

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU

Savonia Business

PIENYRITYKSEN ESIMIESViestinnän haasteet

Janne Tiirikainen

Tradenomin opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Marraskuu 2009

SAVONIA-AMMATTIKORKEAKOULU**SAVONIA BUSINESS**

Koulutusohjelma, suuntautumisvaihtoehto (jos on)

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä(t)

Janne Tiirikainen

Työn nimi

Pienyrityksen esimiesviestinnän haasteet

Työn laji

Päiväys

Sivumäärä

Opinnäytetyö

12.11.2009

37+ 2

Työn ohjaaja(t)

Toimeksiantaja

Petri Jääskeläinen, Anneli Juutilainen

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen esimiesviestinnän tilanne. Työn tarkoituksena oli myös tutkia yrityksen sisäisen viestinnän ja työyhteisön yhteishengen välistä korrelaatiota. Tavoitteena oli tuoda esiin toimeksiantajayrityksen kannalta kehitysideoita ja näkemyksiä parempaan esimiesviestintään ja yleensä sisäiseen viestintään. Lisäksi tavoitteena oli tuoda esille ajatuksia työyhteisön yhteishengen parantamiseksi.

Työ on laadullinen opinnäytetyö, jonka lähtökohtana toteutettiin toimeksiantajayritykseen kontrollikysely yrityksen tilasta. Tärkeimpänä tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin kyselyn lisäksi havainnointia. Havainnoinnin teki mahdolliseksi tutkimuksen aikainen työskentely toimeksiantajayrityksessä.

Kontrollikyselystä ilmenneiden ongelmatilanteiden vuoksi opinnäytetyössä ei tuoda ilmi toimeksiantajayrityksen toimialaa, toimipaikkaa tai nimeä. Tutkimustulokset ja havainnot osoittivat selvät ongelmat toimeksiantajayrityksen esimiesviestinnässä ja työyhteisön yhteishengessä. Havaintojen ja kyselyn mukaan olennaisimmat kehitysalueet liittyvät organisaation sisäiseen viestintään sekä tiedonkulkuun eri organisaatiotasojen välillä.

Työn tulosten perusteella voidaan todeta, että parantamalla sisäistä viestintää ja varsinkin esimiesviestintää toimeksiantajayrityksen yhteishenki paranee ja sitä kautta myös työntekijöiden motivoituminen ja sitoutuminen toimeksiantajayritykseen paranee. Jatko-toimenpidesuosituksena toimeksiantajayritykselle esitetään seurantatutkimusta siitä, millaisia toimenpiteitä yrityksessä on lähdetty toteuttamaan esimiesviestinnän parantamiseksi ja millaisia vaikutuksia niillä on ollut.

Asiasanat

Johtaminen, sisäinen tiedotus, tiedonkulku, tiedotus

Huomioitavaa

SAVONIA UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SAVONIA BUSINESS

Degree Programme, option

Degree programme in Business and Administration

Author(s)

Janne Tiirikainen

Title of study

Challenges on supervisor communications in small-sized company improving team spirit with successful communications

Type of project

Date

Pages

Thesis

12.11.2009

37 + 2

Supervisor(s) of study

Executive organisation

Petri Jääskeläinen, Anneli Juutilainen

Abstract

The purpose of this thesis was to survey the current state of supervisor communications in a company. The objective was to validate the correlation between the supervisor communications and team spirit in the work community of the executive organization. The purpose was to gather some ideas for development of and views for better supervisor communications and internal communications in the executive organization. The aim was also to gather out some ideas for improving the team spirit in the work community.

This thesis is qualitative. The starting in this thesis was a control survey that measured the state of the executive organization. The survey is included in this thesis. Observation was the most important method for collecting data in this thesis. Working in the executive organization made it possible.

The results of the control survey revealed some problems in the company. For this reason the executive organization remains anonymous. The results of the survey and the observation showed problems with the supervisor communications and the team spirit in the work community. By improving the communications, especially the supervisor communications, the team spirit in the work community improves which increases the employees' motivation and commitment towards the executive organization.

Keywords

Expression of ideas and opinions, flow of information, communication of information

Note

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimusongelma	7
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	7
2	TOIMEKSIANTAJA	9
2.1	Työskentely toimeksiantajayrityksessä.....	9
2.2	Toimeksiantajayrityksen organisaatio	10
3	TEORIA	11
3.1	Johtaminen	11
3.2	Esimies ja alainen	13
3.3	Viestintä	13
3.3.1	Johtamisviestintä.....	15
3.3.2	Työyhteisöviestintä.....	15
3.4	Kyselyn teoria.....	17
3.5	Ryhmän kehitysvaiheet	18
3.5.1	Muotoutumisvaihe	19
3.5.2	Kuohuntavaihe.....	19
3.5.3	Normien muotoutumisvaihe	19
3.5.4	Tehtävän suorittamisvaihe.....	20
3.5.5	Toiminnan päättyminen	20
4	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TIEDOT	21
4.1	Työntekijöiden näkemyksiä toimivista asioista toimeksiantajayrityksessä	22
4.2	Työntekijöiden näkemyksiä kohteista jotka vaativat kehittämistä toimeksiantajayrityksessä.....	23
4.3	Toimeksiantajayrityksen sisäisen tiedonkulun toimivuus.....	23
4.4	Toimeksiantajayrityksen sisäinen tiedottaminen ja palaverikäytäntö	24
4.5	Työntekijöiden näkemyksiä toimeksiantajayrityksen johtamistyylistä	25
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT.....	26
5.1	Ulkoisen viestinnän suunnittelu	26
5.2	Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen suunnittelu	28
5.2.1	Tiedonkulku.....	29
5.2.2	Vuorovaikutus	30
5.2.3	Sitoutuminen.....	30
5.2.4	Muutoksen hallinta	31

5.2.5	Henkilökohtaisten lähiverkkojen huomioonotto	32
5.3	Kehityskeskustelut	32
5.4	Ongelmatilanteiden ratkaisut	33
5.5	Seurantatutkimus	34
6	POHDINTA	35
	LÄHTEET	36
	LIITE 1 Kysely 2006	38
	LIITE 2 Kysely 2007	39

1 JOHDANTO

Esimiesviestintä luo omat haasteensa jokaisessa yrityksessä, sen toimivuus, tai toimimattomuus, vaikuttavat yrityksen jokapäiväiseen toimintaan olennaisesti. Etenkin pienyrityksessä, jossa esimiesten määrä on vähäinen, esimiesten toiminnalla ja eritoten esimiesviestinnällä on olennainen merkitys yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Onnistunut esimiesviestintä parantaa yrityksessä koettua me-henkeä. Hyvä yhteishenki lisää työntekijöiden työmotivaatiota ja helpottaa jokapäiväistä kommunikointia organisaation eri tasojen välillä.

Esimiesasemassa olevat henkilöt ovat tämän päivän organisaatioissa usein pakkoraossa: ylhäältä heidän tulisi huolehtia ryhmänsä työmotivaatiosta ja työn mielekkyydestä, toisaalta samaan aikaan heillä on omat tulostavoitteensa tai ei riittävästi valtuuksia vaikuttaa henkilöstöön kohdistuviin paineisiin. (Kärkkäinen 2005) Tulostavoitteiden mukanaan tuomat paineet ja kiireellinen työtahti vaikuttavat helposti myös esimiehen viestintään ja vuorovaikutustilanteisiin. Tilanteet, joissa esimieheltä odotetaan asiantuntevaa ja asiallista viestintää, saattavat osoittautua täydelliseksi fiaskoksi vain sen vuoksi, että esimiehen oma kuormitus alkaa käydä ylitsepääsemättömäksi. Huonot kokemukset näistä tilanteista heikentävät työyhteisön yhteishenkeä ja sitä kautta vähentävät tärkeitä vuorovaikutus- ja viestintätilanteita jotka normaalitilanteessa saattaisivat jopa poikia uusia innovaatioita tai kehitysideoita yritykselle. Nykypäivän hektisessä maailmassa esimiehiltä, aivan kuin rivityöntekijöiltä, vaaditaan yhä enemmän ja enemmän. Se miten esimies onnistuu tai epäonnistuu viestinnässään, on kuin kultaisen keskitien metsästyksiä.

1.1 Tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö pyrki kartoittamaan toimeksiantajayrityksen esimerkkien kautta pienyrityksen esimiesviestinnän toimivuutta, ongelmia ja haasteita. Tavoitteena oli kartoittaa ja todentaa pienyrityksen esimiesviestinnän merkitystä yrityksen prosessien toimivuuden kannalta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös todentaa esimiesviestinnän vaikutukset yrityksen yleiseen ilmapiiriin. Opinnäytetyöni tavoitteena on toimia lähtökohtana toimeksiantajayrityksen esimiesviestinnän, viestintäkäytäntöjen sekä työilmapiirin kehittämisessä. Käyn luvussa 5 läpi kehitysideoita ulkoisen- sekä sisäisen viestinnän suunnitteluun.

1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen, eli laadullinen työ. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin havainnointia sekä yritykseen toteutettua kyselyä työntekijöiden näkemyksistä ja kokemuksista yrityksen tilasta. Kysely oli kontrollikysely vuotta aikaisemmin toteutettuun kyselyyn. Vuoden 2006 toteutettu kysely kartoitti yrityksen työntekijöiden näkemyksiä siitä mikä toimeksiantajayrityksessä heidän mielestään oli toimivaa ja mikä ei. Havainnointia käytettiin menetelmänä, koska haluttiin saada selville todellinen tilanne muutenkin kuin kyselyn perusteella.

