa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väärinymmärrykset ovat tavallisia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedonkulun katkokset vaikeuttavat työtäni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Olen saanut selkeät ohjeet, miten perehdytän uusia työntekijöitä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinun ja esimiehesi välistä viestintää?

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Esimieheni osaa antaa rakentavaa palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haluaisin saada enemmän palautetta tekemästani työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan riittävästi positiivista palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uskallan sanoa mielipiteeni suoraan esimiehelleni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Miten hyvin seuraavat väittämät kuvaavat sinun ja työtovereideni välistä viestintää?

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	ei samaa eikä eri mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Saan palautetta työstäni työtovereiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työtoverini osaavat antaa rakentavaa palautetta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työssäni tarvittavaa tietoa työtovereiltani	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keskustelut lähimpien työtovereiden kesken ovat tärkeä viestinnän muoto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kuinka aktiivisesti haet itse tietoa ja mistä lähteistä?

14. Mistä asioista haluaisit saada lisää tietoa?
