

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ISS PALVELUT OY:SSÄ

Juuso Neuvonen

Opinnäytetyö
Toukokuu 2013

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä NEUVONEN, Juuso	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 06.05.2013
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ISS PALVELUT OY:SSÄ		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja PARTANEN, Soili		
Toimeksiantaja ISS Palvelut Oy, Palvelupäällikkö Antti Vuorinen		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytilanne ja haasteet ISS Palvelut Oy:n Jyväskylän toimipisteen yhdessä kiinteistöhoitoyksikössä. Tutkimuksen taustalla toimi HEHKU-henkilöstökysely, joka oli osoittanut kehittämistarpeita yksikön sisäisessä viestinnässä. Opinnäytetyössä pyrittiin selvittämään tarkemmin sisäisen viestinnän tilaa työntekijöiden ja esimiehen näkökulmasta sekä löytämään havaittuihin pulmiin ratkaisut.</p> <p>Sisäinen viestintä on yksi organisaatioiden kriittinen menestystekijä, joka voi parhaassa tapauksessa olla suuri voimavara. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä organisaatioon, ja sillä on suora yhteys myös työtyytyväisyyteen. Onnistunut sisäinen viestintä edellyttää suunnitelmallisuutta ja systemaattisuutta, aina sisällön muotoilusta oikean viestintäkanavan valintaan.</p> <p>Opinnäytetyö oli laadullinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Tutkimus toteutettiin helmi-maaliskuussa 2013 yksilöhaastatteluina yksikön viidelle työntekijälle ja esimiehelle. Haastateltaviin työntekijöihin kuului palveluohjaaja, kaksi kiinteistöhoitajaa ja kaksi kiertävää työntekijää.</p> <p>Haastatteluista selvisi, että sisäistä viestintää ei ole yksikössä kovin tarkkaan organisoitu, mutta siihen on syntynyt tiettyjä käytänteitä. Yksikön tärkeimmät viestintäkanavat ovat kasvokkain viestintä ja matkapuhelin. Viestintätyytyväisyys jakoi työntekijöiden mielipiteet ja eniten tietoa haluttiin erityisesti omaan työhön liittyvistä asioista. Kiinteistöhoitoyksikön esimiehen kanssa pidettiin kehityspalaveri, jossa esitettiin tuloksista johdetut johtopäätökset ja kehitysehdotukset. Palaverissa päätettiin lähteä toteuttamaan viisi helposti käytäntöön siirrettävää kehitysehdotusta, joista tutkija teki vielä erilliset toteutuskuvaukset.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Viestintä, sisäinen viestintä, viestintäkanava, viestintätyytyväisyys		
Muut tiedot Liitteet 4-8 ovat salassa pidettävää materiaalia.		



Author NEUVONEN, Juuso	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 06.05.2013
	Pages 77	Language Finnish
		Permission for web publication (X)
Title THE IMPROVEMENT OF INTERNAL COMMUNICATION AT THE ISS PALVELUT OY		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor PARTANEN, Soili		
Assigned by ISS Palvelut Oy, Antti Vuorinen, Service Manager		
Abstract <p>The aim of the study was to define the current state and challenges of internal communication at one of the facility management units of the Jyväskylä office of the ISS Palvelut Oy. The HEHKU-personnel survey, in which the need of improvement in the internal communication of the unit had been revealed, was the starting point of the study. The aim of the study was to further clarify the state of the internal communication from the employees' and manager's points of view, and to find solutions to the highlighted problems.</p> <p>Internal communication is one the critical keys to success and potentially a great resource of organisations. A well-functioning internal communication commits the personnel to the organisation and is also directly connected to job satisfaction. Successful internal communication requires planning and systematic actions all the way from editing the content to choosing the correct communication channel.</p> <p>The thesis was a qualitative study and theme interviews were used to collect data. The survey was carried out in February and March of 2013 as individual interviews to five employees and the manager. The interviewees included a case manager, two property maintenance operatives and two rotating workers.</p> <p>The results of the interviews showed that the internal communication was not very precisely organized but over time, different practices had emerged. The most important communication channels in the unit were face to face communication and the mobile phone. Communication satisfaction divided the opinions of the employees and the information regarding their own work was desired most. A development discussion, in which conclusions and proposals of development derived from the results were presented, was held with the manager of the property maintenance unit. In the discussion a decision was made to begin carrying out five proposals of development easily applicable to practical use, of which the author produced separate descriptions of implementation.</p>		
Keywords Communication, internal communication, communication channel, communication satisfaction		
Miscellaneous Attachments 4-8 are confidential material		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Viestintä	5
2.1	Viestintäprosessi	5
2.2	Tulosviestinnän malli.....	6
3	Sisäinen viestintä	8
3.1	Sisäisen viestinnän tehtävät	9
3.2	Sisäistä viestintää säätelevät lait ja asetukset.....	10
3.3	Viestintäkulttuuri Ja -ilmasto.....	10
3.4	Sisäisen viestinnän suunnittelu	14
4	Viestintäkanavat	17
4.1	Suora viestintä	18
4.2	Välitetty viestintä.....	19
4.3	Esimiesviestintä	21
5	Iss Palvelut Oy ja sen kiinteistöhoitoyksikkö	23
6	Tutkimuksen toteuttaminen	27
6.1	Laadullinen tutkimus.....	27
6.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä.....	28
6.3	Tutkimuksen kohdejoukko	31
6.4	Aineiston analyysi	31
6.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
6.6	Tutkimuksen eettisyys.....	34
7	Tutkimustulokset	36
7.1	Organisaation viestintä	37
7.2	Työntekijöiden henkilökohtainen viestintä.....	39
7.3	Viestintäkanavat ja viestintäteknologia	42
7.4	Viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset	43
7.5	Esimiesviestintä	45

8 Pohdinta	47
8.1 Johtopäätökset	47
8.2 Kehitysehdotukset ja -palaveri	52
8.3 Tutkimuksen toteutuksen arviointi.....	58
Lähteet	62
Liitteet	65
Liite 1. Teemahaastattelupohja, työntekijät	65
Liite 2. Teemahaastattelupohja, palveluohjaaja.....	68
Liite 3. Teemahaastattelupohja, esimies.....	71
Liite 4. Toteutuskuvaus: Ilmoitustaulu Ja työmääräinlokerikot	
Liite 5. Toteutuskuvaus: Kohdekansioiden yhteystiedot.....	
Liite 6. Toteutuskuvaus: Kuukausitiedote	
Liite 7. Toteutuskuvaus: Tulokokouksen sisältö.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.
Liite 8. Toteutuskuvaus: Yksikön sisäisen viestinnän suunnittelu	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Kuviot

KUVIO 1. Viestintäprosessi (Åberg 2000, 27-33, muokattu)	6
KUVIO 2. Tuloviestinnän malli (Åberg 2000, 102)	7
KUVIO 3. Tukiaisen viestintäkulttuurin osatekijät (Juholin 2006, 142)	12
KUVIO 4. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227).....	15
KUVIO 5. Johtamisviestinnän huoneentaulu (Åberg 2006, 207)	22
KUVIO 6. ISS:n Jyväskylän toimipisteen kiinteistöhoitoyksikön henkilöstörakenne (Vuorinen 2013, muokattu)	25

1 Johdanto

”Elämme viestintäyhteiskunnassa ja työmme on yhä enemmän viestintää!” Tämä Elisa Juholinin kirjasta *Viestinnän vallankumous* oleva sitaatti kuvaa hyvin viestinnän tärkeyttä nykyorganisaatioissa. (Juholin 2008, 11.) Sisäinen viestintä onkin organisaation kriittinen tekijä, joka voi olla myös yksi sen tärkeimmistä voimavaroista (Juholin 2006, 153). Voidaan hyvällä syyllä sanoa, että sisäinen viestintä sitoo organisaation eri osat yhdeksi toimivaksi kokonaisuudeksi (Ahmed & Rafiq 2003, 4). Tämän vuoksi oli perusteltua lähteä tutkimaan aihetta tarkemmin. Aiheesta löytyi runsaasti tutkimustietoa, jota hyödynsin omassakin tutkimuksessani. Sisäinen viestintä on kuitenkin todella laaja kokonaisuus, joka rakentuu yksilöllisesti kunkin organisaation ominaisuuksiin, kuten esimerkiksi strategiaan tai henkilöstörakenteeseen. Sen vuoksi aikaisemmat tutkimustulokset eivät yksinään riitä, vaan tarvitaan kohdennettua tietoa kunkin organisaation sisäisestä viestinnästä.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää ISS:n Jyväskylän toimipisteen kiinteistöhoitoyksikön sisäisen viestinnän nykytila ja sen haasteet sekä niiden pohjalta kehittää toimivia ratkaisuja sisäisen viestinnän parantamiseksi. Olennaista on tuoda erityisesti työntekijöiden näkökulma esiin, sillä heillä on paras kokemus ja tieto siitä, kuinka sisäinen viestintä toimii arjessa ja millaiset viestintäkäytänteet tukevat heidän työtään parhaiten. Tutkimuksessa selvitettiin myös esimiehen näkemyksiä aiheesta, ja näin saatiin sekä esimiehen että alaisten näkökulma tutkittavaan ilmiöön. Lähtökohdaksi työlle toimi HEHKU -henkilöstökysely, jossa työntekijät olivat tuoneet esiin puutteita kyseisen yksikön sisäisen viestinnän tilassa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena, ja teemahaastattelun keinoin haastateltiin yhteensä kuutta kyseisessä yksikössä toimivaa henkilöä.

Mielenkiintoiseksi aiheen tutkimisen teki erityisesti se, että työskentelen itse tutkimuskohteena toimivassa yksikössä. Olen siis nähnyt konkreettisesti sisäisen viestinnän pulmat ja niiden vaikutukset oman perustehtävän hoitamiseen, työhyvinvointiin

sekä työn tehokkuuteen. Tämän vuoksi koen aiheen todella tärkeäksi ja toivon, että tutkimuksen kautta työn mielekkyys ja laatu paranevat yksikössä. Tutkimuksesta voi olla hyötyä myös laajemmin, sillä samankaltaisissa organisaatioissa kamppaillaan todennäköisesti samanlaisten ongelmien parissa.

2 Viestintä

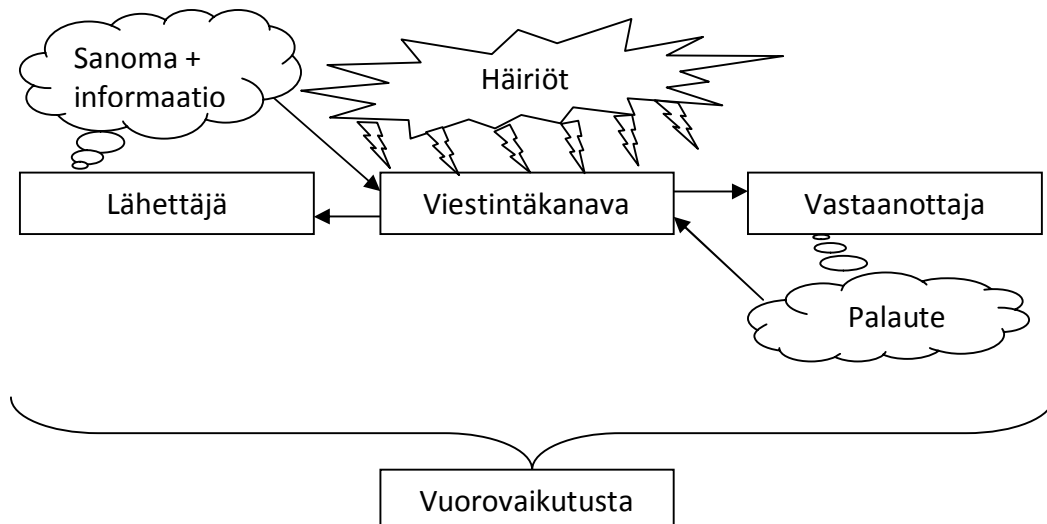
Pitkään viestintää pidettiin vain prosessina, jossa tietoa tai informaatiota välitetään valitulle kohteelle tai kohderyhmälle. Tätä kutsutaan ”lääkeruiskumalliksi”, jossa viestintää pidetään onnistuneena, kun se saavuttaa vastaanottajansa. (Juholin 2006, 16.) Se on kuitenkin jokseenkin vanhahtava ajattelumalli. Viestintä ei ole pelkästään tiedon tai informaation välitystä, ja Åberg (2006, 85) määrittelee viestinnän lähettäjän ja vastaanottajan sanomien vaihdantaprosessiksi, jossa avainasemassa on vuorovaikutus. Tähän vuorovaikutustapahtumaan vaikuttavat monet eri asiat, kuten lähettäjän ja vastaanottajan taustat ja aiemmat kokemukset, viestintätilanne, ympäristössä tapahtuvat muutokset, sanojen runsaus tai esimerkiksi viestin vaikeaselkoisuus (Ikävalko 1999, 11–12). Vastaanottaja tulkitsee lähettäjän sanoman ja muodostaa siitä itselleen mielikuvan, joka ei usein ole samanlainen kuin lähettäjän alkuperäinen idea (Åberg 2006, 85). Åberg määrittelee viestinnän seuraavasti:

Viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2000, 54).

2.1 Viestintäprosessi

Viestintätapahtuma koostuu monista eri osista, jotka yhdessä muodostavat viestintäprosessin. Näitä osia ovat lähettäjä, vastaanottaja, informaatio, sanoma, kanava, häiriö, palaute, vuorovaikutus ja konteksti (KUVIO 1.). Viestintäprosessi etenee lineaarisesti ja kärjistetyksi näin: lähettäjä lähettää mahdollisesti informaatiota sisältävän sanoman kanavaa pitkin vastaanottajalle. Lähettäjä on usein yksilö, mutta se voi olla myös esimerkiksi yritys. Vastaanottaja sen sijaan on se, kenelle sanoma on suunnattu eli viestinnän objekti. Vastaanottaja voi olla yksi henkilö, kohderyhmä, yksikkö tai suurempi joukko. Sanoma taas on lähettäjän muotoilema ajatuskokonaisuus, joka voi sisältää informaatiota, joka on vastaanottajalle usein uutta tietoa. Informaatio tai

tieto vähentää siis vastaanottajan epätietoisuutta johonkin asiaan. Kanava on viestintäprosessin vaihe, jossa sanoma siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle, ja silloin se on altis häiriöille. Häiriöt voivat muuttaa tai vaikuttaa sanomaan niin, että vastaanottaja tulkitsee sen eri tavalla, kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Pahimmassa tapauksessa häiriö voi estää sanoman perille menon kokonaan. Vastaanottaja voi antaa lähettäjälle palautetta saamastaan sanomasta, jolloin lähettäjä saa informaatiota siitä, miten vastaanottaja on tulkinut lähetetyn sanoman. Palaute on vuorovaikutusta, ja koko viestintäprosessi on vuorovaikutustapahtuma lähettäjän ja vastaanottajan välillä. (Åberg 2000, 27–33.) Ohessa on Åbergin teorian pohjalta luotu viestintäprosessin kaavio (KUVIO 1.).

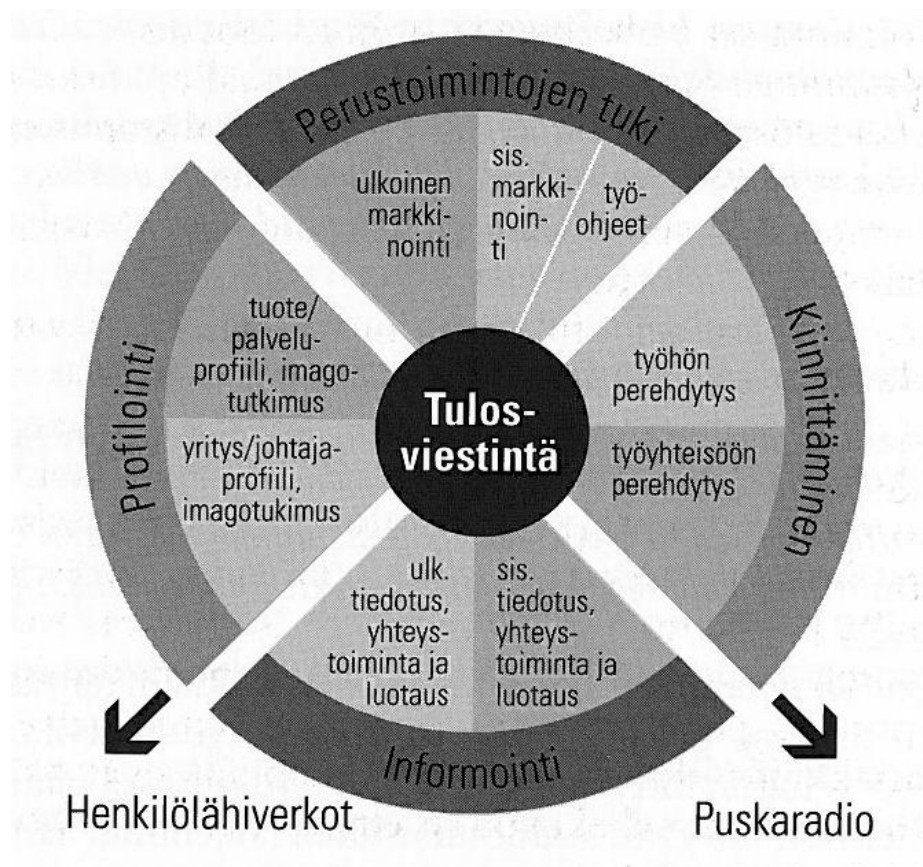


KUVIO 1. Viestintäprosessi (Åberg 2000, 27–33, muokattu)

2.2 Tulostietojen malli

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota ilman se ei tulisi toimeen. Åberg on pohtinut, miksi työyhteisössä viestitään ja todennut siihen viisi syytä: perustoimintojen tuki, informointi, työyhteisön pitkäjänteinen profilointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen

vuorovaikutus. Perustoimintojen tuella tarkoitetaan viestintää, jota tarvitaan tuottamaan palveluita ja tuotteita sekä siirtämään ne asiakkaille. Informointia puolestaan on se, kun yritys viestii työyhteisön tapahtumista henkilöstölle tai ulkopuolisille tahoille. Työyhteisön profilointi tähtää yrityksen maineen parantamiseen, kun taas kiinnittämisen tarkoituksena on työyhteisön jäsenten perehdyttäminen omaan työhön ja työyhteisöön. Ihmiset ovat sosiaalisia ja tarvitsevat viihtyäkseen sosiaalista kanssakäymistä eli vuorovaikutusta, joten on luonnollista, että työyhteisössä viestitään. Kaikkeen muuhun paitsi juuri sosiaaliseen vuorovaikutukseen yritys voi itse vaikuttaa. Nämä neljä muuta viestinnän muotoa ovat suoraan yhteydessä työyhteisön tulokseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. Åberg onkin yhdistänyt nämä neljä viestinnän muotoa tulosviestinnän malliksi (KUVIO 2.), jota kutsutaan myös ”viestinnän pizzaksi”. (Åberg 2000, 96, 99–101.)