Havainnoin käyttämisen yhtenä tiedonkeruumenetelmänä teki mahdolliseksi työskentelyni yrityksen palveluksessa eri tehtävissä. Tällä tavoin pystyin havainnoimaan tilanteita useista eri näkökulmista toimeksiantajayrityksen eri organisaatiotasolla. Havainnoinnin etuna on, että sen avulla saadaan välitöntä ja suoraa informaatiota yksilön, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006) Havainnointi voidaan toteuttaa konkreettisesti tapahtumien luonnollisissa ympäristöissä. Havainnointi tapahtuu reaali-ajassa, etenkin yllättävien, ennakoimattomien tilanteiden tapahtuessa havainnointi toimii hyvin tiedonkeruumenetelmänä. Haasteelliseksi havainnoinnin tekee se, miten eritellään, onko kyseessä osallistuva vai ei-osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa osallistuvassa havainnoinnissa tutkija vaikuttaa aktiivisesti läsnäolollaan tutkittavaan ilmiöön. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. 2006) Passiivisessa havainnoinnissa osallistutaan myös tutkittavaan tilanteeseen, mutta tutkija ei itse vaikuta asioiden

kulkuun. Tässä tutkimuksessa pienyrityksen esimiesviestintää tutkittaessa havainnointi oli passiivista, näin tutkimuksen objektiivisuus ei kärsinyt, kun tutkijana en aktiivisesti vaikuttanut asioiden kulkuun. Työilmapiiriä havainnoidessa objektiivisuus oli ensiarvoisen tärkeää, koska tarkoituksena oli tutkia ja todentaa toimeksiantajayrityksen nykytilanne ja vasta tutkimuksen päätyttyä tilanteen parantamiseksi saatuja kehitysideoita tulataisiin tuomaan esille.

2 TOIMEKSIANTAJA

Toimeksiantaja on Suomessa toimiva tuotannollinen pienyritys. Toimeksiantajan kanssa tehdyn sopimuksen mukaan tässä opinnäytetyössä ei mainita toimeksiantajayrityksen toimialaa, toimipaikkaa tai nimeä. Tutkimukseni tulokset ja havaintoni käsitellään siten, ettei niistä tutkimuseettisistä syistä voi personoida ketään henkilöä tai yritystä. Tutkijalla on tietoa ja myös valta päättää, mitä tutkittavalle kertoo ja mitä ei, mikä tekee tutkijan eettisesti vastuulliseksi tutkittavista (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Varsinaiset todelliset tilanteet tullaan käsittelemään suoraan toimeksiantajayrityksen kanssa, eikä niitä tulla käsittelemään tutkimuseettisistä syistä tässä raportissa.

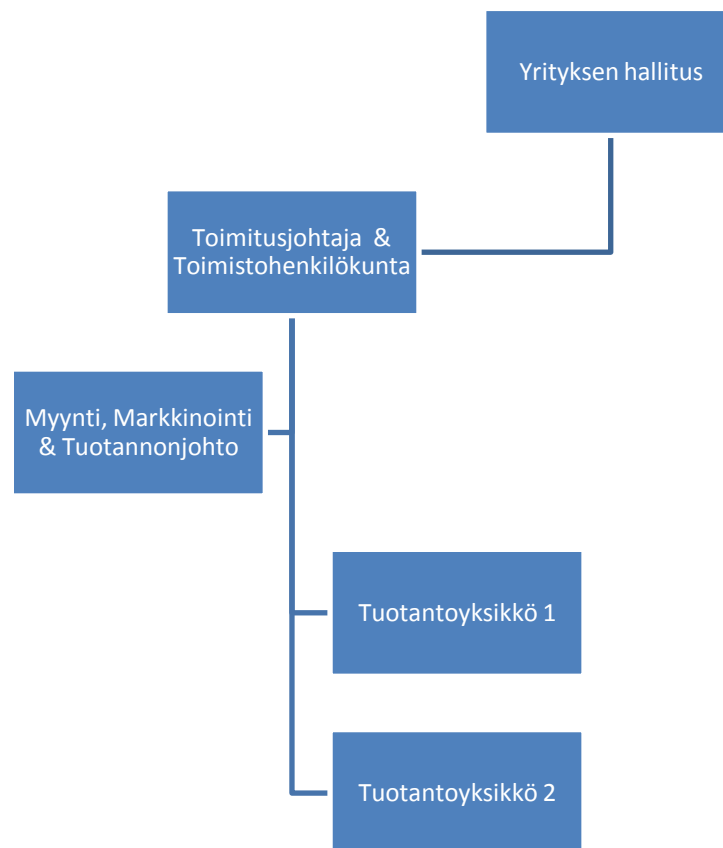
2.1 Työskentely toimeksiantajayrityksessä

Työskentelin toimeksiantajayrityksen palveluksessa kesäkuun 2007 alusta huhtikuun 2008 alkuun. Tuona aikana havainnoin toimeksiantajayrityksen toimintaa eri näkökulmista sekä toteutin yrityksen johdon toivomuksesta kontrollikyselyn, joka kartoitti yrityksen senhetkistä tilaa työntekijöiden näkökulmasta. Aikaisempi kysely oli toteutettu vuonna 2006, ja sen pohjalta löytyi tarve tutkia tarkemmin toimeksiantajayrityksen esimiesviestintää, sitä millaista se on tutkimuksen aikana ja miten esimiesviestintä toimeksiantajayrityksessä on kehittynyt, sekä tuoda esille mahdollisia kehitysideoita esimiesviestinnän jatkotoimenpiteiksi. Tutkimuksen aikana viestinnällisten ongelmien lisäksi aloin havainnoida toimeksiantajayrityksen yhteishenkeä ja sen kehittymistä. Havaintojeni mukaan monet viestintätilanteet vaikuttivat suoraan myös yrityksen sisäiseen yhteishenkeen.

Työskentelyyni toimeksiantajayrityksessä kuului normaalia rivityöntekijän toimia sekä opintoihini kuuluvat harjoittelut. Eri tehtävien aikana esimiesviestinnän havainnointi oli mahdollista eri näkökulmista. Työskennellessäni rivityöntekijänä havainnointi oli mahdollista niin sanotulta ruohonjuuritasolta, kun taas harjoitteluun kuuluvien työtehtävien aikana pystyin havainnoimaan esimiesten keskinäistä viestintää. Viestinnän havainnointi eri näkökulmista mahdollisti viestinnän ja yleisen tiedonkulun havainnoinnin eri organisaatiotasojen välillä.

2.2 Toimeksiantajayrityksen organisaatio

Toimeksiantajayrityksen organisaatio on malliltaan linja-esikuntaorganisaatio (Kuvio 1). Pelkistettynä organisaatiossa vallitsee selkeä työnjako, tällöin myös käsky- ja valtasuhteet esimiehen ja alaisen välillä ovat selkeitä. Hierarkiatasojen välillä on asiantuntijaelimiä, toimeksiantajayrityksessä tällaisina voidaan pitää myynnin, markkinoinnin ja tuotannonjohdon yhdistelmää.



Kuvio 1. Toimeksiantajayrityksen organisaatiokaavio

3 TEORIA

3.1 Johtaminen

Tarkasteltaessa esimiesviestintää on määriteltävä, mitä itse johtajuus merkitsee. Johtajuus on voimavarojen hallintaa (Åberg 1997). Etenkin pienyrityksissä työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja sen onnistuneessa hallinnassa esimiesviestinnällä on olennainen merkitys. Se, miten tätä voimavaraa käsitellään, vaikuttaa etenkin pienyrityksissä merkittävästi myös yrityksen kokonaistulokseen. Optimitilanteessa onnistunut esimiesviestintä parantaa yrityksen yhteishenkeä ja työilmapiiriä ja sitä kautta työtehoa, kun taas epäonnistuneella esimiesviestinnällä on juuri päinvastaiset vaikutukset. Opinnäytetyössäni en tule sen tarkemmin määrittelemään, millainen hyvä johtaja on, koska jokaisella johtajalla on omat henkilökohtaiset vahvuudet ja heikkoudet ja niiden tarkempi analysointi ei ole toimeksiantajayrityksen toivomuksesta ja työn asetelman kannalta tarpeellista.

Johtaminen on suunnan näyttämistä, johtaja suuntaa yrityksen voimavaroja, joista tärkeimpänä voidaan toimeksiantajayrityksessä pitää työntekijöitä. Johtamiseen liittyy aina vastuu: esimies vastaa hänelle delegoidun tehtävän suorittamisesta. Tätä johtamisen ulottuvuutta ei voi vähätellä: vastuun taakka painaa ja stressaa. Johtaminen on siis vastuullista vallan käyttöä (Åberg 2006). Tuonempana opinnäytetyössäni käy ilmi, miten toimeksiantajayrityksen työntekijät kokivat johtajan vastuun.

Havaintojeni mukaan esimerkiksi ruuhka-aikoina esimiesviestintä vaikuttaa olennaisesti työilmapiiriin ja siihen, miten työntekijät asennoituvat työhönsä. Tehokas johtaja saa aikaan enemmän ja parempaa laatua, koska hän pystyy kanavoimaan ryhmässään piilevän synergian. Tämä edellyttää, että ryhmän jäsenet kokevat työn iloa ja kasvavat henkisesti. Olennainen osa tätä riemujohtamista on palkitseminen. (Åberg 1997) Havaintojeni mukaan toimeksiantajayrityksessä hyvän työilmapiirin luominen lähti työntekijöistä, ei esimiehistä. Työntekijöiden palkitseminen ja kannustaminen oli vähäistä ja siten työntekijöiden kokema työn ilo oli etenkin kiireisinä päivinä vähäistä. Toimeksiantajayrityksessä toki oli käytössä tietynlainen palkitsemisjärjestelmä, mutta käsitykseni mukaan sen merkitys etenkin työntekijöiden keskuudessa oli vähäinen.

Yrityksessä oli havaittavissa selvä me-henki, mutta se vallitsi työntekijöiden keskuudessa, selkeästi sellaisena, etteivät yrityksen johtajat siihen kuuluneet. Toimeksiantajayrityksessä olevaa me-henkeä voidaan tarkastella ryhmähengen määritelmän kautta. Ryhmähenki on ryhmän jäsenten kokema tunne ryhmän ykseydestä. (Åberg 2006) Työntekijöiden välillä oli voimakas tunne tai mieliala siitä, että töitä tehdään yhdessä ja kaikille on selvää, minkä vuoksi jokainen on töissä. Koska ryhmähenki määritellään ryhmän jäsenten kokemana tunteena, voi se tilanteen mukaan vaihdella hyvästä huonoon. Ryhmähengen perusvireen aistii ulkopuolinenkin varsin helposti. (Åberg 2006.) Mielenkiintoiseksi toimeksiantajayrityksen ryhmähengen tekee se, että havaintojeni mukaan varsinainen ryhmähengen kohotus lähti ryhmän itsensä sisältä, samoin mahdolliset huonot hetket eivät olleet yksinomaan esimiesten ansiota. Osaltaan tämä selittynee työntekijöiden pitkäaikaisilla työsuhteilla.

Työntekijöistä lähes jokaisella oli linkki toisiinsa myös muuten, kuin toimeksiantajayrityksen palveluksessa työskentelyn kautta. Osa työntekijöistä oli työskennellyt toistensa kanssa jo aikaisemmissa työpaikoissa tai he olivat opiskelleet yhdessä. Havaintojeni mukaan tämä toi mukanaan niin hyviä kuin huonojakin hetkiä. Pitkäaikaiset kanssakäymiset vaikuttivat havaintojeni mukaan ihmisten tasapuoliseen kohteluun, niin esimiesten puolelta kuin työntekijöiltä itseltään. Etenkin viestinnän näkökulmasta pienyrityksen liian läheiset pitkäaikaiset suhteet vaikuttavat esimerkiksi huonojen uutisten kertomiseen. Tietoa ei välttämättä annettu reaaliajassa, tai siitä jätettiin kertomatta osa, koska viestin vastaanottajana oli pitkäaikainen tuttu.

3.2 Esimies ja alainen

Esimes ja alainen ovat vaikeita käsitteitä. Niihin liittyy automaattisesti valtasuhde: esimies on ylempänä ja toinen hänen allaan. (Åberg 2006.) Åbergin (2006) mukaan käsitteet ovat peräisin ajalta, jolloin näkemys ihanneorganisaatiosta oli selkeän hierarkkinen. Havaintojeni mukaan tällainen käsitys on käytössä myös toimeksiantajayrityksessä, mutta toisaalta tällainen menettely tuotannollisessa pienyrityksessä on toimiva. Työnteko on työntekijän näkökulmassa fyysistä suorittamista ja työn organisointi ja suunnittelu on lähestulkoon täysin esimiesten vastuulla. Mikäli tätä näkökulmaa muutettaisiin siten, että esimiehen asemaa heikennettäisiin työntekijän tasolle, toisi se mukanaan toimeksiantajayrityksen kaltaisiin pienyrityksiin ongelmia. Päivittäinen toiminta häiriintyisi selkeästi: tuotannon suunnittelu hankaloituu, koska tuotannon suunnitteluun sitoutuu liikaa yrityksen henkilöstövoimavaroja.

3.3 Viestintä

Tarkasteltaessa viestintää, itse viestinnän määrittely on selkeää. Viestintä on vuorovaikutustilanne, johon kuuluvat sekä sanoman lähettäjä että sanoman vastaanottaja (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995). Viestinnän syntymisen laukaisijana on tarve viestinnälle, esimerkiksi toimeksiantajayrityksessä esimiehen tarve viestiä työntekijöille muuttuneesta tilauksesta. Tavanomaisimmat käytettävät viestinnän keinot ovat kieli tai sanattoman viestinnän keinot tai välineet, joilla viesti voidaan välittää. Yleisimpinä viestin välitysvälineinä toimeksiantajayrityksessä toimivat puhelimet sekä kirjallisessa muodossa toimitetut viestit. Kirjalliset viestit olivat lähinnä tilausmuutoksia tai yleisinformointia tulevasta. Sähköpostia viestin välitysvälineenä sen sijaan ei juurikaan käytetty. Tämä selittyy toimeksiantajayrityksen koolla: yrityksessä fyysiset välimatkat yrityksen sisällä olivat lyhyitä ja siten viestien saattaminen vastaanottajan tietoon oli helpompaa hoitaa joko kasvotusten tai kirjallisesti.

Viestinnän aikana viestin sisältö voi muuttua eri häiriötekijöiden vuoksi erilaiseksi siitä mitä itse viestijä toivoo. Se, miten viesti esitetään, millaisia sanoja käytetään, millaisella äänensävyllä viesti ilmaistaan, millaisessa tilanteessa viesti esitetään, miten viesti vastaanotetaan ja sisäistetään, vaikuttaa merkittävästi viestin sisällön

muuttumiseen. Vastaanottaja voi toimia saamansa viestin johdosta vain sen mukaan, miten hän on sen ymmärtänyt, vain sen mukaan, mitä hän uskoo sanotun (Hokkanen, Skyttä & Strömberg 1995). Esimerkiksi viestintää edeltäneet tilanteet ja sitä seurannut odottamaton viesti vaikuttaa siihen mitä viestin vastaanottaja uskoo sanotun. Tällaisena esimerkkinä toimii havaintojeni mukaan tilanne, jossa taustalla on kiire, paine siitä, ettei tuotteita saada ajoissa toimitettua. Tilannetta seuraa esimieheltä tullut viesti, ettei kiire niin todellinen mitä aiemmin on uskottu. Havaintojeni mukaan tällaisia tilanteita toimeksiantajayrityksessä oli useita, ja niissä viestiä edeltäneet tilanteet antoivat ymmärtää kaikkea muuta, kuin mitä itse viesti sisälsi. Jokainen viestintätilanne on moniärsykeinen: kaikkiin aisteihimme tulee erilaisia ärsykeitä. Tulkitsemme ja haemme näille merkityksiä. (Åberg 2006.) Viestintätilanteen moniärsykeisyys osaltaan selittää näitä tilanteita, joissa viestin vastaanottaja ymmärtää tilanteen täysin erilailla kuin mitä itse viesti tarkoitti. Jokainen meistä tulkitsee viestejä eri lähtökohdista.

Viestien tulkintaan vaikuttavat omat aiemmat tiedot ja kokemukset, se mitä itse viestistä voidaan suoraan päätellä, sekä ulkopuolisen tulkinnan lähteet, miten muut ihmiset viestin ymmärtävät.

Tuotannollisen yrityksen viestinnän tulisi olla tavoitteellista ja suunniteltua, jotta yritykset prosessit saataisiin toimimaan optimaalisesti. Koko yhteisön viestinnän pohjana tulisi olla taustojen ja tilanteen kartoitus (Hokkanen, Skyttä, Strömberg 1995). Kartoittamalla työyhteisön taustat ja tilanteet saadaan aikaan selkeä kokonaiskuva yhteisöstä vallitsevista mielikuvista, joihin esimerkiksi viestinnällä yritetään vaikuttaa. Selkeä viestinnän suunnittelu kertoo, miten yrityksen viestintä kohdennetaan, niin yhteisön sisällä kuin yhteisön ulkopuolelle. Vaikka viestinnän toteutus pohjautuisi toiminta suunnitelmaan, on yrityksen siitä huolimatta reagoitava muuttuviin tilanteisiin ja sitä kautta muokattava viestinnän toimintasuunnitelmaa vallitsevaa tilannetta vastaavaksi. Toimeksiantajayrityksen kaltaisessa pienyrityksessä viestinnän tulee reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin, etenkin tuotannon esimiehille tämä tuo omia haasteitaan normaaliin päivittäiseen työskentelyyn.

3.3.1 Johtamisviestintä

Åbergin (2006) mukaan johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. Kiteytetysti johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestinnässä korostuu erityisesti asioiden tulkinta.

Johtamisviestinnällä, työmotivaatiolla sekä työyhteisön työssä viihtyvyydellä on selkeä yhteys. Åbergin (2006) mukaan viestintään tyytyväiset ovat myös tyytyväisempiä työhönsä kuin viestintään tyytymättömät. Onnistunut sisäinen viestintä edesauttaa työyhteisössä koetun hyvän yhteishengen muodostumista, tosin onnistunut sisäinen viestintä ja esimiesten ja alaisten välinen vuorovaikutus vaatii aktiivista osallistumista niin esimiehiltä kuin alaisilta.