KUVIO 2. Tulosviestinnän malli (Åberg 2000, 102)

Yhteisössä tapahtuvaa viestintää voidaan tarkastella kahdesta eri ulottuvuudesta, jotka ovat sisällön painopiste ja viestinnän puitteet eli konteksti. Konteksti muodostaa kuvion vaaka-akselin ja se kertoo, onko viestinnän painopiste ulkoisessa (vasen reuna) vai sisäisessä (oikea reuna) viestinnässä. Sanomien sisältö vaihtelee yksittäisestä, esimerkiksi jotakin tuotetta koskevasta asiasta (yläreuna), koko työyhteisöä koskeviin laajempiin asioihin (alareuna). Nämä kaksi ulottuvuutta yhdistämällä saadaan kokonaisviestinnän malli, joka kuvaa koko yhteisössä tapahtuvan viestinnän sisältöä. Edellä mainittujen viestinnän muotojen lisäksi yhteisössä tapahtuvaan viestintään vaikuttavat olennaisesti myös henkilölähiverkot ja ”puskaradio”. (Åberg 2006, 97–98, KUVIO 2.)

3 Sisäinen viestintä

Viestintä jaetaan perinteisesti ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäisessä viestinnässä kohderyhmänä on usein organisaation henkilöstö, kun taas ulkoinen viestintä keskittyy organisaation ulkopuolelle kohdennettuun viestintään. (Thomson & Hecker 2000, 1-2.) Ulkoiseen viestintään kuuluvat muun muassa markkinointiviestintä ja muu ulkoinen työviestintä, kuten esimerkiksi yhteydenpito alihankkijoihin tai viranomaisiin (Åberg 2006, 99). Sisäinen viestintä on yksi organisaation kriittinen menestystekijä ja se voi parhaassa tapauksessa olla suuri voimavara (Juholin 2006, 153). Ilman toimivaa sisäistä viestintää ei yrityksen ulkoinenkaan viestintä toimi. Tutkimusten mukaan hyvin informoitu henkilöstö työskentelee motivoituneemmin ja siksi myös tuotteliaammin. (Theaker 2008, 228.) Viestintä vaikuttaa organisaatiossa henkilöstön hyvinvointiin ja innovatiivisuuteen sekä lopulta myös siihen, miten se saavuttaa omat päämääränsä. Toimiva viestintä auttaa siis luomaan hyvinvoivan, yhteisöllisen ja tuottavan työyhteisön. (Juholin 2008, 48, 85.) Sisäistä viestintää kutsutaan kirjallisuudessa usein myös työyhteisöviestinnäksi, mutta tässä tutkimuksessa käytetään sisäisen viestinnän käsitettä.

3.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Ikävalko jakaa sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät viiteen eri luokkaan, jotka ovat informointi, perehdyttäminen, informointi ja keskustelu, sisäinen markkinointi ja yleinen vuorovaikutus. Henkilöstön informointi käsittää viestinnän työyhteisön tuloksista, erilaisista suunnitelmista ja henkilöstöä kiinnostavista asioista, eli informoinnin koko työyhteisöä koskevista yleisistä mutta oleellisista asioista. Keskustelu ja informointi esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä tähtää erityisesti avoimeen keskinäiseen vuorovaikutukseen. Yleisten asioiden lisäksi keskustelun aiheina voivat olla kunkin henkilön oma työ ja sen mahdolliset muutokset. Esimiehen on myös tärkeää keskustella työntekijän kanssa tämän tavoitteista, koulutuksesta, etenemisestä ja tulevaisuuden suunnitelmista. (Ikävalko 1999, 46.)

Henkilöstön perehdyttäminen työhön ja työympäristöön on välttämätöntä, jotta henkilöstö tekee oikeita asioita. Tämän lisäksi onnistuneella perehdyttämisellä henkilöstöä sitoutetaan organisaatioon. (Ikävalko 1999, 46.) Henkilöstön sitouttamisessa avainasemassa on myös sisäinen markkinointi, joka tarkoittaa yrityksen henkilöstölle suuntautuvaa markkinointia esimerkiksi yrityksen tuotteista ja palveluista. Tämän täytyy toimia, jotta yrityksellä on edellytykset hyvään ulkoiseen markkinointiin, jota puolestaan tekee pääasiassa yrityksen henkilöstö. (Ahmed & Rafiq 2003, 3-5.) Yrityksen erilaiset kehittämissuunnitelmat täytyy myös myydä henkilöstölle, jotta uudistukset otettaisiin mahdollisimman hyvin vastaan ja niistä olisi jatkossa hyötyä. Ihmisten välinen yleinen vuorovaikutus niin virallisissa kuin epävirallisissakin yhteyksissä on kaiken kehittämisen kannalta olennaista, koska vuorovaikutuksen avulla ideat saadaan jalostettua innovaatioiksi. (Ikävalko 1999, 46.)

3.2 Sisäistä viestintää säätelevät lait ja asetukset

Sisäistä viestintää säädellään *yhteistoimintalailla*, joka tutummin tunnetaan Yt-lakina. Yhteistoimintalain piiriin kuuluvat yritykset, joissa on pääsääntöisesti yli 20 työntekijää (Yhteistoimintalaki 2011, 2 §). Suomessa on 230 000 yritystä, joista noin 8 000 kuuluu yhteistoimintalain alaisuuteen ja ne työllistävät noin 900 000 palkansaajaa. Yhteistoimintalain tavoitteena on henkilöstön ja yrityksen välisen vuoropuhelun parantaminen, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Yhteistoimintalaki 2011, 3.) Yt-lakia on arvosteltu irtisanomisrutiiniksi, mutta sen sisältö on silti hyvä ohjenuora organisaation sisäisen viestinnän toteuttamiseen (Juholin 2006, 144).

Laki määrittelee, mitä asioita yrityksen tulee viestiä henkilöstölle. Suurissa yrityksissä henkilöstö koostuu henkilöstöryhmistä, joita ovat esimerkiksi työntekijät, toimihenkilöt ja ylemmät toimihenkilöt (Yhteistoimintalaki 2011, 8 §.). Yhteistoimintalaissa on määritelty, mistä asioista yritys on tiedonantovelvollinen sen henkilöstöryhmille:

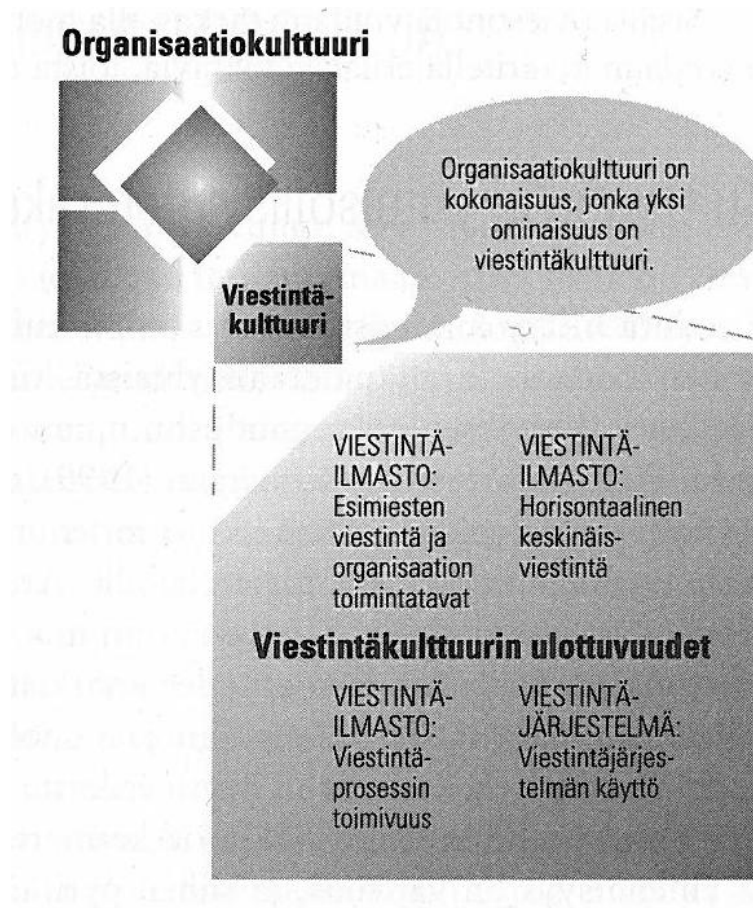
- Tilinpäätös sen valmistuttua 10 §
- Vähintään kahdesti vuodessa kuvaavaa tietoa yrityksen taloudellisesta tilanteesta 10 §
- Henkilöstön palkoista 11 §
- Neljä kertaa vuodessa selvitys määräaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden lukumäärästä 12 §
- Henkilöstöryhmän pyynnöstä yrityksen on myös toimitettava kerran vuodessa ulkopuolisen työvoiman käytön periaatteet 13 §

3.3 Viestintäkulttuuri ja -ilmasto

Työyhteisön toimintaan vaikuttaa sen kulttuurinen tila, joka on muodostunut vuosien saatossa sen jäsenten vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisöön syntyy kulttuurillisia tekijöitä, kun sinne muodostuu erilaisia toimintatapoja ja yhteisiä käsityksiä asioiden

tilasta. Nämä tekijät voivat ajan kuluessa myös hitaasti muuttua. (Åberg 2000, 56, 124, 306.) Organisaatiokulttuuri rakentuu yleensä myös organisaation arvojen pohjalta. Kulttuuri määrittelee yleensä tavat, miten yhteisössä toimitaan. (Theaker 2008, 237.) Työyhteisöissä on niin sanottua ”korkeakulttuuria”, joka sisältää organisaatiossa yleisesti hyväksytyjä ja käytettyjä toimintatapoja. Sen lisäksi organisaatiossa on yksikkökohtaisia alakulttuureita, jotka ohjaavat yksiköiden omaa toimintaa. (Åberg 1997, 63.) Viestinnän avulla luodaan ja ylläpidetään organisaatiokulttuuria (Juholin 2006, 141).

Juholin lainaa professori Tuuli Tukiaista (2000), jonka mukaan viestintäkulttuuri on organisaatiokulttuurin yksi osa. Viestintäkulttuurin ulottuvuuksiksi hän mainitsee viestintäjärjestelmän ja viestintäilmaston (KUVIO 3.). Viestintäjärjestelmä sisältää muun muassa viestintäkanavat ja –käytänteet. Viestintäilmastoon sen sijaan vaikuttavat organisaation toimintatavat, esimiesviestintä, horisontaalinen keskinäisviestintä ja viestintäprosessien toimivuus. Viestintäilmasto on jokaisen yhteisön jäsenen omakohtainen kokemus siitä, miten avointa tiedonkulku on organisaatiossa ja kuinka itse pääsee vaikuttamaan yhteisönsä asioihin. (Juholin 2006, 141–143.)



KUVIO 3. Tukiaisen viestintäkulttuurin osatekijät (Juholin 2006, 142)

Theaker lainaa kirjassaan (2008, 233) Dawnia, jonka mukaan todella toimiva sisäinen viestintä muuttaa organisaation koneesta organismiksi, joka pystyy oppimaan ja kasvamaan. Tämä teoria sivuaa myös oppivan organisaation määritelmää. Oppivan organisaation pohjana on sen jäsenten jatkuva oppiminen ja osaamisen kehittäminen. Juholinin mukaan yritysten kilpailukyky määräytyy hyvin pitkälti siitä, mitä osataan, miten osaamista hyödynnetään ja kuinka nopeasti opitaan uutta. Viestinnän eri osat liittyvät läheisesti organisaation oppimiseen, sillä tiedonvaihdanta, vuorovaikutus ja tunnelma ovat oppivan organisaation edellytyksiä. (Juholin 2008, 174–175.)

Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyydellä on tutkittu olevan suora yhteys työtyytyväisyyteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat viestintä- ja ilmastotekijät sekä työyhteisön johtaminen. (Juholin 2006, 146, 148.) Nakarin (2003, 127) väitöskirjatutkimuksessa ilmeni organisaatiossa tapahtuvan hyvän vuorovaikutuksen vähentävän ja huonon lisäävän työntekijöiden stressiä. Juholin viittaa kirjassaan Downsiin ja Hazeen (1977), jotka määrittelevät viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksiksi tyytyväisyyden omaan työhön, tyytyväisyyden viestien sisältöihin, viestintäkanavien tehokkuuden, viestinnän kehittämisen, viestintäilmaston, osastojen ja yksiköiden välisen viestinnän toimivuuden, yksilöllisen palautteen, yhteisön kiinteyden ja tulevaisuudennäkymät sekä esimiesalaisyntinnän. Kun nämä viestintätyytyväisyyden eri osa-alueet on organisaatiossa hoidettu hyvin, voi myös henkilöstön olettaa olevan viestintään tyytyväinen. (Juholin 2006, 149–150.)

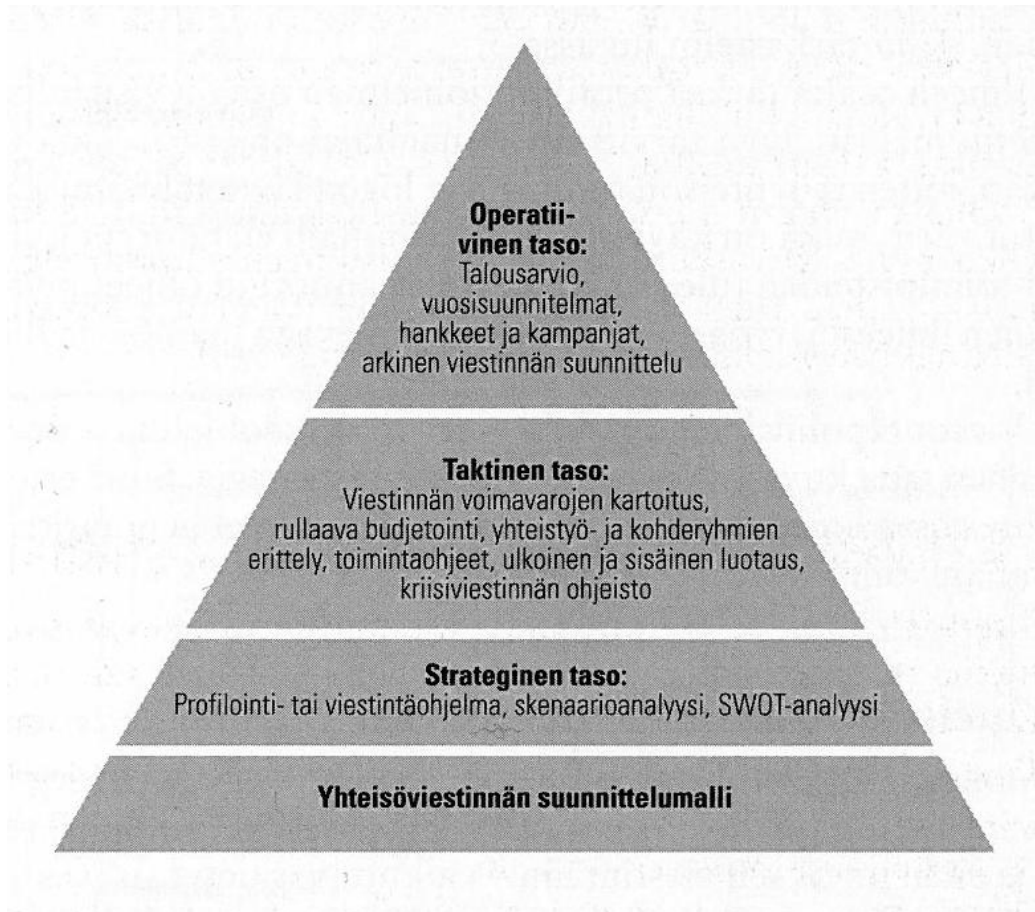
Juholin viittaa myös omaan tutkimukseensa (1999), jossa hän tutki, mikä tekee työntekijöistä tyytyväisiä oman työyhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Hän sai selville neljä päätekijää, jotka ovat 1) johdon organisaatiota koskevien asioiden viestintä, 2) oman osaston tai tiimin keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri, 3) mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, kehittymiseen ja uraan, 4) ammattimainen ja ylläpidetty viestintäjärjestelmä. Vahvimmin henkilöstön viestintätyytyväisyyteen vaikuttaa kuitenkin työilmapiiri, mutta myös esimiehen kanssa käydyt keskustelut omasta työstä ja kehittymisestä ovat olennainen osa viestintätyytyväisyyden muodostumista. Johdolta henkilöstö odottaa suoraa viestintää etenkin, jos kyseessä on jokin suuri organisaatiota koskeva asia. (Juholin 2006, 149–150.)

Informaatiota liikkuu organisaatioissa vaihtelevia määriä, jolloin voi syntyä tietovajeita tai ”tietotulvia”, jotka olennaisesti vaikuttavat myös viestintätyytyväisyyteen. Monissa nykyorganisaatioissa on tarpeettoman tiedon ylitarjontaa, jota kutsutaan tietotulvaksi. Viestintä muuttuu tehottomaksi, kun se uuvuttaa ja hämmentää vastaanottajansa. Tietovaje taas kertoo jonkun viestinnän osapuolen saadun ja halutun tiedon

erotuksen, eli mitä suurempi tämä erotus on, sitä enemmän kyseisestä asiasta haluttaisiin tietoa. (Juholin 2006, 147–151.) Nykyorganisaatioissa työntekijät ovat yhä enemmän itse vastuussa yksikön tietojen vaihdannasta ja ajankohtaisen tiedon hankkimisesta. Se aiheuttaa erilaisia haasteita viestinnän organisointiin ja tiedonkulkuun. (Juholin 2008, 98.)

3.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Åberg jakaa sisäisen viestinnän suunnittelumallit kolmeen eri tasoon, jotka ovat strateginen, taktinen ja operatiivinen taso (KUVIO 4.). Strategisella tasolla suunnittelun painopisteenä on määritellä asiat, joiden avulla viestintä tukee organisaation strategisia tavoitteita. Taktisen tason tarkoituksena on suunnitella, miten viestinnän voimavarat sidotaan yhteen. Operatiivisella tasolla luodaan lyhyemmän aikavälin suunnitelmat, jotka suhteutetaan käytössä oleviin resursseihin. Åberg on luonut näiden eri tasojen pohjalta yhteisöviestinnän suunnittelupyramidin. Siinä strateginen taso muodostaa pohjan taktiselle tasolle ja nämä kaksi tasoa yhdessä taas ohjaavat operatiivisen tason suunnittelua. (Åberg 2000, 227, 235, 242, 245.)



KUVIO 4. Yhteisöviestinnän suunnittelupyramidi (Åberg 2000, 227)

Sisäisen viestinnän suunnittelussa tärkeää on aluksi määritellä sen tarkoitus ja tehtävät. Organisaatiossa on hyvä määritellä myös viestinnän periaatteet eli, miten juuri tässä työyhteisössä viestitään. Nämä periaatteet voidaan johtaa arvoista - jos arvoina ovat esimerkiksi rehellisyys ja avoimuus, voidaan nämä siirtää myös viestinnän periaatteiksi. Viestinnän tehokkaan toteuttamisen edellytyksenä on, että viestintävästuuksien on määritelty ja viestintä on organisoitua. Viestintävastuiden määrittely ja organisointi auttavat selkeyttämään viestinnän toteutusta, kun kaikki tietävät omat vastualueensa ja käytänteet siitä, kuinka viestintää toteutetaan. Viestintää suunniteltaessa tulee ottaa huomioon sen kohderyhmät ja tarkastella viestinnän toimivuutta tästä näkökulmasta. Viestinnän resurssit ohjaavat viestinnän suunnittelua ja toteu-

tusta. Viestinnän resursseja eli aineettomia ja aineellisia voimavaroja ovat muun muassa raha, tieto, teknologia, ammatillinen osaaminen ja viestintäkanavat. Erilaisilla resurssikartoituksilla voidaan määritellä eri resurssien tasoja ja paljastaa kehittämistarpeita. (Juholin 2006, 74–75, 90, 94–99.)