3.3.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän perinteisten näkemysten mukaan tieto on neutraali asia, lisäksi viestintä on tiedon siirtämistä paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. Työorganisaatioissa tämä tarkoitti sitä, että tietoa niin sanotusti valutettiin alaspäin eli johdolta esimiehille, esimiehiltä työntekijöille. Tällainen menettely loi helposti tietovajeen, kun kaikki tarvittava tieto ei syystä tai toisesta liikkunut koko matkaa organisaatiossa. Juholinin (2008) työyhteisöviestinnän uusi agenda perustuu 6+1 - osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita:

- Ensimmäiseksi isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa. Toimeksiantajayrityksessä asioista kyllä havaintojeni mukaan keskustellaan, mutta eriävien mielipiteiden arvostusta tulisi lisätä.

- Toiseksi ajantasainen tieto on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. Toimeksiantajayritys pitää havaintojeni mukaan tiedon ajantasaisena ja kaikkien saatavilla, mutta toki kehitettävää löytyy. Tietoa saatetaan, esimerkiksi yrityksen taloudellista tilasta tietoisesti pantata.
- Kolmanneksi tunnelman on oltava rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa. Toimeksiantajayrityksen tunnelma vaatii tulevaisuudessa ehdottomasti kehittämistä. Havaintojeni mukaan vallitseva tunnelma on olennaisesti vaikuttanut työntekijöiden innokkuuteen tuoda aktiivisesti esille omia ideoitaan sekä näkemyksiään.
- Neljänneksi osallistumisen ja vaikuttamisen on oltava työyhteisössä kaikille mahdollista. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, niin pieniin kuin isoihinkin asioihin. Havaintojeni mukaan jokaisella työntekijällä on toimeksiantajayrityksessä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisönsä asioihin, mutta esimiesten suhtautuminen vaatii tulevaisuudessa toimenpiteitä.
- Viidenneksi yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöitä ja koko työyhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute. Tulevaisuudessa toimeksiantajayrityksen tulee luoda paremmat edellytykset monisuuntaiselle palautteelle. Havaintojeni mukaan monisuuntainen palautteenanto ei ole jatkuva, vaan esimerkiksi työntekijäpalaute on satunnaista. Todennäköisenä syynä tähän pidän havaintojeni mukaan esimiesten suhtautumista alaistensa palautteeseen.

- Kuudenneksi työnantajamaine on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin, eli minäkuvaan. Kaikista ongelmatekijöistä huolimatta jokainen työntekijä osallistuu työnantajamaineen maineen ylläpitämiseen havaintojeni mukaan positiivisesti. Tämä selittyy sillä, että kyseessä on pienyritys ja sen jokainen työntekijä kuitenkin töiden jatkuvuutta.

Lisäksi yhtenä osatekijänä toimii, kaikki edelliset kuusi kohtaa yhdistävä tekijä: Toiminta ja viestintä tapahtuvat foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedonvaihdon ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön (Juholin 2008.)

3.4 Kyselyn teoria

Kysely, joka alun perin oli tarkoitettu kontrollikyselyksi vuotta aikaisemmin toteutetulle kyselylle, vaikutti merkittävästi opinnäytetyön aiheeseen. Kyselystä kävi ilmi ongelmat esimiesviestinnässä ja -toiminnassa, osaltaan näiden syiden vuoksi kyselyn vastauksista oli aistittavissa selvät ongelmat koko työyhteisön yhteishengessä. Kyselytutkimusta suunniteltaessa pääpaino oli tiedustella työntekijöiltä nykytilannetta verrattuna aikaisempaan kyselyyn, lisäksi tavoitteena oli saada lisätietoa yrityksen tiedonkulusta ja johtamisesta. Kyselystä kävi ilmi myös useita muita kehitysideoita, joita käyn läpi raporttini luvussa 5.

Kyselytutkimuksella voidaan kerätä laaja aineisto, jossa vastaajia voi olla suuri lukumäärä, sekä sillä voidaan tutkia monia eri asioita. Jos lomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008.) Kyselytutkimuksella tosin on myös omat heikkoutensa: aineiston pinnallisuus, sekä se että tutkimuksen tulokset voivat myös olla teoreettisesti vaatimattomia. Hirsjärvi ym. (2008) mukaan kyselytutkimuksen heikkouksina voidaan pitää myös seuraavia:

- Ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti.
- Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida.
- Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäättänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä.
- Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa.
- Kato (vastaamattomuus) nousee joissakin tapauksissa suureksi.

3.5 Ryhmän kehitysvaiheet

Toimeksiantajayrityksen esimiesviestintää tutkittaessa ryhmän kehitysvaiheiden tarkastelu tarjoaa vain yhden näkökulman, jota käsitellen tuonnempana opinnäytetyössäni. Koska toimeksiantajayritys on pienyritys, on tutkimuksen aikana havainnoitujen eri tilanteiden analysointi mahdollista myös ryhmän eri kehitysvaiheiden kautta. Henkilöstömäärä ei ole suuri, minkä vuoksi tällainen menettely on mahdollista

Tehtäväkeskeistä ryhmää, kuten toimeksiantajayritystä voidaan kuvata eri ryhmän kehitysvaiheiden kautta. aiheet voidaan erottaa toisistaan esimerkiksi ryhmän vuorovaikutuksen perusteella, mutta niillä ei välttämättä ole alkua ja loppua. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005.) Ryhmän viisi eri kehitysvaihetta määritteli alun perin amerikkalainen psykologi Bruce Tuckman vuonna 1965.

3.5.1 Muotoutumisvaihe

Ryhmän kehitysvaiheista ensimmäisessä ryhmä orientoituu tehtävään. Perustehtävä saattaa olla vielä epäselvä. Suhdetasolla ryhmä etsii käyttäytymisen rajoja ja ryhmän sääntöjä. Ryhmä on riippuvainen johtajastaan. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005) Toimeksiantajayrityksessä tällaisena hetkenä voidaan pitää tilannetta, jossa yrityksen henkilöstössä tapahtuu merkittäviä muutoksia: esimerkiksi tuotannon avainhenkilöt vaihtuvat ja useita kesätyöntekijöitä tai ruuhka-apulaisia palkataan.

3.5.2 Kuohuntavaihe

Kuohuntavaiheessa uskalletaan jo esittää omia, eriäviäkin mielipiteitä. Ryhmän tehtävää ja johtajaa vastustetaan, ja konflikteja esiintyy. Jäsenet testaavat omaa rooliaan ryhmässä. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005) Havaintojeni mukaan useissa päivittäisissä tilanteissa toimeksiantajayrityksessä oli viitteitä ryhmän kuohuntavaiheeseen. Viime hetken tilausmuutokset, aikataulumuutokset, tai työn organisointi aiheuttivat tällaisia reaktioita työntekijöiden keskuudessa.

3.5.3 Normien muotoutumisvaihe

Normien muotoutumisvaiheessa ryhmän toiminnalle alkaa muodostua normeja, eli tehtävätasolla ryhmän jäsenten yhteistyö ja avoimuus yleensä lisääntyvät. Suhdetasolla ryhmän koheesio kehittyy ja tunne ryhmään kuulumisesta kasvaa. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005) Esimerkkitalanteena normien muodostumisvaiheesta toimeksiantajayrityksessä voidaan havaintojeni mukaan pitää tilannetta jossa uusia työntekijöitä on tullut yritykseen, tuotannossa ei samaan aikaan ole ongelmia, yrityksen sisäinen viestintä on ollut onnistunutta.

3.5.4 Tehtävän suorittamisvaihe

Tehtävän suorittamisvaiheessa energia suunnataan työskentelyyn. Toisia pyritään tukemaan tehtävän suorittamisessa, ja rooleista tulee joustavampia. Ryhmän jäsenten erilaisuus koetaan usein vahvuudeksi. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005) Opinnäytetyöni tulosten ja kehitysideoiden käytöllä tällainen tilanne on ideaalitalanteessa toimeksiantajayrityksessä mahdollista. Havaintojeni mukaan tämä ryhmän kehitysvaihe oli toimeksiantajayrityksessä ajoittain mahdollisia, mutta sen ylläpitämiseen ei kiinnitetty tarvittavaa huomiota.

3.5.5 Toiminnan päättyminen

Ryhmän kehitysvaiheena voidaan pitää myös ryhmän toiminnan päättymistä, varsinkin jos ryhmä on muodostunut suorittamaan jotain tiettyä tehtävää. Useat työhön liittyvät ryhmät saattavat muodostua juuri jotain tiettyä tehtävää tai projektia varten, jolloin ryhmän elinkaaren ja kehitysvaiheiden merkitys kasvaa. (Jyväskylän yliopisto, Verkkotuotanto 2005) Toimeksiantajayrityksessä tämä ryhmän kehitysvaihe on oikeastaan mahdollista vain yrityksen toiminnan loppuessa. Tuotanto on jatkuvaa, eikä työskentely ole projektiluontoista.

4 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TIEDOT

Toimeksiantajayrityksessä oli vuonna 2006 toteutettu kysely työntekijöiden keskuudessa yrityksen sen hetkisestä tilanteesta (LIITE 1). Kyselyn toteutti yrityksen markkinointipäällikkö. Tämän kyselyn tulosten perusteella suunnittelin kyselyn yrityksen nykyhetkestä syksyllä 2007 (LIITE 2).

Kyselyn kysymykset ovat avoimia kysymyksiä. Tähän kyselytyyppiin päädyttiin toimeksiantajan toivomuksesta. Avointen kysymysten ansiosta jokainen kyselyyn vastaaja pystyy vastaamaan kysymyksiin omin sanoin. Avointen kysymysten tavoitteena oli saada jokainen vastaaja pohtimaan kysytyjä asioita hieman tavallisista syvällisemmin.

Jaoin kyselylomakkeet kaikille vastaajille henkilökohtaisesti. Lomakkeita jakaessani selitin jokaiselle työntekijälle sen, miksi tämä kysely toteutetaan, miten kauan kyselyyn olisi vastausaikaa, mihin täytetyt lomakkeet palautetaan ja mitkä ovat kyselyn jatkotoimenpiteet. Yhtenä olennaisena osana selitin jokaiselle vastaajalle sen, ettei täytettyjä lomakkeita tulisi kukaan yrityksen henkilöstöstä näkemään, vaan vastaajien anonymiteetin varmistaisin koostamalla vastauksista yhden tyyppillisen vastauksen, jonka kävisin yrityksen johtajien kanssa läpi. Tällainen menettely oli mahdollista ja vastaajien anonymiteetin vuoksi pakollista, koska vastaajien lukumäärä ei ollut suuri. Kyselyn vastaus aika oli yksi viikko, tänä aikana muistutin kaikkia vastaajia kahdesti kyselystä ja lomakkeiden viimeisestä palautuspäivämäärästä. Lomakkeiden palautusta varten tein laatikon johon jokainen vastaaja saattoi itse palauttaa lomakkeensa kaikessa rauhassa, näin jokaisen vastaajan anonymiteetti saatettiin varmistaa mahdollisimman hyvin.

Kyselyn varsinaiset tulokset koostin yhdeksi mallivastaukseksi, jonka pohjalta analysoin kyselyä tässä opinnäytetyössäni. Mallivastauksiksi otin sellaisia vastauksia jotka toistuivat useassa eri lomakkeessa. Yhteishengen ja sen ylläpitämisen vuoksi itse tuloksia ei käyty koko henkilökunnan kanssa läpi, vaan ne käydään läpi opinnäytetyön valmistuttua. Tällä menettelyllä jokainen vastaaja saa mahdollisuuden lukea taustatietoja tuloksista tarkemmin ja toivottavasti sitä kautta tuoda esille mahdollisia uusia kehitysideoita yrityksen johdolle.

4.1 Työntekijöiden näkemyksiä toimivista asioista toimeksiantajayrityksessä

Toimeksiantajayrityksen työntekijöistä valtaosa oli tyytyväisiä omaan palkkukseensa. Palkkaansa tyytyväinen työntekijä on helpompi sitouttaa pidemmäksi aikaa yritykseen, etenkin tuotannollisessa pienyrityksessä työntekijän tyytyväisyys etenkin omaan palkkukseensa on tärkeää.

Kyselyn tulosten mukaan toimeksiantajayritys panostaa henkilöstösuunnittelussaan työntekijöiden lomasuunnitteluun hyvin. Työntekijän toiveita lomista kuunnellaan ja niiden viime hetken muutokset työntekijän toivomuksesta on tietyissä raameissa mahdollista. Tällä menettelyllä työnantaja on lisännyt työntekijän tyytyväisyyttä työnantajaansa ja tätä kautta lisännyt työntekijöidensä sitoutumista yritykseen.

Työntekijöistä valtaosa on tyytyväisiä mahdollisuuteensa vaikuttaa työaikoihinsa. Työaikojen muutokset on mahdollista sopia hyvinkin nopealla aikataululla, esimerkiksi jos työntekijä joutuu perhesyistä olemaan aikaisemmin kotona, on työaikaa mahdollista muuttaa aikaisemmaksi, ilman sen suurempia ongelmia. Tosin ruuhka-aikoina tällaiset tilanteet eivät havaintojeni mukaan onnistuneet.

Toimeksiantajayrityksessä toimivana seikkana on selkeästi työntekijöiden keskinäinen hyvä henki. Työntekijät tulevat hyvin toimeen keskenään, eikä esimerkiksi työparien vaihtuminen yllättäen aiheuta sen suurempaa kitkaa.

4.2 Työntekijöiden näkemyksiä kohteista jotka vaativat kehittämistä toimeksiantajayrityksessä

Työntekijöiden näkemysten mukaan ajallaan olevat tavaratilaukset ovat selkeä puute toimeksiantajayrityksessä. Omien havaintojeni pohjalta tätä seikkaa tulisikin kehittää tuotannonsuunnittelussa enemmän. Havaintojeni sekä vastausten perusteella selkeänä puutteena nähdään johdon liian hidas reagointi tavarapuutteisiin. Tuotannollisen pienyrityksen kapasiteetti laskee jyrkästi, mikäli tuotantoa joudutaan ylläpitämään esimerkiksi olemattomilla raaka-aineilla. Osaltaan näiden seikkojen valossa työntekijät kokevat johtajien pakoilevan vastuutaan. Esimerkiksi kun työntekijä käy informoimassa puutteista, niihin reagoidaan suhteellisen hitaasti. Havaintojeni mukaan joskus niihin ei reagoitu lainkaan, ennen kuin tilanne oli jo siinä pisteessä, että tuotanto jopa pysähtyi hetkeksi.

Selkeänä kehityskohteena työntekijät ilmaisivat tiedonkulun eri organisaatiotasojen välillä. Usealla työntekijällä oli tunne, että tietoa asioista pantataan selvästi ja oletetaan liikaa, että toinen tietää. Tämä edesauttoi luomaan yleisen mielipiteen siitä, että ylipäätään asioista tiedottaminen ei ole faktoihin perustuvaa ja tieto levitetään osittain huhu-puheina. Pidemmällä aikavälillä ajateltuna tällainen näkemys työntekijöiden keskuudessa heikentää työntekijöiden työmotivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Havaintoni tästä pitää paikkansa siten, että merkittävä osa tuotannon työntekijöistä suunnitteli tutkimuksen aikana uuden työpaikan etsimistä.

4.3 Toimeksiantajayrityksen sisäisen tiedonkulun toimivuus

Tiedonkulun toimivuutta vain murto-osa piti toimivana. Kuten luvussa 4.2 kävi ilmi, työntekijöillä oli tunne tiedon panttaamisesta. Eri organisaatiotasojen välillä tieto kulki hitaasti, jos ollenkaan. Sen sijaan työntekijöiden keskinäinen tiedottaminen asioista oli toimivaa. Tämä selittyy eri organisaatiotasojen välisen tiedottamisen ontumisella. Havaintojeni mukaan tilanteissa, joissa tietoa ei jaettu tasapuolisesti, pitivät työntekijät aktiivisesti huolen siitä, että jokainen vertainen sai tiedon mahdollisesti tärkeistä asioista. Esimerkiksi aikataulujen muuttuminen oli useaan otteeseen havaintojeni mukaan tällainen asia.

Osa vastauksista käsitteli työntekijän esimiehelleen antamaa palautetta: moni vastaajista koki, ettei anonyymisti annettu palaute toimeksiantajayrityksessä ollut mahdollista. Työntekijä joka ei normaalisti reagoi voimakkaasti tilanteisiin, tai tuo omiaan mielipiteitään, jätti havaintojeni mukaan asiat mieluummin omaksi tiedokseen kuin kertoi niitä esimiehelleen. Etenkin selkeissä tuotannon ongelmassa palautteen antaminen kaipaa toimeksiantajayrityksessä kehittämistä, jokaiselle työntekijälle tulisi antaa mahdollisuus antaa palautetta anonyymisti. Monet ongelmatilanteet jäivätkin havaintojeni mukaan ratkaisematta vain sen vuoksi, koska työntekijälle ei annettu mahdollisuutta antaa palautetta anonyymisti. Havaintojeni mukaan palaute otettiin usein esimiesten taholta liian henkilökohtaisesti, joka usein johti yleisenilmapiirin huononemiseen, sekä äärimmillään ilkeisiin puheisiin palautteenantajan selän takana.

4.4 Toimeksiantajayrityksen sisäinen tiedottaminen ja palaverikäytäntö

Lähestulkoon jokainen vastaaja kaipasi jonkinlaista säännöllistä palaveria toimeksiantajayritykseen. Esimerkiksi työntekijät kaipasivat selkeää kuukausittaista palaveria, jossa käytäisiin läpi, missä tilanteessa yritys on, mitä seuraavan kuukauden aikana odotetaan tapahtuvan. Kuukausittainen palaveri toimisi havaintojeni mukaan hyvin, esimerkiksi ruuhka-aikaa edeltävinä aikoina. Tällä menettelyllä työntekijät tietäisivät paremmin, millainen kuormitus heillä on edessä, onko odotettavissa ylitöitä ja kuinka pitkään ruuhka-aikaa voidaan odottaa kestävän. Säännöllisillä palavereilla tai tiedotustilaisuuksilla olisi muikin kuin informatiivinen vaikutus. Kouzesin ja Posnerin (2001) mukaan työntekijöille on tutkimusten perusteella tärkeää arvostamisen tunne omassa työssään sekä tunne siitä, että tiedetään mitä tapahtuu. Säännöllisellä tasapuolisella tiedottamisella vahvistettaisiin näitä tuntemuksia työntekijöiden keskuudessa. Havaintojeni mukaan juuri epä tietoisuus tulevasta vaikutti työntekijöiden kokemaan työn mielekkyyteen sekä työtehokkuuteen.