Yrityksen strategia ja arvot osana sisäistä viestintää

Maulan ja Hämäläisen mukaan strategia vastaa kysymykseen ”mitä meidän pitäisi tehdä menestyäksemme tulevaisuudessa?”. Strategiaan liittyy oleellisesti organisaation *visio* ja *missio*. Visio ilmaisee organisaation haluttua tulevaisuuden tilaa ja missio taas kertoo sen perustehtävän eli organisaation olemassaolon tarkoituksen. Strategialla määritellään, miten organisaatio toteuttaa missiotaan ja kuinka se pyrkii saavuttamaan oman visionsa. Arvot puolestaan ovat organisaation toimintaperiaatteet, joiden tulee ohjata sen jäsenten jokapäiväistä toimintaa. (Maula & Hämäläinen 2004, 15–16, 18.) Viestintää tarvitaan tuomaan nämä organisaatiotoiminnan kulmakivet niitä tarvitsevien tietoisuuteen.

Strategian luominen on organisaatiossa tärkeää, mutta se ei kanna pitkälle jäädessään vain yrityksen johdon käyttöön. Strategia pitääkin siis jalkauttaa myös organisaation henkilöstöön. Organisaation kaikkien eri jäsenten tulee sisäistää strategia siltä osin, kun se heidän työhönsä vaikuttaa ja osata toimia sen mukaisesti. Kun organisaation jäsenillä on yhteinen ymmärrys yrityksen tavoitteista, päämääristä ja keinoista, se voi toimia strategian mukaisesti. Tämän onnistumiseksi organisaatiossa tulee olla strategiaviestintää, joka jakautuu kolmeen osaan. Nämä ovat 1) Strategian sisällöstä viestiminen 2) Strategian toteuttamista tukeva viestintä ja 3) Strategiaprosessista viestiminen. Sisällön viestintä käsittää strategian sisällön johdonmukaisen tiedottamisen ja yhteisen ymmärtämisen. Toteuttamista tukeva viestintä puolestaan auttaa ja kehittää organisaation jokapäiväistä toimintaa strategian mukaisesti. Prosessien viestimisessä keskitytään strategian prosessien, käytäntöjen ja järjestelmien eri osa-alueiden viestimiseen. (Maula & Hämäläinen 2004, 13, 28.)

Organisaation strategiaviestinnän tulee olla suunnitelmallista. Strategiaviestinnän suunnittelu lähtee samoista perusasioista, kuin muunkin organisaatioviestinnän suunnittelu, eli tärkeää on määrittää viestinnän perusasiat, kuten kohderyhmät, sisällöt, kanavat, lähettäjät ja mittarit. Yleinen ongelma organisaatioiden strategioissa on niiden kieli, joka on usein kankeaa ja vaikeaselkoista ja tämän lisäksi strategiat ovat usein liian pitkiä. Näistä syistä strategia jää usein varsin etäiseksi etenkin organisaation alemmille portaille. Strategian tulee olla mahdollisimman ytimekäs ja sen kielen mieleenpainuvaa ja ymmärrettävää. (Maula & Hämäläinen 2004, 68, 84–85.)

Esimiehen rooli on tärkeä strategiaviestinnässä, sillä usein strategia on henkilöstölle melko kaukainen asia. Esimiehen tehtävä on tavallaan ”tulkata” strategia heidän käyttöönsä ja esimieslähtöinen strategiaviestintä mahdollistaakin strategiakeskustelun kaikilla organisaation tasoilla. Esimiehet tarvitsevat kuitenkin johdon tukea tämän toteuttamiseen ja toki heidän itsensä pitää sisäistää strategia ensin. Strategiaviestinnän tavoite on, että jokainen työntekijä ymmärtää strategian päälinjaukset ja osaa tarvittaessa soveltaa sitä omaan työhönsä. (Maula & Hämäläinen 2004, 107, 161.)

Esimies on avainasemassa myös arvoviestinnässä, sillä tämän on pystyttävä konkretisoimaan arvot työntekijöiden työhön niin, että kaikki osaavat toimia niiden mukaisesti. Jokaisessa organisaatiossa arvot nimittäin ohjaavat toimintaa, olivat ne sitten tiedostettuja eli julkilausuttuja tai tiedostamattomia arvoja. Tärkeintä organisaation toiminnan kannalta on, että sen julkilausuttuja arvoja noudatetaan jokapäiväisessä toiminnassa. Tämä mahdollistetaan systemaattisella ja jatkuvalla arvoviestinnällä. (Juholin 2008, 107–108.)

4 Viestintäkanavat

Viestintäkanavat, viestinnän käytännöt ja viestinnän säännöt muodostavat yhdessä organisaation viestintäjärjestelmän. Viestintäkanava on vakiintunut viestintäyhteys, jossa sanoma liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle. (Åberg 2006, 91, 108.) Juholin

(2008, 72) ehdottaa *viestintäkanava* käsitteen vaihtoehdoksi *viestintäfoorumia*, koska se kuvaisi paremmin nykyajan vuorovaikutteisuuteen painottuvaa viestintäajattelua. Tärkeää ei ole viestintäkanavien suuri määrä vaan se, että ne vastaavat työyhteisön tarpeisiin (Juholin 2006, 160). Viestintäteknologia on muuttanut ja muuttaa viestintää jatkuvasti. Viestintäteknologialla tarkoitetaan sitä, kun organisaation jäsenet käyttävät teknologiaa tai muita teknisiä apuvälineitä viestinnän toteuttamiseen (Juholin 2008, 73–74.) Tiedonvaihanta on viestintäteknologiasta huolimatta aina ihmislähtöistä. Tehokkaaseen tietojenvaihantaan ei tarvita välttämättä uusinta teknologiaa, vaan siihen riittävät tilanteeseen sopivat ja tarkoituksenmukaiset viestintäkeinot. (Xu 2007, 6.)

Åberg jakaa sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla toteutetaan suoraa tai välitettyä viestintää. Lähikanavien avulla viestitään työyksikölle tai vain yhdelle sen jäsenistä, kun taas kaukokanavien avulla viestejä välitetään koko työyhteisölle. Suora viestintä perustuu henkilöiden väliseen kanssakäymiseen, jota välitetyssä viestinnässä ei ole. Suoria lähikanavia ovat esimerkiksi keskustelu oman esimiehen kanssa tai oman yksikön kokoukset ja neuvottelut. Välitettyjä lähikanavia ovat muun muassa yksikön ilmoitustaulu ja sähköposti. Suorat kaukokanavat korostavat henkilökohtaista vuorovaikutusta ja esimerkiksi tiedotustilaisuudet ovat tällaisia, kun taas välitettyjä kaukokanavia ovat muun muassa henkilöstölehti, yleinen ilmoitustaulu, pikatiedote ja intranet. (Åberg 2000, 173–175.) Juholin (2006, 163–164) taas luokittelee eri viestintäkanavat kasvokkain tapahtuvaan viestintään, puhelinviestintään, kirjoitettuun tietokone - ja kännykkäviestintään sekä painettuun viestintään.

4.1 Suora viestintä

Juholin (2006, 164) toteaa kirjassaan, että viestintäkanavat ovat sitä rikkaampia, mitä enemmän niissä on vuorovaikutusta. Henkilöltä henkilölle viestintä on arvostetuin viestintäkanava, eikä suullista viestintää voi korvata muilla viestintäkanavilla (Ikävalko 1999, 71). Suora viestintä on monissa viestintätilanteissa tehokkain vaihtoehto,

koska siinä molemmat viestinnän osapuolet ovat usein läsnä samassa hetkessä, jolloin vuorovaikutusmahdollisuudet ovat parhaimmillaan. Suullinen viestintä mahdollistaa asioiden välittömän selvittämisen, jolloin vastaanottaja varmasti ymmärtää viestittävän asian. Tämä ei esimerkiksi kirjoitetussa viestinnässä onnistu yhtä tehokkaasti. (Åberg 2006, 86, 108.) Puhelinsoitto on kasvokkain tapahtuvan viestinnän ohella suoraa viestintää, mutta siinä viestinnän osapuolet ovat vain suullisessa vuorovaikutuksessa, eikä esimerkiksi ilmeiden ja eleiden tulkinta ole mahdollista. Erityisesti esimiesviestinnässä suora viestintä on avainasemassa, sillä esimies ja alainen muodostavat viestinnän perusverkon. Etenkin vaikeiden asioiden viestiminen esimiehen on parasta hoitaa kasvotusten. (Juholin 2006, 164, 171.) Esimiesviestintään paneudutaan tarkemmin myöhempanä.

Ihmiset kohtaavat ja verkostoituvat keskenään ja suurin osa organisaation tiedosta kulkeekin työtoverilta toiselle. Työntekijöiden viestiessä toisilleen, he muodostavat niin sanotun ”puskaradion”. (Åberg 2000, 175.) Tätä epävirallisen viestinnän muotoa ei sovi unohtaa, koska sen kautta liikkuu merkittävä määrä viestejä organisaatiossa (Ikävalko 1999, 59). Sitä on käytännössä mahdotonta hallita, mutta se on nopea ja tehokas viestintäkanava ja sen kautta kulkevat viestit ovat aina ymmärrettävässä muodossa (Åberg 2006, 108). Kokoukset ja palaverit ovat organisoidun suoran viestinnän muotoja, jotka ovat erityisen tehokkaita vaikeaselkoisten asioiden viestimisessä. Ne ovat hyviä välineitä myös esimerkiksi kehittämiseen tai ideointiin, joihin tarvitaan ryhmän vuorovaikutusta. Tärkeää kokousten ja palavereiden pidossa on määritellä käsiteltävät asiat etukäteen, jotta kokoontumisten sisältö ei jää suppeaksi ja tätä kautta niiden hyödyt olemattomiksi. (Juholin 2006, 175.)

4.2 Välitetty viestintä

Välitetyssä viestinnässä viestinnän osapuolet eivät ole toistensa kanssa läsnä ja siinä käytetään usein erilaisia apuvälineitä (Åberg 2000, 214). Välitetyssä viestinnässä sähköposti on tehokas viestintäväline sisäiseen tiedottamiseen. Sähköpostia on nopea

lähettää, siihen on helppo vastata ja viestejä voi välittää eteenpäin sellaisenaan. Jakelulistojen avulla sama viesti saadaan menemään kaikille vastaanottajille samanaikaisesti ja samanlaisena ja viestien liitteeksi on helppo liittää kuvia, linkkejä tai tiedostoja tarpeen mukaan. Sähköpostien etuina ovat myös niiden dokumentoitavuus, koska ne jäävät sekä lähettäjälle, että vastaanottajalle arkistoon, josta niitä voi tarkastella myöhemmin. (Åberg 2006, 115–116.)

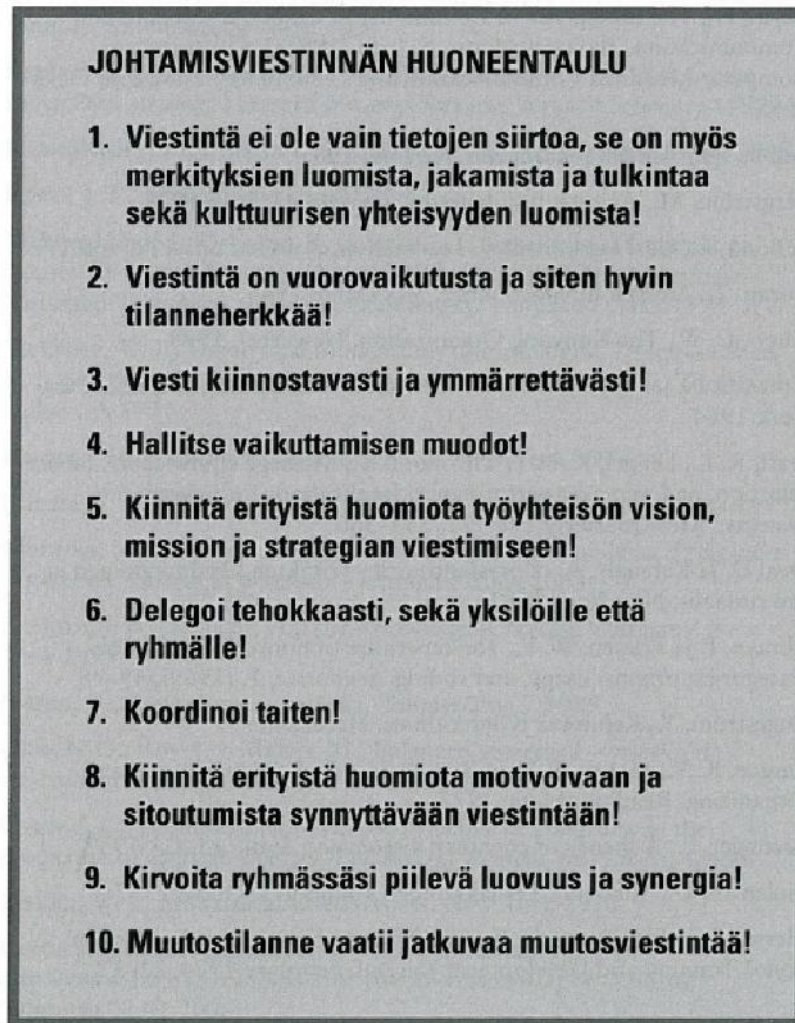
Sähköpostin käytön edellytyksenä tiedottamiseen on, että sähköposti on kohderyhmän kaikkien jäsenten ulottuvilla ja he osaavat käyttää sitä (Ikävalko 1999, 66). Yksi sähköpostin ongelmista viestintäkanavana onkin, että sen käyttämiseen tarvitaan aina internet-yhteys, eikä lähettäjä voi varmasti tietää milloin vastaanottaja saa lähetetyn viestin. Sähköpostiin tulee paljon roskapostia ja jakelulistojen helpon käytön vuoksi myös turhia viestejä, joita vastaanottaja ei tarvitse. Nämä vievät paljon turhaa aikaa ja saattavat kätkeä tärkeämmät sähköpostit joukkoonsa. Lisäksi kirjoitetussa viestinnässä on aina haasteena saada asia ymmärrettävään muotoon niin, ettei sitä käsitetä väärin. Sähköpostiviestintä sopiikin yksiselitteisten asioiden viestimiseen, jossa tärkeää on pitää tiedotteet tarpeeksi lyhyinä, käyttää kaikkien ymmärtämää kieltä ja otsikoida tiedotteet mahdollisimman osuvasti. (Åberg 2006, 116.)

Toinen nykyaikainen kirjoitetun viestinnän muoto on tekstiviestit ja muut samankaltaiset mobiilisovellukset. Mobiiliviestintä on nopea viestintäväline, koska käytännössä kaikilla on nykyään kännykkä. Siihen kirjoitettavat asiat tulee kuitenkin olla vielä yksinkertaisempia kuin sähköpostissa. Mobiiliviestinnän ohjenuorana on, että se vastaa kysymyksiin - *kuka, mitä, missä ja milloin*, mutta kaikki tätä monimutkaisemmat asiat tulee hoitaa jotakin muuta kanavaa käyttäen. (Puro 2004, 60–61.) Muita välitetyn viestinnän kanavia ovat muun muassa intranet, henkilöstölehti ja ilmoitustaulu. Nämä kanavat soveltuvat yleisten asioiden viestimiseen, joissa viesti on kaikille sama. Intranet ja henkilöstölehti soveltuvat hyvin koko organisaatiota koskevien asioiden viestimiseen ja ilmoitustaulu taas yksikkö- tai tiimikohtaiseen viestimiseen. (Juholin 2006, 180–183.)

4.3 Esimiesviestintä

Esimies on yksi työntekijöiden tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, tietolähde. Työntekijät kääntyvät esimiehen puoleen miltei kaikenlaisissa asioissa ja etenkin omaa työtä koskevissa asioissa esimies on tärkein tietolähde. (Åberg 2006, 109–110.) Esimies toimiikin eräänlaisena tulkkina työntekijöiden ja organisaation johdon välillä (Juholin 2006, 164). Åberg määrittelee sisäisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi ”jakaa talon sisällä yleistä merkitystä omaavia tietoja, laajalle joukolle, samassa muodossa ja suurin piirtein samaan aikaan”. Tässä tehtävässä esimies on avainasemassa, koska hänen tulee suhteuttaa ja muokata nämä tiedot omaan yksikköönsä sopiviksi. Esimiehen tehtävä on toimia viestien välittäjänä myös työntekijöiden asioista johdolle. (Åberg 2006, 111.)

Esimiesviestintä on tietojen vastaanottoa, tulkitsemista, tuottamista ja jakamista. Hyvin viestivä esimies osaa tulkita nopeasti tilanteen vaatimat viestintävalmiudet, käyttää joustavasti eri viestintäkanavia ja -muotoja sekä luoda vuorovaikutuksen ilmapiirin viestintätilanteisiin. Myös työntekijöiden motivointi ja kannustaminen on tärkeää osata esimiestyössä. Åberg esittää johtamisviestinnän huoneentaulussaan (KUVIO 5.) ”kymmenen käskyä”, joiden avulla esimies voi vaikuttaa positiivisesti työyhteisön viihtyvyyteen ja tuottavuuteen viestinnän keinoin. (Åberg 2006, 205–207.)



KUVIO 5. Johtamisviestinnän huoneentaulu (Åberg 2006, 207)

Palaute

Åbergin (2000, 32–33) mukaan viestinnässä palautteella tarkoitetaan vastasanomaa, eli tietoa siitä, että vastaanottaja on reagoinut sanomaan. Tämän vuoksi palaute ja vuorovaikutus ovat viestinnän näkökulmasta toisinaan vaikea erottaa toisistaan. Työyhteisössä palaute kuitenkin usein mielletään arviona jostakin työsuorituksesta ja se voi olla positiivista, negatiivista tai neutraalia. Suomalaisissa työyhteisöissä palautteenanto on yleisesti ottaen niukkaa ja sitä pitäisi lisätä. (Siukosaari 1999, 68.)

Palautteen tulisi olla työyhteisön olennainen osa, sillä emme pysty oppimaan ja kehittymään, elleimme tiedä, mikä on mennyt hyvin ja missä olisi kehittämisen varaa. Palaute on johtamisen väline, joka kertoo, mihin pyritään ja miten pyrkimyksessä on onnistuttu. (Juholin 2008, 245.) Taitavasti palautetta käyttämällä esimies voikin ohjata yksikkönsä toimintaa (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 13). Työyhteisössä tulisi pyrkiä avoimeen palautteenantokulttuuriin, jossa työyhteisön eri jäsenet antavat toisilleen oikea-aikaista ja sisällöltään vastaanottajalle merkityksellistä palautetta. Tämän mahdollistavat osaltaan oikeanlaiset muodolliset palautekäytänteet, kuten esimerkiksi kehityskeskustelut, sekä myös avoin palautteenantoon kannustava työilmapiiri. (Juholin 2008, 243–254.)

Myönteistä palautetta tulee antaa aina kun siihen on aihetta, eikä palautteen tarvitse olla kuin esimerkiksi sana ”kiitos”. Myös kielteistä palautetta tarvitaan, mutta se tulee antaa perustellusti ja rakentavassa hengessä. Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian kyseessä olevan työsuorituksen jälkeen. Yleisimmin palaute mielletään esimiehen alaisilleen antamana, mutta sitä voivat antaa myös työtoverit toisilleen, mikä voi usein olla jopa vielä arvostetumpaa. Esimiehet tarvitsevat myös palautetta omasta työstään omilta esimiehiltään sekä alaisiltaan, jotta voivat itse kehittyä omassa työssään. (Juholin 2008, 243–254.)

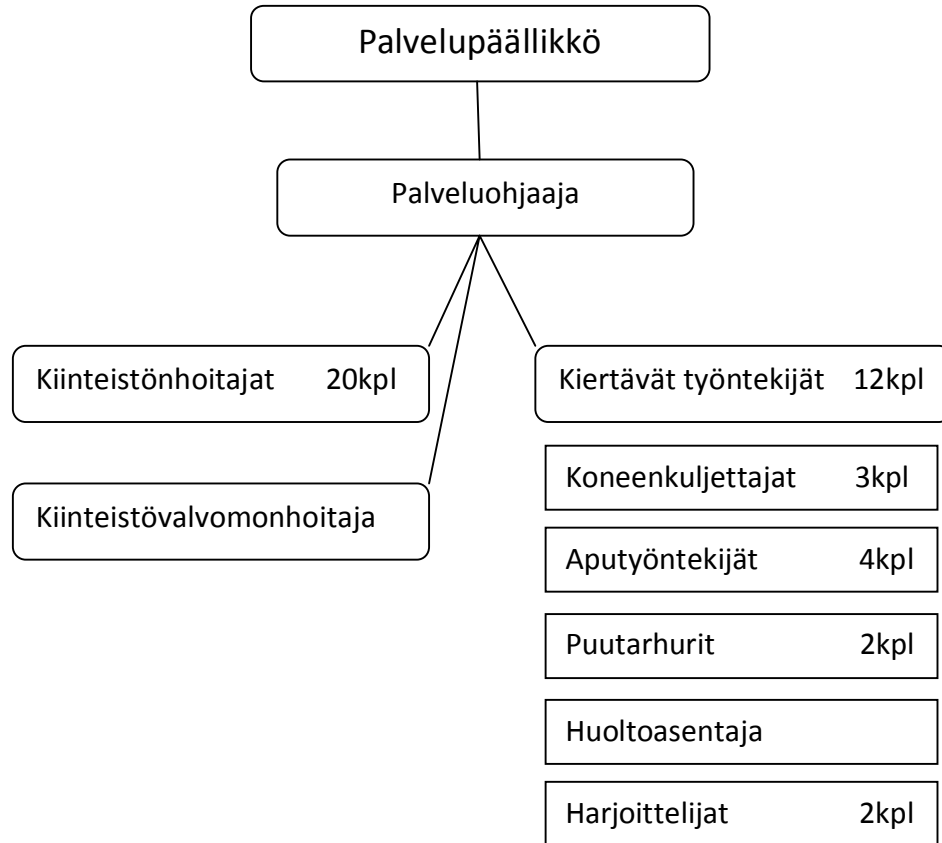
5 ISS Palvelut Oy ja sen kiinteistöhoitoyksikkö

ISS Palvelut on osa ISS-konsernia, joka toimii yli 50 maassa ja työllistää yli 500 000 ihmistä maailmanlaajuisesti. ISS Palvelut toimii Suomessa maanlaajuisesti työllistäen lähes 12 000 henkeä ja se on koko maan kolmanneksi suurin yksityinen työnantaja. Suuren henkilömäärän takia ISS Palvelut Oy kuuluu Yt-lain piiriin ja sen tulee näin ollen noudattaa siinä määriteltyjä velvoitteita. ISS tuottaa kiinteistö- ja toimitilapalveluita asiakasyrityksille, mikä mahdollistaa näiden keskittymisen omaan ydinliiketoimintaansa. ISS tarjoaa muun muassa kiinteistö-, siivous-, turvallisuus-, moni- ja tuki-

palveluita asiakasyritysten tarpeiden mukaan. Asiakas voi valita käyttöönsä oman tarpeensa mukaan yksittäisiä palveluita, kuten siivous - ja kiinteistönhoitopalveluita tai suurempia palvelukokonaisuuksia, joissa ISS pyrkii asiakkaan kanssa kokonaisvaltaisiin ja järkeviin kiinteistö- ja toimitilapalveluratkaisuihin. ISS:n liikevaihto vuonna 2012 oli 555 000 000 €, josta liikevoittoa on 6,1 %. (ISS Palvelut yrityksenä.)

ISS:n Suomen pääkonttori on Vantaalla ja toimipisteitä on ympäri maata. ISS:n suurimmissa toimipisteissä, kuten Jyväskylässä, on palvelujohtaja, joka raportoi toimipisteen toiminnasta Vantaan pääkonttoriin. Palvelujohtajan alaisia ovat aluepäälliköt, joille taas palvelupäälliköt ja – esimiehet ovat tulostavasti vastuullisia. Palvelupäälliköt ja esimiehet ovat vastuussa työntekijöistä, mutta usein heillä on työnjohtoapunaan palveluohjaajia. ISS:n Jyväskylän toimipisteessä on työntekijöinä 812 henkilöä, joista kiinteistöjen ylläpitopalveluissa työskentelee noin 130 henkilöä. Kiinteistöjen ylläpitopalvelut jakautuvat tekniseen palveluun ja kiinteistönhoitoon. Kiinteistönhoito taas jakautuu kolmeen eri palvelualueeseen/kiinteistönhoitoyksikköön, joilla työskentelee yhteensä noin 75 henkilöä. (Vuorinen 2013.)

Tutkimuksen kohteena olevan ISS:n kiinteistönhoitoyksikön esimiehenä toimii palvelupäällikkö. Hänen alaisuudessaan on palveluohjaaja, 20 kiinteistönhoitajaa (joista 2 oppisopimuskoulutettavia ja 2 ulkoaluetyöntekijöitä), huoltoasentaja, kiinteistövalvomonhoitaja, 3 koneenkuljettajaa, 4 tarvittaessa töihin kutsuttavaa aputyöntekijää, 2 puutarhuria ja 2 harjoittelijaa (KUVIO 6.). Yksi koneenkuljettaja ja yksi kiinteistönhoitaja ovat osa-aikaeläkkeellä. Yhteensä Palvelupäälliköllä on siis alaisuudessaan 33 työntekijää. (Vuorinen 2013.) Esimiehellä on siis suuri määrä työntekijöitä alaisuudessaan. Tämä on kuitenkin tavallista kiinteistönhoitoalalla, sillä lähes poikkeuksetta suuremmissa alan yrityksissä esimiehillä on paljon työntekijöitä alaisuudessaan.



KUVIO 6. ISS:n Jyväskylän toimipisteen kiinteistöhoitoyksikön henkilöstörakenne (Vuorinen 2013, muokattu)

Yksikön työntekijät työskentelevät hyvin erilaisissa työympäristöissä. Tässä tutkimuksessa työntekijät jaetaan karkeasti kahteen eri ryhmään, jotka ovat *kiinteistöhoitajat* ja *kiertävät työntekijät*. Tämä sen takia, että näiden kahden ryhmän työympäristöt ja sitä kautta myös viestintäympäristöt eroavat merkittävästi toisistaan. Lisäksi kiinteistövalvomonhoitajan työ- ja viestintäympäristö eroavat selkeästi näistä kahdesta muusta ryhmästä. Häntä ei kuitenkaan sisällytetty tutkimukseen, vaikka sisäinen viestintä vaikuttaa olennaisesti myös hänenkin työhönsä.

Suurin osa kiinteistöhoitajista toimii asiakasyrityksissä, jotka ovat pääosin suuria yrityskiinteistöjä. He työskentelevät päivät itsenäisesti asiakasyritysten tiloissa, eivätkä käy esimerkiksi ISS:n toimistolla, kuin hyvin harvoin. Asiakaskiinteistöissä kiinteistöhoitajilla on usein käytössään tietokone, jolla he pääsevät internetiin ja sähköpostiin. Osa kiinteistöhoitajista toimii myös päivystäjinä. Päivystäjät käyvät tekemässä erilaisia työtehtäviä tarvittaessa kaikissa yksikön asiakaskiinteistöissä varsinaisten kiinteistöhoitajien päivätöajan ulkopuolella eli iltaisin, öisin ja viikonloppuisin. Asiakaskiinteistöistä vastaavan kiinteistöhoitajan ollessa arkisin poissa töistä, hänen tilallaan on usein tuuraaja, joka vastaa kiinteistönhoidosta tämän poissaoloajan. Tuuraaja on yleensä joku muu yksikön työntekijä.

Kiertävät työntekijät aloittavat päivänsä ISS:n toimistolta ja myös lopettavat sen siinä, jossa näkevät samaan kellonaikaan tulevia ja meneviä kollegoitaan. Työ on heilläkin yleensä itsenäistä, lukuun ottamatta osaa aputyöntekijöistä, jotka tekevät usein töitä pareittain tai hajanaisessa tiimissä. Kiertävät työntekijät tekevät töitä liikkuen päivän aikana useasta asiakaskiinteöstä toiseen, eikä heihin ole käytännössä muita kaukoyhteydenpitokanavia päiväsaikaan, kuin puhelin. ISS:n toimistolla työntekijöiden käytössä on tietokone, jolla pääsee internetiin ja myös ISS:n sisäiseen intranettiin.

HEHKU – henkilöstökysely

HEHKU – henkilöstökysely on vuosittain tehtävä ISS:n sisäinen henkilöstökysely, jolla pyritään selvittämään, miten henkilöstö kokee päivittäisen työnsä. HEHKU – kysely on kvantitatiivinen kyselytutkimus, jossa vastaajat valitsevat sopivimpia vaihtoehtoja kysymyksiin 1-5 asteikolla. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus perustuu lukuihin ja niiden analysointiin mittareiden avulla (Kananen 2011, 18). Tutkimuskohteena olevan kiinteistöhoitoyksikön vuoden 2012 HEHKU -kyselyn tulokset olivat pohjana tämän tutkimuksen aloittamiselle, sillä heikoimpia pistemääriä kyselyssä olivat saaneet sisäiseen viestintään kuuluvat elementit. Yksikön HEHKU – kysely oli lähetetty 31 työntekijälle, joista kyselyyn oli vastannut 17, joten vastausprosentti oli ollut 54,8 %, mikä on varsin kattava otos. (HEHKU – henkilöstökysely 2012.) HEHKU –

kysely pitää sisällään salassa pidettävää aineistoa, eikä sitä tästä syystä liitetä tutkimuksen liitteeksi.

6 Tutkimuksen toteuttaminen

ISS Palveluiden vuotuisessa yksikkökohtaisessa henkilöstökysely HEHKU:ssa 2012 oli ilmennyt, että sisäisessä viestinnässä on kehittämisen varaa (HEHKU –kysely 2012). HEHKU – kyselyn tulokset kertovat vain, että yksikön sisäisessä viestinnässä on ongelmia. Siitä ei kuitenkaan selvinnyt, mitä ongelmia sisäisessä viestinnässä on ja miten niitä voitaisiin kehittää. Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa sisäisen viestinnän nykytilanne ja sen ongelmakohdat niin organisaatiossa kuin sen yksikössäkkin, sekä löytää niihin sopivia ratkaisuja, jotka voidaan siirtää käytäntöön. Tutkimuksen perimmäinen tavoite on kehittää Jyväskylän ISS:n yhden kiinteistönhoitoyksikön sisäistä viestintää.

Tutkimuskysymykset

1. Mikä on sisäisen viestinnän nykytila toimeksiantajayrityksessä ja erityisesti sen kiinteistönhoitoyksikössä?
2. Mitkä ovat sisäisen viestinnän ongelmakohdat toimeksiantajayrityksessä ja erityisesti sen kiinteistönhoitoyksikössä?
3. Miten sisäistä viestintää voi kehittää toimeksiantajayrityksen kiinteistönhoitoyksikössä?

6.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy todellisen elämän kuvaamiseen ja siinä kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161). Laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan tutkittavaa ilmiö-

tä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on siis ymmärtää jonkin ilmiön syväallinen merkitys. Kvalitatiivisen tutkimuksen teossa ei ole kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaista tarkkaa viitekehystä. (Kananen 2008, 24.) Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisena tutkimuksena, koska tarkoitukseni on tutkimusaiheen syväallinen ymmärrys, tuomalla yrityksen henkilöstön subjektiiviset kokemukset mahdollisimman hyvin esille.

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohdejoukko voidaan valita tarkoituksenmukaisesti ja tiedonkeruuvälineenä suositaan ihmistä. Mittausvälineiden sijaan tutkija luottaa tutkimuksen tiedonkeruussa omaan havainnointikykyynsä. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä ovat muun muassa temahaastattelu, osallistuva havainnointi, toimintatutkimus ja ryhmähaastattelu. Kaikille menetelmille on yhteistä se, että ne tuovat tutkittavien näkökulman asiasta hyvin esiin. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 162, 164.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei useinkaan määritetä etukäteen hypoteesia, vaan niitä löydetään ja keksitään tutkimuksen edetessä (Kananen 2008, 28). Tutkimusta tehdessäni en määritellyt hypoteesia etukäteen, vaan pyrin ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman hyvin ja löytämään hypoteeseja aineistoa kerätessä.

6.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Haastattelu on ollut kvalitatiivisissa tutkimuksissa päämenetelmä jo pidemmän aikaa. Tiedonkeruumenetelmänä se on ainutlaatuinen, koska tutkittavan kanssa ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa, mikä luo joustavuutta aineistoa kerätessä. Haastateltavista saadaan enemmän irti kuin esimerkiksi lomakekyselyllä, kun haastattelija voi ohjata joustavasti aineistonkeruuta tilanteen mukaan. Haastattelu on toimiva tutkimusmenetelmä erityisesti silloin, kun tutkittava aihe on suhteellisen tuntematon, tietoja halutaan syventää, vastauksien tiedetään olevan monitahoisia, tulos halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin ja kun halutaan korostaa ihmistä tutkimustilanteessa subjektina. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204–205.) Tässä tutkimuksessa haastattelu oli hyvä tutkimusmenetelmänä erityisesti siksi, että kvanti-

tatiivisen tutkimuksen tuloksia haluttiin syventää ja vastauksien tiedettiin olevan monitahoisia. Tutkimuksella haluttiin erityisesti tuoda esiin henkilöstön omat mielipiteet ja näkemykset tutkittavasta ilmiöstä, johon haastattelu tutkimusmenetelmänä sopi parhaiten.

Haastattelut voidaan tehdä yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Niitä voi käyttää myös ristiin, eli esimerkiksi sekä yksilö-, että parihaastattelua, jolloin ne täydentävät toisiaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210.) Yksilöhaastattelu on yleisin haastattelumuoto ja siinä haastattelija ja haastateltava ovat suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa keskenään (Hirsijärvi & Hurme 2009, 210). Tässä tutkimuksessa suoritettiin haastattelut yksilöhaastatteluina, jotta jokaisen haastateltavan mielipiteet ja näkemykset tulevat mahdollisimman hyvin esiin. Haastatteluissa pitää varautua haastateltavien erilaisuuteen ja siksi on hyvä pitää koehaastattelu ennen varsinaisia haastatteluja (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 211). Pidin ennen varsinaisia haastatteluja koehaastattelun, jossa testasin haastattelua aineistonkeruumenetelmänä sekä luomieni haastatteluteemojen toimivuutta. Koehaastattelu meni hyvin, eikä haastatteluun tai teemoihin tarvinnut tehdä muutoksia, joten sisällytin koehaastattelun tulokset varsinaisiin haastattelutuloksiin. Haastattelut nauhoitettiin ja ne kestivät 19–58 minuuttia haastateltavasta riippuen.

Teemahaastattelu

Tutkimushaastattelut jaetaan yleensä kolmeen ryhmään, jotka ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa eli lomakehaastattelussa on valmiiksi määritellyt kysymykset ja järjestys, jossa haastattelija ne esittää haastateltavalle. Tämä on siis hyvin ennalta määritelty haastattelumuoto. Avoin haastattelu on strukturoidun haastattelun toinen ääripää, jossa ennalta on päätetty vain aihe, josta haastattelija ja haastateltava keskustelevat. Muuten haastattelu saa rönsyillä aiheen sisällä ja aihekin voi jopa muuttua keskustelun edessä. Teemahaastattelu on näiden kahden haastattelutyyppin välimuoto ja sitä kutsu-

taan myös osuvasti puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.)

Teemahaastattelussa on usein ennalta määritelty haastattelussa käytettävät teemat eli aihepiirit, joista haastattelu käydään. Kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa muotoa tai järjestystä, vaan haastatteliija esittää ne oman näkemyksensä mukaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Opinnäytetyössäni käytin aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, jonka avulla oli tarkoitus tuoda työntekijöiden ja esimiehen henkilökohtaiset kokemukset tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman hyvin esille. Tavoitteena oli saada mahdollisimman hyvä kuva yksikön sisäisen viestinnän nykytilasta ja sen ongelmista. Teemahaastattelu sopi tähän parhaiten, koska tarkoitus oli syventää tietoa, eikä ennalta voinut tietää, mitä kaikkia asioita haastateltavilta nousee aiheeseen liittyen. Sisäinen viestintä on niin suuri kokonaisuus, että se olisi ollut liian laaja käsiteltäväksi avoimella haastattelulla. Teemat auttoivat kohdentamaan haastattelun olennaisimpiin asioihin ja helpottivat tulosten vertailua toisiinsa (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208).

Työntekijöiden teemahaastatteluiden teemoja olivat *organisaation viestintä, työntekijän henkilökohtainen viestintä, viestintäkanavat ja -teknologia* sekä *viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset*. Esimiehen ja palveluohjaajan haastatteluissa oli lisäksi teema *esimiesviestintä*, mutta esimiehen haastattelussa ei ollut teemaa *työntekijöiden henkilökohtainen viestintä*. Teemat käsittelivät sisäistä viestintää hyvin kokonaisvaltaisesti etenkin yksikötasolla, mutta myös organisaatiotaso otettiin niissä huomioon. Työntekijöille, palveluohjaajalle ja esimiehelle tein kaikille hieman erilaiset teemahaastattelupohjat, jotka ovat tutkimuksen liitteinä. Tein haastattelupohjiin valmiita apukysymyksiä, mutta teemahaastattelulle ominaiseen tapaan niiden muoto ja kysymisjärjestys vaihtelivat. (LIITTEET 1,2 & 3.)

6.3 Tutkimuksen kohdejoukko

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston laatu on määrää tärkeämpää. Siksi on hyvä valita tutkittavat tarkkaan, jotta nämä tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. (Kananen 2008, 34, 37.) Valitsinkin tutkimukseni haastateltavat harkiten. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet ISS:llä jo useita vuosia ja samassa yksikössä vähintään 1,5 vuotta, joten kaikille on muodostunut hyvä kuva sisäisestä viestinnästä niin organisaatio- kuin yksikkötasollakin. Haastattelin tutkimustani varten yksikön esimiestä, palveluohjaajaa, kahta kiinteistönhoitajaa ja kahta kiertävää työntekijää. Esimiehen ja työntekijöiden haastattelut tuovat käsiteltävään aiheeseen kaksi eri näkökulmaa, mitkä antavat hyvän kokonaiskuvan sisäisen viestinnän nykytilasta. Palveluohjaaja puolestaan edustaa vastauksissa molempia näkökulmia, sillä hän sijoittuu työnkuvansa vuoksi näiden kahden näkökulman välimaastoon. Haastatteluiden kolme eri näkökulmaa muodostavat monipuolisen aineiston, jota kutsutaan Kananen mukaan aineistotriangulaatioksi. Triangulaatio eli ”kolmiomittaus” on keino tarkastella ilmiötä monesta näkökulmasta ja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 2008, 39.)