4.5 Työntekijöiden näkemyksiä toimeksiantajayrityksen johtamistyylistä

Tämä kysymys olisi vastausten perusteella kaivannut osalle vastaajia lisäselvittämistä, koska sana johtamistyyli oli heille hieman epäselvä. Pääosa vastaajista kaipasi johtajille selkeää vastuualuejakoa. Moni piti epäselvänä sitä, mitä kukin esimies johtaa. Havaintojeni mukaan selkeä vastuualuejako selkeyttäisi päivittäisten prosessien toimivuutta, näin päällekkäiset toimitukset saataisiin pois, työntekijöillä olisi selkeä näkemys siitä kenen johtajan vastuulle ongelmat esimerkiksi tuotannossa, tai kuljetustilauksissa kuuluu.

Työntekijöiden tasapuolisuus on ongelma, joka on yrityksestä riippumatta aika ajoin esillä. Kyselyn vastaajista useat kokivat, ettei työntekijöiden kohtelu ollut tasapuolista. Havaintoni eivät täysin tue tätä käsitystä, havaintojeni mukaan tuotannon eri osaluilla samoissa tehtävissä toimivia työntekijöitä kohdeltiin tasapuolisesti.

Kehityskohtena johtamisessa vastaajat ilmaisivat johdon liian hitaan reagoinnin. Tuotannollisen pienyrityksen tilanne muuttuu lähestulkoon päivittäin ja sen vaatima johdon reagointi vaatii johtajilta enemmän kuin moni vastaajista oletti. Havaintojeni mukaan tilanteisiin reagointi ei ollut aina optimaalista, vaan esimerkiksi materiaalipuutteet ja työn organisointi jäivät useaan otteeseen liian myöhäisiksi. Tämäkin ongelmakohta olisi ratkaistavissa esimiesten selkeällä vastuualuejaolla. Tilanteisiin reagoinnin nopeuteen vaikutti havaintojeni mukaan juuri se, etteivät esimiehet joka tilanteessa tieneet kenen vastuulle asia kuului.

Osasyynä näihin ongelmiin on havaintojeni mukaan esimiesten välinen aktiivisen vuorovaikutuksen puutteet. Vuorovaikutusta toki oli, mutta syystä tai toisesta sen passiivisuus oli selkeästi havaittavissa. Harvard business school press:n julkaisun (2005) mukaan johtajien välinen kommunikaatiokatko tuo mukanaan vain sormella osoittelua ja suhteiden heikkenemistä. Tällaiset seuraukset ovat helposti työntekijöiden havaittavissa: kun esimiesten keskinäiset suhteet eivät ole kunnossa, vaikuttaa se myös heikentävästi koko työyhteisön yhteishenkeen.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

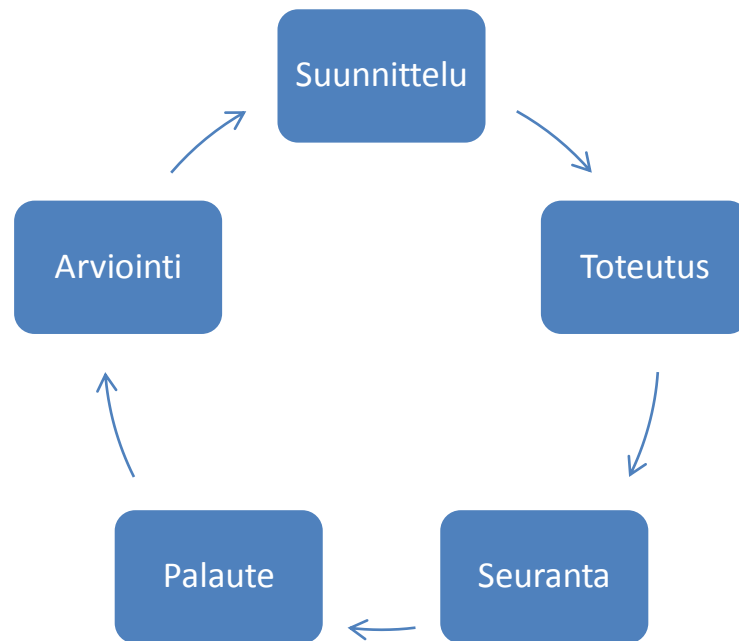
Tutkimusta aloittaessani oli selvillä selkeät ongelmat esimiesviestinnässä sekä tiedonkulussa eri organisaatiotasojen välillä. Havaintojeni mukaan asioissa tapahtui kehitystä tutkimuksen aikana, siitä huolimatta toimeksiantajayrityksen tulee tehdä toimenpiteitä tehostaakseen jokapäiväisiä prosesseja, jotta niistä saataisiin mahdollisimman toimivia. Esille tuomani johtopäätökset ja kehitysideat on tarkoitettu ohjenuoriksi jatkotoimenpiteiden suunnittelulle.

Tutkimuksen tarve tuli entistäkin ajankohtaisemmaksi tutkimuksen loppuvaiheessa. Sisäiset ongelmat kärjistyivät tilanteen siihen pisteeseen, että osa tuotannon henkilöstöstä sekä esimiehistä irtisanoutui yrityksestä ja siirtyi toisten työnantajien palvelukseen. Sen tarkempia syitä tilanteeseen en lähde analysoimaan, vaan tarkoitukseni on tuoda esille ideoita, joilla toimeksiantajayritys saisi esimerkiksi vältettyä vastaavanlaiset tilanteet. Kehitysideoiden tavoitteena on tuoda toimeksiantajayritykselle keinoja kehittää toimintojaan sekä muun muassa sitouttaa työntekijöitään enemmän yritykseen.

5.1 Ulkoisen viestinnän suunnittelu

Yrityksen viestinnälle on ominaista tavoitteellisuus, organisoidut puitteet, ihmisten antama panos ja teknisten viestimien käyttö (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008). Viestinnän tulisi siis muodostaa rakenne, josta käy ilmi: kuka viestii ja kenelle, mitä viestitään, miten viestitään ja millä voimavaroilla se toteutetaan. Toimeksiantajayrityksen viestinnän suunnittelun tulisi tulevaisuudessa olla osana ja pohjautua yrityksen liiketoimintojen strategiseen suunnitteluun.

Havaintojeni mukaan toimeksiantajayrityksessä ei viestintää suunniteltu, vaan viestintä eli tarpeen mukaan. Keinona tällainen menettely on ollut yrityksessä aiemmin toimivaa, mutta nykytilanteessa selvästi aikansa elänyttä. Kiristynyt markkinatilanne ja kilpailu edellyttää suunnitelmallisia toimenpiteitä toimeksiantajayrityksen tuotannossa, mutta myös viestinnässä. Viestinnän suunnittelun mallina toimeksiantajayritys voi käyttää esimerkiksi seuraavanlaista kaaviota (Kuvio 2).



Kuvio 2. Viestinnän suunnitteluprosessi (Ikävalko 1995).

Havaintojeni mukaan kattavan viestinnän suunnittelun puute loi toimeksiantajayrityksestä niin henkilöstön kuin sidosryhmien näkökulmasta epäselvän yrityskuvan. Onnistuneen viestinnän suunnittelun avulla toimeksiantajayritys pystyisi profiloitumaan entistä enemmän oman alansa edelläkävijäksi, samoin yrityksen tuotteiden tunnettuus kasvaisi ja mahdollistaisi yrityksen jatkuvan kasvun.

Kortjärvi-Nurmen ym. (2008) mukaan viestinnän suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen suunnitteluun.

Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Viestinnän periaatteet, esimerkiksi avoimuus ja totuudenmukaisuus, esitetään viestinnän viestintäohjelmassa.

Taktisella tasolla kartoitetaan viestinnän voimavarat, kuten henkilö-, laite- ja taloudelliset resurssit, määritellään sidos-, ja yhteistyöryhmät, sekä laaditaan toimintaohjeet.

Viestinnän operatiivisen tason suunnitteluun kuuluvat esimerkiksi vuosisuunnitelman ja siihen liittyvän talousarvion laatiminen sekä viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu.

Viestinnän tavoitteiden toteutumista eli viestinnän vaikutusta seurataan, mitataan ja arvioidaan, ja arvioinnin tulokset ovat pohjana uusia tavoitteita ja toimenpiteitä suunniteltaessa. Tuomalla viestinnän suunnittelun osaksi yrityksen muuta strategista suunnittelua toimeksiantajayritys luo paremmat edellytykset yrityskuvan, imagon, identiteetin, imagon sekä maineen parantamiselle – niin yrityksen henkilöstön näkökulmasta kuin ulkopuolisten, esimerkiksi eri sidosryhmien näkökulmasta.

5.2 Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen suunnittelu

Aiemmin mainittua viestinnän suunnitteluprosessikaaviota toimeksiantajayritys voisi käyttää myös sisäisen viestinnän suunnittelussa. Tehokkaalla sisäisellä viestinnällä monet epäselvät, erimielisyyksiäkin aiheuttaneet tilanteet olisi havaintojeni mukaan vältettävissä. Tiedon tasapuolinen jakaminen, faktoihin perustuva tiedottaminen parantaisi jokapäiväisten prosessien toimivuutta. Tällöin turhat epäselvyydet jäävät pois ja esimerkiksi niin sanotut pienet kuppikunnat jäävät mahdollisesti syntymättä, tätä näkökulmaa tukee toimeksiantajayrityksen koko. Toimeksiantajayrityksen henkilöstön määrä on sen verran pieni, että tehokkaalla ja tasapuolisella viestinnällä

lujitetaan niin sanottua me-henkeä, joka lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja osaltaan sitoutumista yritykseen. Pääasiallinen viestinnän suunnittelun vastuu on pienyrityksessä helpointa määritellä toimitusjohtajan ja hänen sihteerinsä vastuulle. Keskittämällä suunnitteluvastuu tällä tavoin voidaan, niin ulkoinen kuin sisäinen viestintä johdonmukaistaa noudattelemaan yrityksen muita strategisia ratkaisuja.