Tutkittavan kiinteistönhoitoyksikön työntekijät jaottelin karkeasti kahteen eri ryhmään: kiinteistönhoitajat ja kiertävät työntekijät. Näiden kahden ryhmän työympäristöt ja sitä kautta myös viestintäympäristöt eroavat toisistaan merkittävästi. Tästä syystä halusin sisällyttää tutkimukseeni työntekijöitä molemmista ryhmistä, jotta selviäisi, eriävätkö näkemykset yksikön sisäisestä viestinnästä sen mukaan kummassa ryhmässä työskentelee.

6.4 Aineiston analyysi

Ensimmäisen vaihe haastatteluaineiston analysoinnissa on sen sanasanainen puhtaaksikirjoitus eli litterointi, joka on hidas ja työläs prosessi mutta helpottaa erityisesti aineistojen vertailua keskenään (Hirsijärvi & Hurme 2008, 139–140). Laadullisen

tutkimuksen aineistot ovat usein niin laajoja, että niiden analysointi sellaisenaan on hyvin hankalaa. Tästä syystä tutkijan kannattaa jakaa aineisto sellaiseen muotoon, joka mahdollistaa analyysin. Teemahaastattelussa yksi hyväksi havaittu analysointitapa on teemoittelu, jossa haastatteluaineisto jaetaan teemojen alle. Teemojen ei tarvitse olla samoja kuin haastatteluvaiheessa, vaan myös uusia teemoja voi muodostua. Haastatteluaineistosta voi myös nostaa suoria sitaatteja elävöittämään tutkimusraporttia. (Kananen 2008, 88, 91.) Nauhoitin kaikki haastattelut ja litteroin ne mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen, kun haastattelutilanteet olivat vielä kirkkaina mielessä. Tämä oli tärkeää, jotta muistin kussakin haastattelussa käytyt asiat asiayhteyksissään ja haastateltavien nonverbaalinen viestintä oli vielä muistissa. Nonverbaalinen viestintä on tärkeä ihmistenvälinen viestinnänmuoto, johon kuuluu sanaton viestintä eli esimerkiksi ilmeet, eleet ja kehonkieli (Xul, Ueda, Komatsu ja Okadome 2007, 1-2). Kaikkien haastatteluiden ja niiden litteroinnin jälkeen jaoin tulokset teemoittelun mukaisesti haastatteliteemoittain, jonka jälkeen niitä oli helppompaa analysoida.

Teemoittelun jälkeen jatkoin analysointia Jari Eskolan artikkelin *Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta* ohjeiden mukaisesti. Ensimmäiseksi luin aineistoa kokonaisuutena läpi ja tämän jälkeen aloin tekemään siitä omia tulkintoja ja johtopäätöksiä, joihin liitin myös teoriaa. Kävin aineiston läpi teema teemalta ja poimin niistä asioita tärkeysjärjestyksessä. Liitin aineiston analysointiin vertailua myös muihin tutkimuksiin sekä olennaisia teoriakytkentöjä. (Eskola 2007, 167–179.)

6.5 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa tulee arvioida luotettavuutta. Yleisiä tapoja on arvioida tutkimuksen *reliabiliteetti* ja *validiteetti*. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti eli pätevyys puolestaan kertoo, miten hyvin mittari tai tutkimusmenetelmä soveltuu tutkittavan asian mittaamiseen tai

tutkimiseen. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 211.) Nämä molemmat luotettavuuden tutkimusmittarit ovat paremmin sovellettavissa kvantitatiiviseen tutkimukseen. Siinä reliabiliteettia ja validiteettia voi etukäteen parantaa ennakkoinnilla ja hyvällä suunnittelulla, mutta kvalitatiivisessa tutkimuksessa tämä on vaikeaa. Kvalitatiivisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta parantaa erityisesti tutkimusprosessin aikana tehdyt oikeanlaiset valinnat. (Kananen 2008, 123.) Jorma Kananen teoksessa *Kvali - Kvalitatiivisen opinnäytetyön teoria ja käytänteet* (2008, 124) viitataan Mäkelään (1990) joka ehdottaa kvalitatiivisen tutkimuksen arviointiperusteiksi aineiston riittävyttä, analyysin kattavuutta sekä aineiston arvioitavuutta ja toistettavuutta.

Aineiston riittävydellä tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Aineiston kylläntyessä uudet tutkittavat eivät enää muuta tutkimuksen tulkintaa. Laadullisessa tutkimuksessa tärkeintä on kuitenkin tutkimustulosten laatu. Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat hyvin aikaa vieviä ja niiden toteutus tulee sitoa käytettävissä oleviin resursseihin. (Kananen 2008, 36.) Tutkimuksessani haastateltavien määrä eli otanta oli suhteellisen pieni, mutta tämä oli suhteutettu tutkimuksen resursseihin. Aineiston kylläntymistä ei vielä näin pienellä otannalla tapahdu, mutta kaikki haastattelut olivat informaatioarvoltaan merkittäviä ja niiden pohjalta pystyi tekemään päätelmiä ja yleistyksiä. Runsaammilla resursseilla otantaa olisi voinut kasvattaa, mikä olisi myös parantanut tutkimuksen luotettavuutta.

Jokaiselle tutkijalle on muodostunut jonkinlaisia kokemuksia ja ennakkokäsityksiä tutkittavasta ilmiöstä, jotka hänen tulee tiedostaa, ettei tutkimuksen luotettavuus kärsi (Kananen 2008, 124). Työskentelen itse yrityksessä ja minulle oli siksi väistämättä muodostunut omia mielipiteitä ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Pyrin kuitenkin minimoimaan näiden ennakoasenteiden vaikutukset haastatteluihin ja haastatteluiden alussa korostin haastateltaville heidän subjektiivisen kokemuksensa tärkeyttä. Omat mielipiteeni ja näkemykseni saattoivat toki haastatteluissa ilmetä esimerkiksi toisinaan kysymysten johdatteluna, mutta koin että haastateltavat puhuivat objektiivisesti omia mielipiteitään. Tähän vaikutti myös se, että tunsin kaikki haasta-

teltavat etukäteen, mikä mahdollisti rennon ja avoimen haastatteluilmapiirin, eikä kukaan tuntunut pidättelevän mielipiteitään tai näkemyksiään. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että työskentelyni yrityksessä myös jatkossa saattoi vaikuttaa haastattelutuloksiin siten, ettei ihan kaikkea kuitenkaan kerrottu.

Saadun aineiston luotettavuuteen vaikuttaa myös se, millaisissa ulkoisissa puitteissa se on toteutettu. Haastattelupaikka tulee olla mahdollisimman rauhallinen, jotta häiriötekijöiltä vältytään ja lisäksi sen on hyvä olla haastateltavalle entuudestaan tuttu, jotta hän tuntee olonsa mahdollisimman ”kotoiseksi”. (Kajaanin ammattikorkeakoulun opinnäytetyöpakki.) Tässä tutkimuksessa haastattelut pidettiin kaikki eri tiloissa, mutta ne olivat haastateltaville entuudestaan tuttuja paikkoja. Kaikki haastattelut toteutettiin rauhallisissa tiloissa, joissa ei ollut läsnä muita henkilöitä, eikä sinne kuulunut mitään häiritseviä ääniä. Haastateltavat pitivät kännykkänsä päällä, koska haastattelut pidettiin työajalla ja heille olisi voinut tulla jokin akuutti ongelmatilanne. Näin ei kuitenkaan käynyt, vaan haastattelut saatiin pidettyä ilman minkäänlaisia ulkopuolisia häiriötekijöitä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Tarkka dokumentointi on hyvän tutkimuksen perusedellytys. Tutkimusasetelman ja prosessien tarkka kuvaus ja dokumentointi mahdollistavat ratkaisujen ja päätelmien myöhemmän ulkopuolisen tarkastelun, mikä osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Kananen 2008, 125). Tässä tutkimuksessa dokumentointi on ollut tarkkaa ja olen kuvannut mahdollisimman kattavasti oman tutkimusprosessini vaiheet aina lähtötilanteesta työn viimeistelyyn.

6.6 Tutkimuksen eettisyys

Luotettavuuden lisäksi koko tutkimusprosessin ajan on oleellista miettiä tutkimuksen tekoon liittyviä eettisiä valintoja, sillä tutkija tekee näitä valintoja aina aiheen valinnasta tulosten analysointiin. *Tieteellisyys*-käsite itsessään muodostaa tieteen peruseetiikan. Tämä tarkoittaa sitä, että koko tutkimusprosessin ajan käytetään tieteellisiä

menetelmiä, jolloin tutkimus on niin sanotusti eettisesti kestävä. (Kananen 2008, 133.)

Tutkittavien kannalta olennainen eettinen seikka on heidän suostumuksensa tutkimukseen ja että he tietävät kaiken oleellisen siitä mitä tutkimuksessa heidän kannaltaan tapahtuu (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Sovin kaikista haastattelusta etukäteen puhelimitse haastateltavien kanssa. Selvitin lyhyesti, mutta tarpeeksi kattavasti, mistä tutkimuksessa on kyse ja millainen haastattelutilanne tulee olemaan. Annoin haastateltaville myös mahdollisuuden kieltäytyä haastattelusta, eli kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluihin vapaaehtoisesti. Puhelun lopuksi sovimme yhdessä haastateltavalle sopivan ajankohdan ja paikan, jonne haastateltavan olisi helppo työpäivän aikana tulla, ja joka olisi samaan aikaan myös mahdollisimman rauhallinen ja häiriötön haastattelu ympäristö. Kahdelle haastateltavalle lähetin heidän pyynnöstään haastatteluteemat muutamaa päivää ennen varsinaista haastattelua. Haastateltavien ennalta valmistautuminen ei ollut tutkimuksen kannalta tärkeää, joten en sen vuoksi lähettänyt haastatteluteemoja etukäteen, ellei niitä erikseen pyydetty.

Tärkeää tutkimuksen eettisyyteen liittyen on tutkittavien anonymiteetin suojaaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Haastattelututkimuksia tehdessä haastateltavat päästävät haastattelijan oman minän syväkerroksiin, joten luottamus on erittäin tärkeää. Näin ollen, jos haastattelija lupaa haastateltavalle anonymiteetin, tulee hänen myös varmistaa, että tämä toteutuu. (Kananen 2008, 136.) Ennen työntekijöiden haastatteluita tutkija muistutti ja painotti haastatteluiden olevan anonymimejä, eli tutkittavien henkilöllisyys ei käy ilmi missään tutkimusprosessin vaiheessa. Tämä mahdollisti työntekijöiden suorat ja avoimet vastaukset ilman pelkoa siitä, että esimerkiksi esimies kuulisi niitä. Esimiehelle ei voitu luvata 100 % anonymiteettiä, koska yksikössä on kuitenkin vain yksi esimies. Hänellä ei kuitenkaan ollut mitään syytä olla antamatta rehellisiä vastauksia, koska hän itse laittoi tutkimuksen niin sanotusti alulle. Palveluohjaajan anonymiteetti oli hieman mutkikkaampi tapaus, sillä hänet rin-

nastettiin yhdessä haastattelun teemassa esimiesasemassa olevaan, mutta muuten hänet rinnastettiin työntekijöihin. Eli palveluohjaajan anonymiteetti ei säily täysin, mutta suurinta osaa hänen vastauksistaan ei kuitenkaan suoraan voi tulkita. Ainoastaan teeman *Esimiesviestintä* haastattelutuloksia on esitetty suoraan hänen antamiinsa ja tähän on pyydetty häneltä lupa.

Tutkimuksessa saadut tulokset pitää käsitellä tasapuolisesti, eikä esimerkiksi voi jättää huomiotta tai käsittelemättä eriäviä mielipiteitä (Kananen 2008, 134). Tässä tutkimuksessa kaikkien haastatteluiden vastaukset tulkittiin tasa-arvoisesti niin, että jokaisen haastateltavan mielipide käy ilmi tutkimuksen tuloksista. Kaikki vastaukset on käsitelty huolellisesti, eikä kenenkään vastauksia ole esimerkiksi vähätelty tai jätetty pois. Tutkimukseen kerätty haastattelumateriaali säilytettiin asianmukaisesti ja se hävitetään, kun sitä ei tutkimuksen tekoon enää tarvita. Haastatteluiden nauhoitusten ja litteroitujen tiedostojen oikeellisuuden tarkastaa opinnäyteyön ohjaava opettaja, mutta niitä ei laiteta tähän tutkimusraporttiin liitteeksi, koska haastateltavien anonymiteetti ei tällöin välttämättä säilyisi.

7 Tutkimustulokset

Esittelen keräämäni tutkimustulokset haastatteluteemoittain. Tulosten esittelyn tukena käytän haastatteluista poimittuja sitaatteja todentaakseni ja elävöittäakseni tuloksia. Kaikkien haastateltavien mielipiteet pyrin tuomaan tasapuolisesti julki ja myös valitut sitaatit on valittu eri haastateltavilta. Tuloksissa ei ole kovinkaan tarkkaan esitetty vastanneiden tarkkoja lukumääriä, koska tilastojen tekeminen ei ollut tutkimuksen kannalta olennaista. Merkityksellisintä tuloksissa oli haastatteluiden sisällöt ja haastateltavien omat kokemukset sisäisestä viestinnästä, olipa kyseessä sitten yksi tai useampi haastateltava. Tarkastelen ja vertaan tuloksia myös muihin saman aihekentän tutkimuksiin ja teoriaan. Tutkimuksen tulosten tarkastelussa jaotelen haastateltavia seuraavalla tavalla:

- Haastateltavat = Kaikki haastateltavat (kuusi kappaletta)
- Kiertävät työntekijät = Aputyöntekijät, koneenkuljettajat, huoltoasentaja, puutarhurit, harjoittelijat (kaksi haastateltavaa)
- Kiinteistöhoitajat = Kiinteistöhoitajat (kaksi kappaletta)
- Työntekijät = Kiinteistöhoitajat, kiertävät työntekijät, palveluohjaaja (viisi haastateltavaa)

Kaikki haastattelut aloitettiin kyselemällä henkilöiden taustatietoja omasta työtehtävästään ja työkokemuksestaan. Sen jälkeen haastateltavat johdateltiin aiheeseen kysymällä, mitä sisäinen viestintä heidän mielestään tarkoittaa. Kaikki tiesivät sisäisen viestinnän tarkoittavan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää. Siksi haastatelijan ei tarvinnut lähteä määrittelemään sisäistä viestintää. Kaikille haastateltaville kuitenkin lyhyesti tarkennettiin, mitä kaikkea käsite sisältää.

7.1 Organisaation viestintä

Teeman tarkoituksena oli selvittää, miten ISS Palvelut Oy:ssä viestitään sen yleisistä asioista tutkimuskohteena olevan kiinteistöhoitoyksikön näkökulmasta. Tarkoituksena oli myös selvittää kokevatko haastateltavat viestinnän näistä asioista riittävänä. Yleisillä asioilla tarkoitetaan tässä yhteydessä asioita, jotka eivät suoranaisesti liity haastateltavaan ja hänen perustehtäväänsä, vaan ovat työn taustalla olevia vaikuttimia. Näistä asioista viestimistä tarkasteltiin konserni-, toimipiste- ja yksikkötasolla. Lisäksi kysyttiin ISS:n strategiaan, tavoitteisiin ja arvoihin liittyvästä viestinnästä.

Haastateltavilta kysyttiin, mistä ja miten he saavat tietoa, joka liittyy konsernitason asioihin. Kiertävät työntekijät kertoivat tiedon löytyvän ISS:n internetsivuilta, mutta kumpikaan heistä ei kertonut käyvänsä aktiivisesti tietoa sieltä etsimässä. Esimies ja palveluohjaaja mainitsivat intranetin ensimmäiseksi kanavaksi, josta yleistä tietoa saa ja kertoivat käyttävänsä sitä aktiivisesti. Myös kiinteistöhoitajat mainitsivat in-

tranetin paikaksi, josta tietoa voi saada, mutta eivät itse käytä sitä lainkaan. Kaksi työntekijää kertoi intranetin ongelmaksi sen, ettei sinne pääse kuin ISS:n toimistolta sisäisen verkon kautta. Muita työntekijöiden mainitsemia kanavia, joista he saavat tietoa, olivat esimies, henkilöstölehti, työkavereiden kanssa käytävät ”kahvipöytäkeskustelut/huhupuheet”, sähköposti sekä palkkakuitin ohessa tuleva uutiskirje. Konsernitason asioista ei kukaan vastaajista ollut kovinkaan kiinnostunut, eikä kukaan halunnut enempää informaatiota niistä.

Jyväskylän toimipistettä koskevista asioista työntekijät kertoivat saavansa tietoa lähinnä esimiehen, palveluohjaajan tai työkavereiden kanssa keskustelemalla, joko kasvotusten tai puhelimesta. Työntekijät kokivat, että näistä asioista tiedottaminen on hyvin vähäistä ja yhtä lukuun ottamatta kaikki haluaisivat enemmän tietoa Jyväskylän toimipisteen yleisistä asioista. Erityisesti erilaisista nimityksistä, irtisanomisista ja omaan työhön jollain tavalla vaikuttavista asioista haluttaisiin nykyistä enemmän tietoa. Kaksi työntekijää mainitsi myös kaipaavansa enemmän tietoa ja yhteistyötä muiden ISS:n yksiköiden kanssa. Myös oman yksikön yleisistä asioista työntekijät halusivat erityisesti tietoa, jos ne liittyivät jollain tavalla heidän omaan työhönsä. Esimerkiksi kiinteistönhoitajia kiinnostavat erityisesti heidän omaan kohteisiinsa liittyvät asiat. Tiedonlähteinä kaikki mainitsivat keskustelut joko muiden työntekijöiden tai esimiehen kanssa. Puskaradio on merkittävä viestintäkanava yleisten asioiden viestimisessä yksikössä. Myös Erosen pro gradu -tutkimuksessa puolet työntekijöistä kuuli asioita puskaradion kautta ennen virallisen tiedon julkistamista. Joskus puskaradion kautta tulleet tiedot olivat saaneet vielä virallisen vahvistuksen, mutta yhtä usein ne myös olivat olleet perättömiä. (Eronen 2012, 80–81.)

Esimies koki saavansa riittävästi tietoa yleisistä asioista ja välillä jopa liikaakin, mutta silloin kyse on ollut muita toimipaikkoja koskevista asioista. Tietoa hän kertoi saavansa intranetin lisäksi sähköpostilla, omalta esimieheltä ja toimihenkilöiden tulostokokouksista sekä viikkopalavereista. Näiden lähteiden lisäksi esimies mainitsee hyväksi tiedonlähteeksi ISS:n avokonttorin, jossa asioita kuulee väistämättä ja niistä on myös

helppo ottaa selvää. Avokonttori on avoin toimistotila, jossa työpisteet on erotettu toisistaan ohuilla välisermeillä omien työhuoneiden sijaan. Avokonttori on esimiehen mukaan myös parantanut yksiköiden välistä yhteistyötä. Stenberg (2012, 200) mainitsee omassa tutkimuksessaan esimiehen olevan tärkeässä roolissa tiedon hankinnassa sekä sen jakamisessa työyhteisössä.

Työntekijöiltä tiedusteltiin, miten ISS:llä on viestitty sen strategiasta, tavoitteista ja arvoista. Kukaan työntekijöistä ei osannut sanoa, mitä strategia varsinaisesti sisältää, mutta kaksi heistä yhdisti strategian tuloksen tekoon. Kaksi työntekijää muisti, että strategiasta ja arvoista viestitään *Tervetuloa taloon!*-tilaisuudessa, joka järjestetään yrityksen uusille työntekijöille. Työntekijät kokivat, ettei arvoista juuri muuten viestitäkään. Yksi työntekijä tosin muisti ISS:n toimistolla arvojen olevan seinällä ja eräs toinen haastateltava epäili henkilöstölehdessä olleen jotakin arvoihin liittyvää. Esimiehen mukaan ISS:n toimintaa ohjaa vahvasti sen strategia, jonka pohjalta on tehty paljon erilaisia suunnitelmia niin toimipaikka-, yksikkö- kuin asiakkuustasollakin. Ongelmana hän mainitsee, että useat toimihenkilöiden tekemät suunnitelmat jäävät heidän omaksi tiedokseen, eivätkä ne tavoita työntekijöitä. Esimiehen mukaan kaiken toiminnan tulee pohjautua arvoihin. Hänen mielestään niistä ei voi viestiä työntekijöille liikaa mutta uskoo näiden sisäistäneen ne ja toimivan niiden mukaan.