Henkilöstö on jokaisen yrityksen tiedottamisessa tärkeä sidosryhmä. Henkilöstön tulee tietää, mitkä ovat yrityksen ja oman yksikön tavoitteet ja mikä on itse kunkin osuus kokonaisuudesta. Yhtä tärkeää on kertoa myös siitä, miten tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan.

Nykyisin henkilöstö on hyvin kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, joista riippuu oman työpaikan pysyvyys (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008). Esimerkiksi kuukausittaisessa tiedotustilaisuudessa olisi mahdollista käydä läpi yrityksen tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät. Taloudellisen tilanteen tiedottaminen voitaisiin toimeksiantajayrityksessä toteuttaa puolivuositain. Esimerkkiajankohtana voisi toimia niin sanotun ruuhka-ajan päättymisen. Tällöin yrityksen tulevaisuuden näkymät voidaan todentaa taloudellisiin faktoihin. Tällöin voidaan todentaa, miten tavoitteissa on onnistuttu, millainen työvoiman tarve on tulevaisuudessa, sekä esimerkiksi se, miten yrityksen resursseja mahdollisesti lähdetään kehittämään. Viestinnän suunnittelun prosessikaavion lisäksi ohjenuorana sisäisen viestinnän suunnittelulle toimeksiantajayritys voisi pitää Kortjärvi-Nurmen ym.(2008) määrittelemiä sisäisen viestinnän viittä tavoitetta.

5.2.1 Tiedonkulku

Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisessa tarvitsemansa tiedot tai että tiedot ovat helposti saatavissa. Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa siihen, että jokainen työntekijä mieltää itsensä ja oman työnsä tuloksen osaksi yksikkönsä ja yrityksen tulosta.

5.2.2 Vuorovaikutus

Sisäisellä viestinnällä tavoitellaan ja ylläpidetään aktiivista vuorovaikutusta. Aktiivinen vuorovaikutus edistää me-henkeä ja työntekijöiden halua tehdä työtä. Avoin ja aktiivinen vuorovaikutus kannustaa työntekijöitä tuomaan entistä helpommin esille kehitysideoita oman työyhteisönsä ja -ympäristönsä kehittämiseen. Olennaista vuorovaikutuksessa olisi huomioida se, miten vuorovaikutustilanteessa, esimerkiksi esimies näkee ja kokee alaisensa. Bradburyn (2006) mukaan vuorovaikutustilanteessa esimerkiksi juuri esimiehen tulisi kohdella viestin vastaanottajaa sellaisena kuin hän on, eikä sellaisena kuin hän haluaisi heidän olevan. Olennaisena osana vuorovaikutustilanteissa on kuuntelemisen taito. Blanchardin ja Hersey'n (1990) mukaan kuuntelutaitoon yksi tärkeimmistä vuorovaikutustilanteiden taidoista. Se auttaa esimiehiä määrittämään alaisten tarpeita, ongelmia, mielialoja ja mielenkiinnon määrää.

5.2.3 Sitoutuminen

Sisäisen viestinnän kolmas tehtävä on tukea yrityksen visiota, strategiaa ja arvoja. Tämä kuuluu erityisesti johtamisviestintään: kerrotaan yrityksen tavoitteista, tuloksista, sekä tulevaisuuden suunnitelmista ja -näkymistä ja niiden aiheuttamista muutoksista. Havainnollistetaan, mitä valittu visio ja strategia sekä yrityksen arvot tarkoittavat jokapäiväisessä käytännön toiminnassa. Tärkeä on käsitellä asioita henkilöstön kanssa yhdessä; ylhäältä annetut arvot eivät muuta asenteita eivätkä siten myöskään käytännön toimintaa, ellei ihmisellä ole mahdollisuutta sisäistää arvoja ja toiminnan tavoitteita perusteellisen pohdinnan ja keskustelun tuloksena. Vision toteuttaminen edellyttää, että ihmiset ymmärtävät sen, uskovat siihen ja haluavat toteuttaa sitä. Sitoutumiseen ei riitä, että tieto annetaan; sen pitää tulla myös ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Kortetjärvi-Nurmi. Kuronen & Ollikainen. 2008.) Erityisesti työntekijöiden sitouttamiseen toimeksiantajayritystä kohtaan tulisi panostaa aiempaa enemmän. Tällä menettelyllä osaltaan voidaan tulevaisuudessa välttää jo koetut useamman työntekijän irtisanoutumiset lyhyen ajan sisällä.

5.2.4 Muutoksen hallinta

Muutoksista – varsinkin ikävistä – tiedottaminen ja keskusteleminen on yhä edelleen monessa yrityksessä kompastuskivi. Henkilöstö tietää, että jotain on tapahtumassa, ei vain tiedetä mitä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008.) Tällainen tilanne lisää niin sanotun puskaradion toimintaa. Etenkin avoimen viestinnän puuttuessa huhujen määrä lisääntyy, eletään epävarman tiedon varassa ja tällöin väärinkäsitysten määrä ja mahdollisuus kasvaa merkittävästi. Työyhteisössä koettu me-henki kärsii merkittävästi, siksi onkin ensiarvoisen tärkeää tiedottaa muutoksista mahdollisimman pian ja oikeellisesti, tällöin vältetään niin sanotun tietotyhjiön syntyminen. Oikea tieto muutoksista ja muutosprosessista estää työilmapiirin heikkenemisen ja mahdolliset normaalia suuremmat irtisanoutumiset yrityksestä, kuten toimeksiantajayrityksen kohdalla tapahtui. Sekin on tärkeä tieto, että mitään uutta kerrottavaa ei ole; ihmiset pysyvät rauhallisempina, jos he tietävät, miten muutosprosessi etenee ja millä aikataululla, mitä on jo saavutettu ja mitkä asiat vaativat vielä ratkaisua. Vanha, virkamiesmäinen käsitys, että keskeneräisistä asioista ei voi kertoa, olisi syytä unohtaa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008.)

Muutoksen hallinta etenkin niin sanotun puskaradion voittamisessa on erittäin haastavaa, siksi juuri nopeus on viestinnässä valttia. Nopeuden lisäksi rehellinen ja avoin viestintä edesauttavat epävarmoista tilanteista ja hetkistä selviämistä. Nopeat tiedottaminen ja jatkuva vuorovaikutus muutostilanteessa osoittavat työntekijöille sen, että esimiehet tietävät vastuunsa ja pyrkivät ratkaisemaan ongelman, tai ongelmat. Muutoksen hyväksyminen etenkin työntekijöiden osalta helpottuu, kun he tietävät muutoksen taustat, syyt ja seuraukset. Tällainen menettely helpottaa luomaan työntekijöille näkemystä, että edessä oleva muutos voi olla jopa mahdollisuus johonkin uuteen ja parempaan.

5.2.5 Henkilökohtaisten lähiverkkojen huomioonotto

Yrityksen sisäisessä viestinnässä kannattaa muistaa myös henkilökohtaisten lähiverkkojen olemassaolo. Itse kunkin lähiverkossa on ihmisiä, joihin meillä on henkilökohtaiseen tuntemiseen perustuva kontakti: perheenjäseniä, sukulaisia, ystäviä, kollegoja, harrastuskavereita, naapureita, kampaaja, lastenhoitaja. Lähiverkossa viestivät keskenään hyvin tutut henkilöt heitä kiinnostavista ja ajankohtaisista asioista, esimerkiksi työstä ja työpaikasta varsinkin silloin, kun on tapahtunut jotain tavallisuudesta poikkeavaa. (Kortetjärvi-Nurmi. Kuronen & Ollikainen. 2008.) Etenkin toimeksiantajayrityksessä tällaisia lähiverkkoja ja niiden voimavaroja ei havaintojeni mukaan ainakaan tutkimuksen aikana käytetty tarpeeksi hyödyksi. Suuri osa toimeksiantajayrityksen työntekijöistä ja esimiehistä oli sidoksissa toisiinsa muutenkin kuin työpaikan puitteissa. Toisaalta henkilökohtaisten lähiverkkojen painoarvo pienyrityksessä ei ole niin suuri kuin suuryrityksessä – suuryrityksen henkilökohtaiset lähiverkot kattavat helposti jopa koko kaupungin. Tärkeintä toimeksiantajayrityksen henkilökohtaisten lähiverkkojen huomioonottamisessa olisi se, että lähiverkoissa liikkuva tieto kulkisi jotakuinkin sopuosinnussa yrityksen yleisen viestinnän kanssa.

Kotlerin ja Armstrongin (2006) mukaan henkilökohtaisissa lähiverkoissa osa niihin kuuluvista ihmisistä saattavat olla joko potentiaalisia asiakkaita, tai he ovat jo sellaisia. Henkilökohtaisten lähiverkkojen huomioiminen saattaa vaikuttaa pienyrityksen näkökulmasta vähäpätöiseltä, mutta etenkin epäsuotuisat tiedot yrityksestä, yrityksen tilasta, sisäisestä hengestä kantautuvat helposti juuri henkilökohtaisten lähiverkkojen kautta joko asiakkaiden, tai yrityksen kilpailijoiden korville.