Haastattelija: *No mites sitte ISS:n strategia ja tavoitteet, onko niitä avattu tai kerrottu sinulle?*

Haastateltava (työntekijä): *Eikös se oo se tulos, ei kai sitte ja sitte ulos (nauraa). Eikös se oo se stratekia.*

7.2 Työntekijöiden henkilökohtainen viestintä

Teeman tarkoituksena oli perehtyä työntekijöiden henkilökohtaiseen viestintään liittyviin asioihin. Heiltä kysyttiin, mistä lähteistä he saavat tietoa omaan työhönsä liittyvistä asioista ja saavatko he sitä tarpeeksi. Haastatteluissa käytiin läpi myös työntekijöiden omaa viestintää esimiehelle ja muille työntekijöille. Työntekijöiltä kysyttiin

myös, miten he ovat saaneet palautetta omasta työstään ja haluaisivatko he sitä enemmän.

Omaan työhön liittyvistä asioista kaikki työntekijät kertoivat saavansa tietoa tarvittaessa esimieheltä ja palveluohjaajalta. Kaksi työntekijöistä kuitenkin kertoi, että kiireellisissä asioissa viestintä voisi olla nopeampaa. Kiertävät työntekijät kertoivat työtoverit yhdeksi tiedonlähteekseen, ja kiinteistöhoitajat totesivat suurimman osan omaan työhön liittyvistä asioista tulevan suoraan tilaajalta ja käyttäjiltä eli asiakkailta. Työntekijöiden mukaan puhelin on tärkein viestintäkanava omaan työhön liittyviin asioiden viestimiseen, koska asiat ovat usein joko kiireellisiä tai laadultaan sellaisia, että ne vaativat nopeutta ja suoraa vuorovaikutusta. Sivunen oli omassa tutkimuksessaan päätenyt samankaltaisiin tuloksiin. Puhelin on nopea viestintäkanava, joka sopii varsinkin monimutkaisten asioiden viestimiseen ja se mahdollistaa myös välittömän palautteen eli vuorovaikutuksen. (Sivunen 2007, 132–133.)

Myös esimiehelle viestiessä kaikki mainitsivat puhelimen ja kasvokkain viestinnän tärkeimmiksi viestintäkanaviksi. Muita mainittuja kanavia olivat sähköposti ja tekstiviestit, mutta ne eivät olleet kovin suuressa käytössä. Työntekijät mainitsivat esimiehen olevan kiireinen, minkä vuoksi hän ei ehdi läheskään aina vastaamaan puhelimeen. Kaikki kuitenkin totesivat, että esimies soittaa aina takaisin. Työntekijöille ei myöskään ollut muodostunut minkäänlaista kynnystä soittaa esimiehelle, mutta suurin osa haluaisi jonkin muun viestintäkanavan puhelimen lisäksi. Sillä voisi viestiä niin sanotuista ”ei niin kiireellisistä” asioista. Suurimmalle osalle työntekijöistä oli muodostunut käytäntö, että he soittavat pienemmistä asioista palveluohjaajalle, joka paremmin ehtii vastaamaan puhelimeen ja osaa usein myös auttaa.

Työntekijät kertoivat viestivänsä toisilleen pääasiassa kasvokkain tai puhelimitse, mutta myös sähköposti ja facebook mainittiin. Kiertävät työntekijät rinnastettiin haastattelussa tiimiksi ja heiltä kysyttiin, miten tiimin sisällä viestintä toimii. Toinen heistä oli viestintään tyytyväinen, mutta toisen mielestä viestintä oli hyvin organi-

soimatonta ja sattumanvaraista. Muilta työntekijöiltä kysyttiin heidän viestinnästään tuuraajien ja päivystäjien kanssa. Tuuraajan ja kohteen kiinteistöhoitajan välinen viestintä hoituu parhaiten joko puhelimella tai paikanpäällä kasvokkain ennen varsinaista tuurausajankohtaa. Myös huoltokirja ja erilaiset muistilaput/-vihkot ovat käytettyjä kanavia. Tuurauksia usein tekevä työntekijä kertoi viestinnän riippuvan hyvin paljon kohteessa työskentelevästä kiinteistöhoitajasta ja kaipaavansa joskus enemmän tietoa. Päivystäjien kanssa kiinteistöhoitajat viestivät puhelimella, ja se on toiminut heidän mielestään ihan hyvin. Yksi kiinteistöhoitaja tosin huomautti, että haluaisi aina tietää heti tullessaan töihin, jos hänen kohteessaan on käynyt päivystäjä, koska joskus tiedonsaanti voi kestää.

Suurin osa työntekijöistä kertoi saavansa palautetta harvoin, ja yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki haluaisivat sitä enemmän. Myös aikaisemmin toteutetussa henkilöstökysely HEHKU:ssa esimiehen palautteenanto oli saanut muita osa-alueita huomomman pistemäärän (HEHKU –kysely 2012). Kaikki työntekijät haluavat saada palautteen työstään, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Yksi työntekijä kertoi palautteen olevan usein niin sanotusti ”rivien välissä” ja tahtoisi, että se annettaisiin suuremmin. Palautetta saatiin niin esimieheltä kuin kollegoiltakin, ja kiinteistöhoitajat kertoivat saavansa sitä usein myös suoraan tilaajalta.

Haastattelija: *No sitte ihan tällainen, että saatko palautetta työstäsi ja miten usein? Voi olla esimieheltä tai kollegalta tai...*

Haastateltava (työntekijä): *Ymm no esimieheltä tulee kyllä aika todella harvoin kyllä, mutta sitten ehkä työntekijöiltä enemmän, että jos on tehny jonkun ison jutun, ni saattaa tulla jotain että hyvin tehty.*

Haastattelija: *Joo. Miten haluisitko lisää palautetta?*

Haastateltava (työntekijä): *No esimiehen osalta kyllä ehottomasti.*

Luultavasti monissa suomalaisissa organisaatioissa palautteenantokulttuuri on samankaltaista. Samanlaisiin tuloksiin oli päätyntä ainakin Eronen omassa pro gradu tutkimuksessaan. Hänen tutkimuksessaan organisaatiossa työntekijät saivat mielestään

liian vähän palautetta ja haluaisivat sitä enemmän riippumatta siitä, onko se positiivista tai negatiivista. (Eronen 2012, 75–78.)

7.3 Viestintäkanavat ja viestintäteknologia

Teeman tarkoituksena oli selvittää vielä tarkemmin yksikössä käytettäviä viestintäkanavia ja niiden toimivuutta niin työntekijöiden kuin esimiehenkin näkökulmasta. Haastateltavilta tiedusteltiin, ovatko nykyiset viestintäkanavat riittäviä ja tarvitseeko niitä mahdollisesti kehittää. Teemassa perehdyttiin myös viestintäteknologian toimivuuteen ja ajanmukaisuuteen sekä tiedusteltiin, millaisille teknisille uudistuksille olisi tarvetta.

Tutkimuksen kohteena olevan kiinteistöhoitoyksikön ainoa työasioihin liittyvä yhteinen kokoontuminen, jossa kaikki yksikön työntekijät ja esimies ovat yhdessä koolla, on tulokokous. Niitä järjestetään noin neljä kertaa vuodessa eli suunnilleen kolmen kuukauden välein. Esimiehen näkökulmasta tulokokoukseen osallistuu liian vähän työntekijöitä, koska yksikössä on 33 työntekijää, joista kokouksiin osallistuu yleensä vain noin 10–20 työntekijää. Työntekijöistä suurin osa piti tulokokousta melko hyvänä käytäntönä, mutta kertoivat sen käsittelevän liian paljon juuri nimensä mukaisesti tulosta eli sitä, miten taloudellisesti on mennyt. Kaikki työntekijät kuitenkin haluaisivat yhteisiä kokoontumisia ja suurin osa useammin kuin kolmen kuukauden välein. Työntekijöiden mukaan näissä kokoontumisissa tulisi keskittyä enemmän yleisiin ja ajankohtaisiin asioihin, ja osa toivoi, että kokoukset olisivat luonteeltaan vuorovaikutteisempia kuin ne tällä hetkellä ovat. Yksi työntekijä mainitsi myös, etteivät tulokokouksista poisjääneet saa minkäänlaista muistiota siellä käsitellyistä asioista. Hänen mukaansa tiedonsaanti käsitellyistä asioista ja seuraavan kokouksen päivämäärästä on oman aktiivisuuden varassa. Lisäksi kiertävät työntekijät mainitsivat, että yhteiset kokoontumiset oman tiimin kesken voisivat olla hyvä käytäntö.

Tuloskokouksissa sovitaan yleensä seuraavan kokouksen ajankohta, mutta tieto siitä tulee usein myös muutamaa päivää ennen kiertoviestillä. Kiertoviestit ovat tekstiviestejä, joita esimies lähettää *fonecta finder* -palvelun kautta koko yksikön henkilöstölle tai sen pienemmille ryhmille. Työntekijät ja esimies pitivät kiertoviestejä käteväenä viestintäkanavana yksinkertaisille ja helposti tekstimuotoon siirrettäville asioille.

Työntekijöistä monet pitivät viestintäteknologian pahimpana puutteena työnantajan tarjoamia työkännyköitä, jotka ovat vanhoja Nokian peruspuhelimia. Moni työntekijä kertoikin pitävänsä omaa älypuhelintaan töissä mukana, koska se on kätevä apuväline työnteossa. Erityisesti työntekijät mainitsivat älypuhelimien hyödyksi sen, että voi lukea ja vastata sähköposteihin ”tienpäällä” sekä tarpeen mukaan ottaa kuvia työhön liittyvistä asioista niiden havainnollistamiseksi muille. Kiinteistönhoitajat käyttävät esimiehen mukaan sähköpostia vaihtelevasti, mutta kaikki kuitenkin vähintään viikoittain lukevat sähköpostinsa. Kiinteistönhoitajat mainitsivat sähköpostin seuraamisen olevan välillä vaikeaa, koska kaikissa kohteissa ei ole tietokoneita, joilla he pääsisivät internetiin. Joissain kohteissa taas nettiyhteydet ovat huonolaatuiset.

Haastattelija: *Niin että kännykkää varsinkin vois hyödyntää paremmin?*

Haastateltava (työntekijä): *Niin nimenomaan.*

Haastattelija: *Ku ois vaan vehkeet.*

Haastateltava (työntekijä): *Niin ku ois vaan semmonen kännykkä eikä tommonen matolaatikko (näyttää vanhaa Nokian kännykkää), ni ei tota kovin häävi oo siihen.*

7.4 Viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset

Teemassa perehdyttiin siihen, kuinka tyytyväisiä haastateltavat ovat ISS:n sisäiseen viestintään sekä kysyttiin, olisiko siinä jotakin parannettavaa. Lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin, onko heillä jotakin kehitysehdotuksia ISS:n sisäiseen viestintään.

Kysyttäessä työntekijöiden viestintätyytyväisyydestä jakoutuivat mielipiteet hyvinkin paljon. Kaksi työntekijää oli tyytymättömiä ja yksi taas tyytyväinen ISS:n sisäiseen viestintään. Kaksi muuta työntekijää eivät olleet tyytymättömiä eivätkä myöskään

tyytyväisiä siihen. Esimies sen sijaan oli suhteellisen tyytyväinen niin organisaation kuin yksikönkin sisäiseen viestintään.

Haastattelija: *No sitte mennään iha viestintätyytyväisyyteen ja tällaiseen, niin kuinka tyytyväinen olet ISS:n sisäiseen viestintään?*

Haastateltava (työntekijä): *Tän meidän oman yksikön vai yleisesti?*

Haastattelija: *No yleisesti tai voit eritelläkin, iha kummin vaa.*

Haastateltava (työntekijä): *Nii joo. Kyllä se varmaan se valtakunnallinen ja tämmönen ni oisko se hyvä, hyvä miinus. Sillei että mää oon niinku oman yksikön, siihe mä oon tyytyväinen. Että voin sanoo, että onko sitte hyvä vai kiitettävä, mutta niistä asioista mistä on tarvinnu tietoon, ni on saanu kyllä että.*

Kiertävät työntekijät korostivat, että haluaisivat saman selkeän tiedon kaikille ja mahdollisimman nopeasti. He kokivat, että joskus tietoa jaetaan vain osalle työntekijöistä, jotka eivät välttämättä muista jakaa sitä eteenpäin. Esimiehelle puolestaan tulee muualta organisaatiosta liikaakin tietoa, jota hän ei tarvitse, kuten esimerkiksi informaatiota siivouspalveluille kuuluvista asioista. Hän haluaisikin sisäisessä viestinnässä parannettavan erityisesti sitä, mitä tietoa lähetetään kenellekin, eli viestintää kohdennettaisiin paremmin. Näin kenenkään aikaa ei tuhlautuisi epäolennaisten tiedotteitten vastaanottamiseen.

Haastattelija: *Mitkä siun mielestä on sellaset pääasiat mitä pitäis petrata sitte?*

Haastateltava (työntekijä): *No ainaki sitä, että se ois välitöntä se tieto, että ku se tulee, ni sitä myös heti jaetaan. Et se ei jää heti niinku sinne vaan osan mieliin.*

Haastattelija: *Niin että kaikki sais saman tiedon ja suunnilleen yhtä nopeesti?*

Haastateltava (työntekijä): *Joo se ois kyllä tärkeetä.*

Kaksi työntekijää mainitsi, että he haluaisivat tietää enemmän muidenkin yksiköiden asioista. Muut yksiköt, kuten esimerkiksi siivous-, vartiointi- ja tekniset palvelut toimivat hyvin erillään toisistaan. Varsinkaan työntekijät eivät välttämättä tiedä näiden muiden yksiköiden asioista. Osa työntekijöistä koki, että he haluaisivat tietää, missä kiinteistönhoidon kohteissa ISS:n muilla yksiköillä on palvelusopimuksia. Tärkeää olisi

myös tietää, mitä osaamista ja palveluita muut yksiköt voivat tarjota. Työntekijät mainitsivat, että intranettiin olisi kätevä päästä myös sisäisen verkon ulkopuolelta.

Kehitysehdotuksena yksi kiinteistöhoitaja mainitsi kohdekansiot, joissa olisivat kaikki kiinteistön edustajien ja palveluntuottajien yhteystiedot. Lisäksi työntekijöillä olisi hyvä olla ISS:n oman yksikön työntekijöiden, pääluottamusmiehen, päivystäjien ja työterveyshuollon yhteystiedot. Tärkeitä olisivat myös tiedot ISS:llä käytettävissä olevasta kalustosta sekä muiden yksiköiden yleiset yhteystiedot. Näin hänen mukaansa ISS:n yksikköä ja organisaatiota voitaisiin hyödyntää paremmin, kun kaikki tietäisivät, mitä ISS voi tarjota ja keneen asiasta tulee ottaa yhteyttä.

7.5 Esimiesviestintä

Tämä teema oli mukana pelkästään esimiehen ja palveluohjaajan haastatteluissa. Teeman tarkoituksena oli selvittää, miten sisäinen viestintä on yksikössä organisoitu. Esimieheltä ja palveluohjaajalta kysyttiin myös, miten työntekijät viestivät heille ja millaisista asioista he mahdollisesti haluaisivat enemmän tietoa ja mistä vastaavasti vähemmän.

Esimiehen haastattelussa selvisi, ettei muu organisaatio säätele kovinkaan paljon yksikön sisäistä viestintää. Ainoastaan tulokokoukset ja kehityskeskustelut organisaatio määrittelee yksikössä pidettäväksi. Yksikön sisäinen viestintä on hyvin pitkälti siis esimiehen vastuulla, mutta tämä jakaa sitä myös palveluohjaajalle. ISS:n organisaatiossa ja sen yksikössä voidaan katsoa olevan Juholinin (2006, 94) määrittelemää *hajautettua viestintää*, jossa viestintää ei ole suunniteltu organisaation laajuisesti vaan yksiköt päättävät hyvin itsenäisesti sen toteuttamisesta. Esimies ja palveluohjaaja pitävät yhdessä viikoittain palaveria, joissa he käyvät ajankohtaisia asioita läpi ja pysyvät näin molemmat paremmin perillä yksikön asioista. Palveluohjaaja hoitaa yksikössä paljon päivittäisviestintää, mutta hän kertoi haastattelussa jättävänsä isoimmista muutoksista viestimisen esimiehelle. Molemmat sekä esimies, että palve-

luohjaaja kertoivat valitsevansa viestintäkanavan viestittävän asian ja kohderyhmän mukaan. Ville Sariolan pro gradu -tutkielmassa *Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön - Case tivoli Sariola* suurimmat sisäisen viestinnän häiriöt johtuivat heikosta sisäisen viestinnän organisoinnista ja puutteellisesta suunnittelusta. Tutkittavana olleen yrityksen ongelmat johtamisessa ja vastuun jakamisessa olivat heijastuneet etenkin yleiseen vuorovaikutukseen, viestintäkäytänteisiin ja palautteenantoon. (Sariola 2012, 63.)

Työntekijät viestivät esimiehelle ja palveluohjaajalle hyvin monella tapaa. Palveluohjaaja mainitsi puhelimen ja kasvokkain viestinnän olevan työntekijöiden käytetyimmät viestintäkanavat, mutta jonkin verran käytössä ovat myös sähköposti ja tekstiviestit. Lisäksi esimies kertoi työntekijöiden käyttävän erilaisia muistilappuja ja kekseliäimpien kirjoittavan viestejä jopa työtuntijärjestelmään.

Haastattelija: *No mites sitte, mennään tähä työntekijöiden viestintään esimiehelle. Eli mitä viestintäkanavia he käyttää sitte viestiessään sinulle?*

Haastateltava (esimies): *Hmm. No varmaan kaikkia muita paitsi kirjekyyhkysyä, että tota sieltä tulee soittamalla, tekstiviestejä, paperilappusia hmm.. Sieltä tulee sähköpostia, hihasta nykimistä, oikeestaan kyllä ihan kaikkee. Kekseliäimmät jättää tonne ecomiin, ecomin työtuntijärjestelmään muistiokenttään jotai viestejä, olettaa että sen huomaa lukee sieltä. Ihan kaikki muodot mihinkä vaan pystyy kirjottaa ja niin ni on kyllä käytössä. Ei varmaan muita, että nuo on sellaset mitä nyt eniten käyttää.*

Esimiehen mukaan suurin ongelma työntekijöiden viestinnässä esimiehelle on se, että työntekijät käyttävät suurimmaksi osaksi puhelinta eivätkä valitse viestintäkanavaa viestin tärkeyden mukaan. Kiireisinä päivinä esimiehen puhelimeen saama ”informaatiotulva” on niin suuri, että hän unohtaa työntekijöiden soittamat, vähemmän tärkeät asiat, jotka voisi laittaa esimerkiksi sähköpostiin. Kukaan työntekijöistä ei esimiehen mukaan myöskään käytä puhelimen vastaajaa, johon voisi jättää viestejä, mikä auttaisi määrittelemään kiireisten hetkien organisointia. Esimies kertoo hieman samanlaisen ongelman olevan myös asiakkaiden viestinnässä huoltomiehille. Osa

asiakkaista soittaa huoltomiehille kiireettömistäkin työtehtävistä, vaikka ne pitäisi ilmoittaa esimerkiksi huoltokirjaan tai ISS:n palvelukeskukseen.