5.3 Kehityskeskustelut

Yhtenä jatkotoimenpiteenä toimeksiantajayrityksen kannattaa kehittää nykyistä kehityskeskustelumenettelyään. Nykyisellään kehityskeskustelu, tai paremmin sanottuna tuumaustuokio, pidetään pikaisena muutaman minuutin keskusteluhetkenä, jossa käydään läpi jokaisen työntekijän omat henkilökohtaiset näkemykset, toiveet ja

mahdolliset muut mieltä painavat asiat. Keskustelutuokio on tähän asti pidetty työaikana, esimerkiksi jonkun esimiehen huoneessa normaalin työntöön ohessa. Aiemmin tämä menettely on varmasti ollut toimiva, mutta tulevaisuudessa tämä menettely ei välttämättä tue työntekijöiden halua tuoda esille todellisia näkemyksiään ja tunteuksiaan.

Åberg (2006) on rakentanut yhden esimerkkimallin kehityskeskustelulle: Kehityskeskustelu tai tuumaustuokio tulisi pitää niin sanotusti puolueettomalla maaperällä, ei esimerkiksi esimiehen työhuoneessa. Kyseinen tilanne tulisi rauhoittaa siten, ettei esimies tuona aikana vastaa puhelimeen, hoida työasioita tietokoneella, ei ole muodollinen, tai korosta omaa esimiesasemaansa. Tilanne tulee olla rauhoitettu vain kyseistä keskustelua varten, siten että molemmat osapuolet ovat valmistautuneet tilanteeseen, tällä menettelyllä tilanteesta saadaan kaikkein parhaiten kaikki hyöty irti. Keskustelun ajankohta tulee olla hyvissä ajoin molempien tiedossa, näin vältetään niin sanotusti puskista tuleva tilanne, jossa taatusti osa tärkeistäkin asioista jää käymättä läpi.

5.4 Ongelmatilanteiden ratkaisut

Yhtenä sapluunana yleisten sisäisten ongelmien ratkaisuun tuon esille Kärkkäisen (2005) esittelemän mallin. Kärkkäisen (2005) mukaan ongelmatilanteiden kehkeytymistä konfliktiksi asti voi ennaltaehkäistä ja luonnollisesti ennaltaehkäisyyn juuri kannattaisi panostaa. Työyhteisö, tässä tapauksessa toimeksiantajayritys voisi sopia periaatteista, jotka helpottavat ongelmatilanteiden käsittelyä. Esimerkiksi:

- Puututaan välittömästi ongelmakohtiin
- Kaikki ovat tasavertaisia työasioihin liittyvissä ongelmissa: jokaisella on velvollisuus ja oikeus tuoda ongelmat esiin ilman leimautumisen pelkoa.
- Kiinnitetään huomiota siihen, miten asiat esitetään toisille
- Ongelmatilanteet hoidetaan asianomaisten henkilöiden kesken
- Ei spekuloida, mitä toinen tarkoitti vaan mennään kysymään; toisen on annettava epätietoiselle apua ja rehellinen vastaus.

Ensiarvoisen tärkeää on siis keskustella ongelmista, jotta ne saadaan ratkaistuksi niin, etteivät ne kärjisty esimerkiksi henkiseksi väkivallaksi. Ennaltaehkäisyksi ei riitä pelkästään ongelmien ja ristiriitojen ratkaisuksi tarkoitetut kokoukset. Kärkkäisen (2005) mukaan kokousten tulee olla säännöllisiä ja riittävän usein toistuvia. Kokousten avulla voidaan edistää työyhteisön jäsenten keskinäistä luottamusta ja yhteishenkeä. Ylipäättään koko työyhteisöä koskevan, työhön ja työoloihin vaikuttavan tiedon jakaminen kaikille työntekijöille tasapuolisesti on ensiarvoisen tärkeää. Havaintojeni mukaan juuri yhteishenkeä kohottamalla monet konflikteista ja muista ongelmatilanteista olisi ollut vältettävissä jos yrityksen sisäinen yhteishenki olisi ollut parempi.

5.5 Seurantatutkimus

Yhtenä jatkotoimenpiteenä suosittelen toimeksiantajayritykselle seurantatutkimuksen tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen ajankohta voisi olla esimerkiksi vuoden kuluttua tämän opinnäytetyön valmistumisesta. Seurantatutkimuksen tulisi tehdä jokin ulkopuolinen taho toimeksiannosta, esimerkiksi valmistuva tradenomiopiskelija, näin tutkimus pysyisi objektiivisena. Työyhteisön ulkopuolinen tutkija voisi tuoda uusia näkökulmia ja kehitysideoita, joita organisaation sisällä ei välttämättä edes ajateltaisi. Tästä menettelystä toimeksiantajayritys hyötyisi taatusti.

6 POHDINTA

Työntarkoituksena oli kartoittaa toimeksiantajayrityksen esimiesviestintää kontrollikyselyn ja havainnoinnin pohjalta. Esimiesviestinnän lisäksi kehittämisalueita löytyi yleisesti toimeksiantajayrityksen sisäisestä viestinnästä sekä yhteishengestä. Uskonkin, että kehittämällä ja parantamalla näitä ongelma-kohtia toimeksiantajayrityksen päivittäisissä prosesseissa tapahtuu tehostumista, joka parhaimmillaan parantaa yrityksen taloudellista tulosta.

Aihealueina esimiesviestintä ja yrityksen sisäinen viestintä yllättivät mielenkiintoisella tavalla, se miten viestinnälliset ongelmat tietyllä osa-alueella vaikuttavat suurempaan kokonaisuuteen. Esimerkiksi se, millaiset vaikutukset tuotannollisessa pienyrityksessä nopealla asioihin reagoinnilla ja tiedonkulun nopeudella on, yllätti useaan otteeseen. Koenkin, että onnistunut sisäinen viestintä, eritoten esimiesviestintä on merkittävässä asemassa työyhteisön yhteishengen parantamisessa ja ylläpitämisessä. Hyvä yhteishenki parantaa työtehoa ja mahdollistaa työntekijöiden paremman sitouttamisen työnantajaan. Työhönsä tyytyväinen työntekijä viihtyy työssään, kannustavassa ilmapiirissä hän tuo paremmin omia ideoitaan esille ja sitä kautta saa arvostuksen tunnetta työstään, joka auttaa jaksamaan tämän päivän hektisessä työelämässä.

Huolimatta epäedullisista tutkimustuloksista yhteistyö ja -toiminta toimeksiantajayrityksen kanssa oli toimivaa ja asioista keskustelu pysyi asiallisena koko opinnäytetyöprosessin. Oli siis ilmeistä että toimeksiantajayrityksessä oli tiedostettu tietyt ongelmat, mutta niiden muuttamiseksi tarvittiin jokin katalyytti, esimerkiksi juuri tämä opinnäytetyöni. Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tehdä seuranta-tutkimus siitä, millaisiin toimenpiteisiin toimeksiantajayrityksessä on ryhdytty asioiden parantamiseksi.

LÄHTEET

Blanchard, K. & Hersey, P. 1990

Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla. Gummerus. Jyväskylä

Bradbury. A. 2006

Successful presentation skills. Third edition. Kogan – Page. London

Harvard business school press. 2005

Kasvokkaisviestintä – ole selkeä – tee vaikutus. Kustannusosakeyhtiö Perhemedia Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008

Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.

Hokkanen. S., Skyttä. O. & Strömberg. O. 1995

Johtamistaito. PainoPorras Oy. Jyväskylä.

Ikävalko. E. 1995

Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 1-2. painos. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin. E. 2008

Viestinnän vallankumous. WSOY. Helsinki

Jyväskylän yliopisto. Verkkotuotanto. 2005

Ryhmäviestinnän perusteet [verkkojulkaisu]. Jyväskylän yliopisto: Viestintätieteiden laitos, puheviestintä.

<http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/prosessi/muotoutuminen/kehitysvaiheet.html>. (Viitattu. 4.11.2009)

Kotler. P. & Armstrong. G. 2006

Principles of marketing. 11. Edition. Prentice-Hall. New Jersey.

Kouzes. J. & Posner. B. 2001

Rohkaiseva johtaja - miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta.
Rastor. Helsinki.

Kärkkäinen, M. 2005

Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Edita. Helsinki.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006

KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkojulkaisu].
Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja].
<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. (Viitattu 21.10.2009)

Viitala, R. 2007

Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki

Åberg, L. 1997

Viestinnän strategiat. Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 2006

Johtamisviestintää! Inforviestintä Oy. Jyväskylä.

LIITE 1 Kysely 2006

Luettele asioita, mitkä mielestäsi ovat hyvin/toimivat yrityksessämme?

Luettele asioita, mitkä mielestäsi haittaavat työntekoasi/eivät toimi yrityksessä?

LIITE 2 Kysely 2007

Vastauksesi tullaan käsittelemään täysin luottamuksellisesti

Mitkä asiat mielestäsi toimivat yrityksessämme?

Mitkä asiat/tekijät eivät toimi yrityksessämme, tai kaipaavat mielestäsi kehittämistä?

Onko yrityksemme tiedonkulku toimiva? Jos ei, niin miksi?

Kaipaatko yritykseemme enemmän yhteisiä palavereja, tai yleisistä asioista tiedottamista?

Onko yrityksemme johtamistyyli toimiva? Jos ei, niin millaiseksi haluaisit sen kehittyvän?

Kiitos vastauksistasi!