Esimiehen ja palveluohjaajan mukaan työntekijät viestivät pääosin hyvin ja ovat aktiivisia tiedottamaan erilaisista muutoksista. Esimies kuitenkin mainitsi kiinteistöhoitajien kiinnostavan liian vähän huomiota kohteiden ulkoalueiden tilaan, josta he voisivat informoida paremmin kiertäviä työntekijöitä. Monessa kiinteistössä kiertävät työntekijät vastaavat kohteiden ulkoalueiden hoidosta, joten heidän olisi olennaista tietää, jos jossakin kohteessa huoltotarve on kiireellinen. Palveluohjaaja toivoi työntekijöiden tiedottavan häntä mahdollisimman nopeasti muun muassa työtapaturmista, ”läheltä piti” -tilanteista ja erilaisista kohteissa tapahtuvista muutoksista. Esimies ja palveluohjaaja eivät nimenneet sellaisia asioita, joista he saisivat liikaa tietoa, mutta totesivat joidenkin työntekijöiden tiedottavan heitä turhistakin asioista. Tämän he tosin totesivat olevan työntekijän persoonasta kiinni.

8 Pohdinta

Pohdintaosiossa tarkastellaan ensimmäisenä tutkimustyön tuloksista johdettuja johtopäätöksiä. Tämän jälkeen perehdytään johtopäätöksistä luotuihin kehitysehdotuksiin ja esimiehen kanssa pidettyyn kehityspalaveriin. Kehityspalaverissa valitut viisi ensimmäisenä toteutettavaa kehitysehdotusta käydään läpi yksityiskohtaisemmin. Pohdintaosion lopussa pohditaan vielä työn toteutuksen arviointia ja esitellään jatko-tutkimusideoita.

8.1 Johtopäätökset

Organisaatioviestintä

Organisaation laajuisista asioista työntekijät eivät olleet kovinkaan kiinnostuneita. Jos heillä kuitenkin on mahdollisuus seurata esimerkiksi intranetiä, he pysyvät paremmin

perillä ISS:n yleisistä asioista, mikä osaltaan sitouttaa heitä yritykseen. Intranet on paras lähde, mistä löytää tietoa ISS:n yleisistä asioista, mutta sitä tulosten mukaan käyttävät vain esimies ja palveluohjaaja. Intranetiin ei pääse muualta kuin ISS:n sisäisestä verkosta, eli sinne päästäkseen täytyy työntekijän käytännössä olla ISS:n toimistolla. Intranet ei tämän takia sovellu kiinteistöhoitajien käyttöön, sillä he harvoin käyvät ISS:n toimistolla. Sen sijaan kiertävät työntekijät käyvät ISS:n toimistolla päivittäin, joten heillä olisi mahdollisuus käyttää intranetiä aktiivisemmin. Tosin heillä kaikilla ei ole tunnuksia ISS:n hallissa olevaan tietokoneeseen, eikä heitä ole perehdytetty intranetin käyttöön.

Esimies saa Jyväskylän toimipisteen asioista hyvin tietoa, mutta työntekijät saavat sitä suhteellisen vähän ja hajanaisesti. Työntekijöistä etenkin kiinteistöhoitajat ovat kohteissaan vähemmän vuorovaikutuksessa muun ISS:n henkilöstön kanssa, eivätkä he näin ollen saa kyseisistä asioista paljoakaan tietoa. Esimiehen on vaikea määritellä, mitä saamistaan tiedoista hänen kannattaisi jakaa henkilöstölleen ja mitä ei. Työntekijöiden haastatteluista voidaan päätellä, että he haluaisivat tietää näistä asioista enemmän ja niistä voisi viestiä nykyistä aktiivisemmin. Jyväskylän toimipisteen asioista viestimiseen ei ole myöskään määritelty selkeää viestintäkanavaa, vaan tietoa tulee työntekijöille hyvin hajanaisesti. Esimies tietää muiden ISS:n yksiköiden asioista ja tekee näiden kanssa yhteistyötä, mutta työntekijät eivät saa niistä juuri mitään tietoa, eivätkä voi hyödyntää niitä parhaalla mahdollisella tavalla.

Yksikön yhteisten asioiden viestimiseen oivallinen kanava on tulokokous, mutta niihin osallistuu liian pieni osa yksikön työntekijöistä. Yksi syy vähäiseen osallistujamäärään voi olla se, että jos työntekijä ei osallistu edelliseen tulokokoukseen, hän saa tiedon kokouksesta vain muutaman päivän varoitusajalla, jolloin hän ei ehdi tai viitsi enää muuttaa omaa työjärjestystänsä. Osasyys tulokokousten pieneen osallistujamäärään lienee myös niiden tulospainotteinen sisältö. Tulokokouksen sisältöä voisi muuttaa vastaamaan paremmin työntekijöiden tarpeita, sillä varsinaista tulosta enemmän työntekijöitä kiinnostavat erilaiset muutokset ja ajankohtaiset asiat. Tä-

män lisäksi kokouksiin tulisi yrittää saada enemmän vuorovaikutusta, jotta toimintaa saataisiin kehitettyä ja työntekijöiden ongelmiin ratkaisuja. Erityisesti kiinteistöhoitajat ovat työssään hyvin yksin, eivätkä näe muita työntekijöitä välttämättä kovin usein. Tästä syystä työntekijöiden yhteisiä kokouksia voisi olla useammin kuin noin neljä kertaa vuodessa. Tämä loisi tällä hetkellä hyvin hajanaiseen työyhteisöön enemmän yhteisöllisyyttä ja työntekijät voisivat hyödyntää paremmin toisiaan. Yksikön yhteisistä asioista viestiminen on liikaa keskittynyt tuloskokoukseen ja suurin osa tiedosta liikkuu hallitsemattomasti kuulopuheina henkilöltä toiselle. Toinen yksikön yhteisille asioille tarkoitettu kanava on kiertoviestit, jotka soveltuvat lyhyisiin, tekstimuotoon siirrettävien asioiden viestimiseen oikein hyvin. Sähköpostia ei käytetä yleisistä asioista viestimiseen kovinkaan paljoa ja sitä voisi käyttää aktiivisemmin, koska se on koko yksikön kattava viestintäkanava.

Arvoista ja strategiasta viestiminen on jäänyt organisaatiossa hyvin pintapuoliseksi. Niistä viestitään työntekijöiden mukaan lähinnä ”Tervetuloa taloon!” – tilaisuudessa ja henkilöstölehdessä. Arvojen tulee heijastua kaikkeen toimintaan ja siksi niistä viestimisen tulee olla jatkuvaa, jotta ne ovat kaikilla työntekijöillä kirkkaina mielissä. Toimihenkilötasolla tehdään paljon erilaisia suunnitelmia, mutta ongelmana on, että ne eivät yllä työntekijätasolle saakka. Osa työntekijöistä mielsi strategian liittyvän pelkästään tulokseen, mikä kertoo siitä, että tuloksen ohella muut strategiassa olevat tavoitteet ovat jääneet vähemmälle viestimiselle.

Työntekijöiden henkilökohtainen viestintä ja esimiesviestintä

Organisaatio ei ohjaa sisäisen viestinnän organisointia yksikössä paljoakaan, vaan sen saa toteuttaa hyvin vapaasti yksikön esimies, oman harkintansa mukaan. Esimies ja palveluohjaaja pyrkivät pitämään toisensa ajan tasalla yksikön ja organisaation asioista ja näin osaavat viestiä niistä myös eteenpäin työntekijätasolle. Esimies ja palveluohjaaja eivät ole sopineet erilaisia viestintävastuita keskenään tai muutenkaan suunnitelleet viestinnän toteuttamista, mutta siihen on syntynyt tiettyjä käytänteitä. Viestintä on siis yksikössä suunnittelematonta ja sitä toteutetaan niin sanotusti tilan-

teen mukaan. Viestinnästä tulisi tehdä yksikössä huomattavasti suunnitelmallisempaa, mikä varmasti parantaisi myös sisäisen viestinnän toimivuutta. Etenkin tulisi määritellä yksikön viestintävastuut, viestinnän tavoitteet ja kohderyhmät. Viestintävastuita ja viestintäkanavia voisi jaotella tarkemmin asiasisällön tai kohderyhmän mukaan. Yksikön tiedottaminen on hyvin pitkälti esimiehen ja palveluohjaajan harteilla ja siinä voisikin enemmän yrittää hyödyntää työntekijöitä. Tätä jossain määrin jo tehdäänkin, mutta se on hallitsematonta ja työntekijöistä kiinni. Työntekijöitä voisi valtuuttaa kertomaan eteenpäin päivittäisviestintään kuuluvista asioista, esimerkiksi tiimin sisällä. Näin esimiehen aikaa ei tuhlaantuisi tähän, vaan työntekijät ottaisivat vastuun viestin perillemenosta kaikille asianosaisille.

Työntekijöiden viestiessä niin kollegoille kuin esimiehellekin, viestittävät asiat ovat usein sen luonteisia, että kätevimmat viestintäkanavat ovat puhelin ja kasvokkain viestintä. Yksikön esimies omaa hyvät vuorovaikutustaidot, eikä työntekijöille ole esimerkiksi syntynyt minkäänlaista kynnystä esimiehelle viestimiseen. Esimiehen kiireisinä päivinä tätä on kuitenkin vaikea tavoittaa. Työntekijän soittaessa esimiehelle tällaisena kiireisenä päivänä, saattaa esimieheltä unohtua työntekijöiden vähemmän kiireelliset asiat. Siksi olisi hyvä, että työntekijät käyttäisivät aktiivisemmin myös muita viestintäkanavia kuin puhelinsoittoa, jos asia ei ole kiireellinen tai sen voisi hoitaa esimerkiksi sähköpostitse. Ongelmaa voisi ehkäistä määrittelemällä käytettävät viestintäkanavat asiasisältöjen mukaan, eli esimerkiksi, mitkä asiat tulisi lähettää esimiehelle sähköpostilla ja mihin taas riittäisi pelkkä tekstiviesti. Asioiden määrittely ei tietysti itsessään riitä, vaan tästä täytyisi myös informoida työntekijöitä. Heitä voisi myös ohjeistaa käyttämään enemmän puhelimen vastaajaa, jotta esimies tietäisi, mitä heidän asiansa koskee ja pystyisi siten hoitamaan tärkeimmät asiat ensin.

Työntekijät viestivät toisilleen pelkästään puhelimella ja kasvotusten. Työntekijöillä ei siis ole minkäänlaista viestintäkanavaa, jolla he saisivat levitettyä tietoa muille työntekijöille tehokkaasti ja samanaikaisesti. Tähän saattaisi etenkin kiertävien työntekijöiden puolella olla tarvetta, sillä he kokivat juuri ongelmia siinä, että viestit tulevat

hajanaisesti eri lähteistä ja eriaikaisesti. Työntekijöitä ei ole varsinaisesti jaoteltu tiimeiksi, mutta osa kiertävistä työntekijöistä toimii hyvin läheisessä yhteistyössä, jota voisi kutsua myös tiimityöskentelyksi. Tiimin sisäinen viestintä on pitkälti työntekijöiden vastuulla eikä se ole kovinkaan organisoitua. Paremmalla suunnittelulla myös tiimin sisäistä viestintää voisi parantaa. Esimerkiksi yhteiset kokoontumiset voisivat auttaa tiimin sisäisessä tiedonvälityksessä ja vuorovaikutuksessa. Aira on tullut omassa väitöskirjassaan päätelmään, että toimiva yhteistyö vaatii työntekijöiden tiimiytymistä ja sitä hidastavat etenkin epäsäännöllinen ja satunnainen vuorovaikutus. Toimivan tiimin rakentuminen vaatiikin aikaa ja toimivaa vuorovaikutusta tiimin jäsenten kesken (Aira 2012, 138). Janhonen (2010, 61) on omassa väitöskirjassaan *tiedon jakaminen tiimityössä* tullut siihen tulokseen, että tiimin sisäinen tiedonjako vaikuttaa olennaisesti myös tiimin ja tiimityön laatuun.

Viestintäteknologia, -tyytyväisyys ja palaute

Puhelin on kaikkien työyhteisön jäsenten tärkein viestintätyökalu. Nykyiset ISS:n tarjoamat työpuhelimet ovat vanhanaikaisia ”peruspuhelimia”, joiden toiminnot rajoittuvat lähinnä soittoihin ja tekstiviesteihin. Monilla työntekijöillä on omia älypuhelimia, jotka auttavat myös työnteossa monella tapaa, esimerkiksi sähköpostin lukeminen ja kirjoittaminen onnistuu ”tien päällä” ja puhelimen kamerasta on paljon hyötyä joissakin tilanteissa. Älypuhelimiin saa myös paljon erilaisia sovelluksia, jotka voisivat helpottaa työnteossa ja työviestinnässä. Yhteydenpitoa voisi helpottaa esimerkiksi erilaiset verkossa toimivat pikaviestisovellukset. Näissä sovelluksissa viestiminen on ilmaista ja niihin saa luotua keskusteluryhmiä tarpeen mukaan, joiden avulla sama viesti saadaan kaikille samanaikaisesti.

Nykyisten työpuhelinien ohella, joissakin kohteissa kiinteistöhoitajien käytössä olevat atk-järjestelmät eivät täytä nykyajan vaatimuksia. Joissakin asiakaskohteista tietokonetta ei ole lainkaan ja osassa taas nettiyhteys on todella heikko, jolloin esimerkiksi sähköpostiin kirjautuminen kestää turhan kauan. Atk-järjestelmän ja nettiyhteyden toimiessa hitaasti, huoltomiesten työaika menee hukkaan ja pois tuottavasta

työstä. Tästä syystä myös kiinteistöhoitajat luultavasti käyttävät harvemmin esimerkiksi sähköpostia ja huoltokirjaa, jolloin yhteydenpito tilaajan/käyttäjien ja palveluntuottajan välillä hidastuu. Tämä voi olla osaltaan myös syy siihen, että tilaajat ja kiinteistöjen käyttäjät tukkivat kiinteistöhoitajien jo ennestään kovassa käytössä olevaa viestintävälinettä -puhelinta. Atk-järjestelmän ja nettiyhteyden tulisi etenkin olla kunnossa niissä kohteissa, joissa tilaajat ja käyttäjät käyttävät sähköpostia ja huoltokirjaa yhteydenpitoon huoltomiehen kanssa.

Palautetta työntekijät haluaisivat enemmän ja kaikki toivoivat saavansa sitä, vaikka se olisi negatiivista. Kiinteistöhoitotyöt ovat suurimmaksi osaksi laadultaan sellaisia, että työntekijät hoitavat niitä hyvin itsenäisesti ilman esimiehen tai kenenkään muun avustusta tai ohjeistusta. Näin myöskään selviä palautteenantotilanteita ei pääse syntymään kovin usein. Palautteenannossa yksikön esimiehellä on kriittinen rooli ja hänen tulee tarttua entistä hanakammin kaikkiin tilanteisiin, joissa palautteenanto on paikallaan. Palautteen tulee olla myös suoraa, jotta sitä ei tarvitse tulkita ”rivien välistä”. Palautteenannosta poiketen viestintätyytyväisyys sen sijaan jakoi työntekijöiden mielipiteet. Tämä ei ole ollenkaan tavatonta, sillä ihmiset kokevat saamansa ja tarvitsevana tiedon erilalla. Yhteenvetona vastauksista voidaan kuitenkin todeta, että viestintä on pääsääntöisesti kohtuullisella tai hyvällä tasolla, mutta parannettavaa kuitenkin löytyy.

8.2 Kehitysehdotukset ja -palaveri

Haastatteluiden tuloksista tekemiäni johtopäätösten perusteella pidin yksikön esimiehen kanssa kehityspalaverin. Siinä esittelin tutkimuksesta saatuja tuloksia ja niistä tekemiäni johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Esittelemistäni kehitysehdotuksista jalostimme palaverissa esimiehen kanssa toimivia ja toteutettavia ratkaisuja yksiköön käytettäväksi. Kehitysehdotuksista valittiin viisi heti toteutuskelpoista ehdotusta, jotka lähdetään toteuttamaan ensimmäisenä. Nämä olivat sellaisia ehdotuksia, jotka eivät vaadi suuria panostuksia, mutta parantavat oleellisesti haastatteluissa

havaittuja sisäisen viestinnän ongelmia. Näille kehitysideoille laadin toteutuskuvaukset, jotka ovat tutkimuksen liitteinä (LIITTEET 4, 5, 6, 7 & 8). Toteutuskuvauksissa on tiivistetysti kerrottu kehitysidean tarkoitus, toteutustapa, sisältö ja kohdejoukko. Toteutuskuvaukset helpottavat kehitysideoiden toteuttamista yksikössä, kun niiden tärkeimmät tiedot on koottu tiivistettyyn muotoon eikä niitä tarvitse etsiä esimerkiksi tästä tutkimusraportista. Esittelen tässä osiossa ensin nämä viisi heti toteutettavaa kehitysehdotusta ja tämän jälkeen esittelen vielä muita tekemiäni kehitysehdotuksia, jotka jäävät odottamaan myöhempää toteutusajankohtaa.

Tuloskokous

Tuloskokous päätettiin yhdeksi kehittämiskohteeksi, koska se on yksikön henkilöstön ainoa yhteinen tapaaminen, josta olisi tärkeää saada toimiva kokonaisuus. Suurin ongelma oli tuloskokouksen sisältö, joka on ollut hyvin taluspainotteinen. Tulosviestintää ei unohdeta, mutta tuloskokouksen sisältöä muokataan enemmän työntekijöiden tarpeiden mukaan koskemaan ajankohtaisia asioita ja erilaisia muutoksia. Kokouksista pyritään luomaan vuorovaikutteisempia ottamalla työntekijöitä enemmän mukaan keskusteluun ja mahdollisesti myös esittämään käsiteltäviä aiheita. Kaikista kokouksista tulisi tehdä muistio, joka lähetettäisiin kaikille osallistuneille sekä kokouksista poisjääneille, jolloin hekin pysyisivät informoituina yksikön yleisistä asioista. Muistion avulla myös poisjääneet saavat tietää seuraavan kokouksen päivämäärän hyvissä ajoin, eivätkä ainakaan sen takia jätä seuraavaa kokousta väliin. Tulosviestinnästä pyritään tekemään kohdennetumpaa, jotta työntekijät saisivat tarkempaa tietoa omasta henkilökohtaisesta työpanoksestaan tuloksen muodostamisessa. Tämä motivoisi työntekijöitä paremmin tulosvastuullisuuteen ja oman toiminnan kehittämiseen tuloksen näkökulmasta.

Kuukausitiedote

Tuloskokouksia on yksikössä suhteellisen harvoin, joten yleisten asioiden viestimistä pyritään parantamaan henkilöstön sähköpostiin jaettavalla kuukausitiedotteella. Kuukausitiedote soveltuu erityisesti informatiivisten ja helposti tekstimuotoon siir-

rettävien yleisten asioiden viestimiseen. Tiedotteeseen voisi kerätä ajankohtaista aineistoa esimerkiksi erilaisista muutoksista, nimityksistä, koulutuksista, tapahtumis- ta ja tulevista kilpailutuksista. Koska Intranetiin eivät kaikki yksikön työntekijät pääse, voisi myös sieltä poimia tärkeimpiä asioita kuukausitiedotteeseen. Intranetistä voisi poimia myös strategiaa, tavoitteita ja arvoja koskevia asioita, jolloin myös näistä asi- oista viestiminen tehostuisi.

Ilmoitustaulu ja työmääräimet

Viestintä kiertäville työntekijöille on ollut hyvin hajanaista ja osittain puutteellista. Kiertävät työntekijät käyvät ISS:n toimistolla päivittäin, joten heidän sisäistä viestin- tänsä lähdetään kehittämään ilmoitustaululla, joka on kaikkien nähtävillä. Ilmoitus- taulu otsikoidaan tarkoituksenmukaisesti ja sen ajantasaisuudesta vastaa ensisijaises- ti esimies ja palveluohjaaja, mutta osaltaan myös kiertävät työntekijät. Etenkin kesäl- lä työntekijöiden vaihtuvuus on suurta kesätyöntekijöiden ja vakituisten työntekijöi- den lomien takia. Sekaannusten välttämiseksi Ilmoitustaululle merkitään työntekijöi- den nimet ja niiden perään heidän lomalla oloaikansa sekä muut poissaolopäivät. Myös kesätyöntekijöiden sopimusten kestot merkitään taululle. Sekaannuksia on ollut myös kulloinkin käytettävissä olevien autojen kanssa, sillä myös niiden vaihtu- vuus on kesäisin runsasta. Tämän takia ilmoitustaululle voisi merkitä aina käytettäväs- sä olevien autojen rekisterinumerot ja miten pitkään ne ovat käytössä. Ilmoitustau- lulle tulee myös *huomioitavaa* - osio, johon voi kirjoittaa sekalaista informaatiota muille tiedoksi.

Ilmoitustaulun läheisyyteen tulee erilliset lokerikot työmääräimille. Työmääräin on yhden paperiarkin kokoinen selostus jostakin tehtävästä työstä ja se sisältää tiedot esimerkiksi tilaajasta, paikasta, tehtävästä työstä ja ajankohdasta. Aikaisemmin esi- mies ja palveluohjaaja ovat joutuneet soittamaan jokaisen tulevan työn jollekin kier- tävistä työntekijöistä. Näin niistä ei tiedä välttämättä muut kuin tiedon saanut työn- tekijä ja ne saattavat myös helposti tältä unohtua. Tulevaisuudessa esimies ja palve- luohjaaja voivat kirjoittaa tuleville töille työmääräimiä, jotka laitetaan *tehtäville töille*

varattuun lokeroon. Kiertävät työntekijät voivat ottaa niitä lokerosta ja tehdä silloin kun ehtivät tai silloin kun työtehtävä on määritelty tehtäväksi. Työn tehtyään työntekijä palauttaa työmääräimen selostuksineen toiseen, *tehdyille töille* varattuun lokeroon. Lisäksi yksi lokerikko on varattu muille *sekalaisille* esimiehelle tarkoitetuille lomakkeille, josta hän käy ne tietyin väliajoin noutamassa.

Kohdekansiot ja yhteystiedot

ISS:n kohteissa on jo olemassa kohdekansiot, mutta niissä olevat yhteystiedot ovat turhan suppeita kiinteistöhoitajien tarpeisiin. Tästä syystä kohdekansioihin päivitetään yhteystiedot ja lisätään niitä tarpeiden mukaan. Kansioihin tulee tilaajien, käyttäjien, työterveyshuollon, luottamusmiehen ja työturvallisuusvaltuutetun yhteystiedot. Oman yksikön henkilöstön yhteystiedot tulevat kansioon jaoteltuina tehtävien mukaan, esimerkiksi *päivystäjät*, *koneenkuljettajat* ja niin edelleen. Kun henkilöstö on tarkoituksenmukaisesti jaoteltu, voivat kiinteistöhoitajat paremmin tavoittaa esimerkiksi konekuskin jos piha on auraamatta, eikä heidän tarvitse ensin soittaa esimiehelle tai palveluohjaajalle. Kiinteistöhoitajia tulee myös kannustaa tarkkailemaan ja ilmoittamaan paremmin ulkoalueiden kunnosta siitä vastaaville henkilöille. Yksikön työntekijöiden yhteystiedot ja muut yleiset yhteystiedot tulee jakaa myös kiertäville työntekijöille.

Kohteissa voi olla töissä muitakin ISS:n yksiköitä kuten siivous ja vartiointi, joten kohdekohtaisen yhteistyön parantamiseksi myös näiden yhteystiedot on hyvä olla saatavilla. Kiinteistöhoitajat huomaavat myös työssään paljon erilaisia, ammattiosaamista vaativia korjaustöitä, kuten esimerkiksi sähkövikoja. ISS:llä on paljon erilaista ammattiosaamista, jota tämän kaltaisissa tilanteissa voisi hyödyntää. Kiinteistöhoitajilla ei välttämättä kuitenkaan ole tietämystä näistä tarjottavista palveluista, eikä myöskään tarvittavia yhteystietoja. Siksi kohdekansioihin on hyvä liittää myös näiden palveluiden työnjohtajien yhteystiedot. Kiinteistöhoitajille on myös usein epäselvää, minkälaista kalustoa ISS:n Jyväskylän toimipisteessä on, eivätkä he pysty niitä silloin

hyödyntämään. Tästä syystä luodaan myös erillinen kalustoluettelo, jossa on eriteltyinä, mitä kalustoa on ja keneltä sitä voi tiedustella käytettäväksi.

Yksikön sisäisen viestinnän suunnittelu

Yksikön sisäiseen viestintään on syntynyt käytänteitä, mutta se on kuitenkin suunnittelematonta. Hyvin suunniteltu sisäinen viestintä mahdollistaa myös sen onnistuneen toteuttamisen. Tästä syystä yksikön esimiehen ja palveluohjaajan olisi hyvä suunnitella tarkemmin sisäisen viestinnän toteuttaminen yksikössä. Esimies ja palveluohjaaja voisivat pitää yhteisen sisäisen viestinnän suunnittelupalaverin parhaaksi katsomallaan tavalla. Suunnittelupalaverista voisi luoda yksikön sisäisen viestinnän suunnitelman, jota voisi myöhemmin täydentää/tarkistaa. Suunnitelmassa tulisi määritellä sisäisen viestinnän tavoitteet, mittarit, viestintävastuut ja käytettävät viestintäkanavat asiasisältöjen ja kohderyhmien mukaan. Tavoitteena voisi olla esimerkiksi työntekijöiden tyytyväisyys yksikön sisäiseen viestintään ja tämän tavoitteen mittarina vuosittaisen henkilöstökyselyn tulokset.

Esimies ja palveluohjaaja voisivat suunnitella myös työntekijöiden käyttämää viestintää. He voisivat esimerkiksi määritellä minkä tyyppisissä asioissa työntekijät tavoittelevat/tiedottavat palveluohjaajaa ja missä taas esimiestä. He voisivat myös miettiä, mitä viestintäkanavia he haluavat työntekijöiden käyttävän mihinkin asiaan. Pohdittuaan sopivat vastuut ja viestintäkanavat, ne tulee viestiä henkilöstölle, jotta uudet viestintäkäytännöt otetaan käyttöön. Työntekijöitä voisi hyödyntää myös aiempaa enemmän yksikön tiedottamisessa. Esimerkiksi tilanteissa, joissa esimies jakaa tietoa yhdelle tiimin jäsenistä, hän valtuuttaa tämän kertomaan asiasta myös muille tiimin jäsenille. Palautteenanto oli yksi merkittävä puute sisäisessä viestinnässä ja tähän tulee etenkin esimiehen panostaa jatkossa. Hänen tulee tarttua entistä hanakammin tilanteisiin, joissa palautteenanto on aiheellista. Työyhteisössä tulisi tämän myötä myös pyrkiä entistä avoimempaan palautteenantokulttuuriin.

Muita kehitysideoita

Tuloskokoukset ovat yksikön ainoita virallisia yhteisiä kokoontumisia ja niitä on vain noin kolmen kuukauden välein. Tuloskokousten lisäksi henkilöstölle voisi järjestää myös muita yhteisiä kokoontumisia, esimerkiksi kuukausikokouksia. Tällöin yksikön henkilöstö näkisi toisiaan useammin, joka loisi yksikköön enemmän yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tätä kautta myös sitouttaisi henkilöstöä paremmin yritykseen. Kuukausikokouksissa voisi käydä tuloksen sijaan läpi ajankohtaisia ja muuttuvia asioita sekä mietittäisiin ratkaisuja erilaisiin ongelmiin vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijöiden kesken. Kuukausikokousten ohella kiertävillä työntekijöillä voisi olla oma tiimipalaveri esimerkiksi viikkojen alussa, jossa he suunnittelisivat ja kävisivät omatoimisesti läpi tulevan viikon töitä. Kiertävät työntekijät tulisi myös perehdyttää paremmin intranetin käyttöön ja varmistaa, että heillä on tunnukset ISS:n hallissa olevaan tietokoneeseen.

Yksi kehityksen kohde on kiinteistöhoitajien asiakaskohteissa olevat atk-järjestelmät. Kohteiden nettiyhteydet ovat suurimmaksi osaksi tilaajien hankkimia, eli jos niitä haluaa toimivammiksi, siitä tulee keskustella heidän kanssaan. Perusteluina nettiyhteyksien parantamiselle voisi esittää kiinteistöhoitajien aikaa menevän hukkaan ja että nämä olisivat paremmin tavoitettavissa toimivalla nettiyhteydellä. Osaltaan nettiyhteyden tarvetta voisi poistaa hankkimalla työntekijöille paremmat työpuhelimet, joilla pääsisi internetiin. Älypuhelimien hankinta on kuitenkin henkilöstöpainotteisella alalla suuri rahallinen panostus ja nämä päätökset tulevat organisaation johdolta, joten siihen ei voi yksikötasolla vaikuttaa. Luultavasti kuitenkin joskus älypuhelimet tulevat myös kyseisen yksikön työntekijöiden työpuhelimiksi. Tällöin kännyköiden nettiyhteys avaa monia mahdollisuuksia myös sisäisen viestinnän saralla. Sähköpostin lisäksi älypuhelimilla voi viestiä esimerkiksi erilaisien pikaviestisovellusten avulla, joita voi myös alkaa hyödyntää yksikön sisäisessä viestinnässä.

8.3 Tutkimuksen toteutuksen arviointi

Aloittaessani tutkimuksen tekoa pyrin tarkasti rajaamaan tutkittavan aiheen ja arvioimaan realistisesti sen, mihin tutkimuksen resurssit riittävät. Toteutin tutkimukseni yksin ja myös suhteellisen lyhyellä aikavälillä, joten oli olennaista tutkia aihetta mahdollisimman kattavasti näiden raamien puitteissa. Liian ison kokonaisuuden ottaminen tutkimuksen alle olisi tuonut ympäröivää ja epäspesifistä tietoa, josta toimeksiantajayritys ei olisi konkreettisesti hyötynyt. Monet sisäisestä viestinnästä tehdyt opinnäytetyöt rajautuvat sisäisen viestinnän nykytilan kartoittamiseen ja analysointiin. Omassa opinnäytetyössäni pääpaino oli jo alusta lähtien kehittämistyössä ja halusin löytää toimeksiantajayrityksen kannalta mahdollisimman konkreettisia ja käytäntöön siirrettäviä ratkaisuja. Tästä syystä johtuen nykytilakartoituksen kohdejoukko rajattiin tutkimuksenteon mittakaavassa pieneksi, jotta varsinaiseen kehitystyöhön jäi riittävästi aikaa.

Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan pitää onnistuneena, koska tutkimuksen lopputulos vastaa työn alussa asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Näin jälkikäteenkin ajateltuna on vaikea kuvitella, että jokin muu tutkimusmenetelmä olisi tarjonnut yhtä hyviä ja relevantteja tuloksia. Tutkimusta olisi toki voinut täydentää muilla tutkimusmenetelmillä, jolloin muun muassa tutkimuksen luotettavuus olisi parantunut. Yksi täydentävä tutkimusmenetelmä olisi voinut olla koko yksikön henkilöstölle tehtävä lomakepohjainen kyselytutkimus, jolla olisi saanut kattavammin koko yksikön henkilöstön mukaan tutkimukseen. Kyselytutkimus ei olisi kuitenkaan pystynyt sisällön rajallisuutensa vuoksi korvaamaan käytettyä tutkimusmenetelmää - teemahaastattelua.

Tutkimushaastatteluiden teko sujui ongelmitta, eikä ongelmia ollut edes aikataulujen yhteensovittamisessa haastateltavien kanssa. Kaikki haastattelut sisälsivät tutkimuksen kannalta hyvää ja relevanttia tietoa, mikä kertoo valitun haastattelumenetelmän ja sen toteutuksen olleen onnistuneita. Jos tutkimuksen teossa olisi ollut enemmän

resursseja tai useampi toteuttaja, tutkimuksen kohdejoukkoa olisi voinut kasvattaa. Suuremmalla otannalla tutkimuksessa ilmenneet sisäisen viestinnän ongelmat eivät luultavasti olisi kovinkaan paljon muuttuneet, mutta erilaisia kehitysideoita olisi saatanut löytyä lisää. Erityisesti tutkijaa ilahdutti juuri haastatteluista tulleiden kehitysideoiden määrä, sillä niitä löytyi yllättävän paljon. Monet näistä kehitysideoista olivat suoraan tai pienellä viilauksella toteuttamiskelpoisia.

Tutkimuksen teko oli mielenkiintoista, koska itse työskentelen toimeksiantajayrityksessä. Itselläniikin oli jo ennen tutkimusentekoa käsitys, että yksikön sisäisessä viestinnässä on puutteita. Pyrin kuitenkin jättämään omat näkemykseni tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tulokset säilyisivät mahdollisimman objektiivisina. Oma työskentelyni yrityksessä sen sijaan auttoi kohdentamaan sisäisen viestinnän tutkimisen oikeisiin asioihin, koska viestintäkäytänteet, organisaatorakenne ja viestintäkulttuuri olivat jo ennestään tuttuja. Työkokemukseni auttoi myös ymmärtämään haastateltavien esiin tuomat asiat ja ongelmat paremmin kuin ulkopuolinen tutkija olisi ne ymmärtänyt. Erityisen mielenkiintoista on, että pääsen konkreettisesti työssäni näkemään sen, kuinka tutkimuksesta tulleet kehitysideat siirretään käytäntöön ja miten ne toimivat. Voin myös itse osallistua niiden jatkojalostamiseen.

Tutkimuksen yleistettävyyttä ja vertailua muihin organisaatioihin tai yksiköihin olisi voinut helpottaa se, jos tutkimuksessa olisi käytetty jotakin yleistä sisäisen viestinnän nykytilan kartoitustestiä. Tällainen on esimerkiksi Åbergin (2000, 276) KVASt/2-testi, jolla tutkitaan karkeahkolla tasolla, miten hyvin viestinnän eri osa-alueet on työyhteisössä hoidettu. Tutkimuksessa ei ollut kuitenkaan päällimmäisenä tavoitteena yleistettävyys tai vertailukelpoisuus, vaan tarkoitus oli tutkia mahdollisimman syvällisesti juuri kyseisen yksikön sisäistä viestintää.

Jatkotutkimusideat

Tutkimusprosessin aikana minulla heräsi ajatuksia, kuinka omaa tutkimustani voisi yhä jatkaa ja mitä muita aiheeseen liittyviä asioita organisaatiossa voitaisiin tutkia.

Tutkimusta voisi jatkaa samoilla menetelmillä ja kasvattaa otantaa, jolloin tulokset olisivat kattavammat. Toinen vaihtoehto olisi valita jokin eri tutkimusmenetelmä, esimerkiksi jo edellä mainitsemani kyselytutkimus koko henkilöstölle. Tällöin saataisiin monipuolisempi tutkimusmateriaali ja tutkimusmenetelmien eroavaisuudet selville. Suuremmalla otannalla tehdyissä tutkimuksissa voisi myös verrata, miten työntekijöiden ikä, aikaisemmat kokemukset ja muut taustatekijät vaikuttavat heidän kokemuksiinsa sisäisestä viestinnästä. Tämän tutkimuksen kannalta olisi kuitenkin mielenkiintoista, jos toteutettujen kehitysideoiden toimivuutta tutkittaisiin jotenkin, esimerkiksi uudella nykytilan kartoituksella.

Tutkimus painottui hyvin pitkälti toimeksiantajaorganisaation yhden yksikön sisäiseen viestintään. Siksi sisäistä viestintää voisi tutkia tarkemmin suuremmassa mittakaavassa eli toimipiste- tai organisaatiotasolla. Tutkimuksesta selvisi, että erityisesti organisaation eri yksiköiden välisessä viestinnässä olisi kehittämisen varaa. Organisaatiota tai sen pienempiä osia voisi myös tutkia jollakin sisäisen viestinnän nykytilan kartoitustestillä, kuten esimerkiksi jo aikaisemmin mainitsemani Åbergin (2000, 276) KVASt/2-testillä. Tällaisesta testistä saisi vertailukelpoisia tuloksia ja se voitaisiin myös toteuttaa useammin, jolloin tulisi enemmän vertailupohjaa.

Tutkimusta tehdessä nousi kehittämistarvetta myös yksikön ulkoisessa viestinnässä ja erityisesti asiakkaiden kanssa tapahtuvassa viestinnässä. Asiakkaat ja asiakaskiinteistöjen käyttäjät käyttävät viestimiseen monenlaisia eri käytänteitä ja kanavia. Ilmiön tutkiminen ja kehittäminen olisi niin yrityksen kuin asiakkaidenkin näkökulmasta hyödyllistä. Se voisi erityisesti parantaa yhteydenpitoa ja vuorovaikutusta asiakkaaseen, mikä voisi johtaa parhaassa tapauksessa pitkiin ja hedelmällisiin asiakassuhteisiin.

Kuten opinnäytetyöni osoittaa, sisäisen viestinnän tutkiminen ja sen kehittäminen on todella tärkeää. Toivonkin, että sisäiseen viestintään osattaisiin kiinnittää organisaatioissa entistä enemmän huomioita, sillä toimiva sisäinen viestintä ei ole itsestään-

selvyys. Se vaatii sitoutumista, suunnittelua sekä konkreettisia tekoja ja valintoja, jotka kytkeytyvät osaksi kaikkea yrityksen toimintaa. Tehokkaan sisäisen viestinnän vaikutukset kuitenkin osoittavat, että sisäisen viestinnän parantaminen ”maksaa itsensä takaisin”.

Lähteet

Ahmed, P. & Rafiq, M. 2003. Internal marketing issues and challenges. Artikkele. European Journal of Marketing. Vol 37, 9. Viitattu 15.4.2013. <http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/journals.htm?issn=0309-0566&volume=37&issue=9&articleid=853879&show=html>, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Nelli portaali, Emerald.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. Viitattu 27.3.2013. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1>, Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto, Väitöskirjat, Jyväskylä Studies in Humanities.

Eronen, T. 2012. Työntekijöiden odotuksia yrityksen päivittäisestä johtamisesta. Pro gradu –tutkielma. Aalto yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Viitattu 30.3.2013. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/7401/hse_ethesis_13057.pdf?sequence=1, Aalto yliopiston kirjasto, Aaltodoc, 1b Maisterivaiheen opinnäytetyöt, Kauppakorkeakoulu.

Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. 2. korj. & täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä.

Ikävalko, E. 1999. Käytännön tiedottaminen – Yhteisöviestinnän käsikirja. 4.p. Helsinki: Inforviestintä.

ISS Palvelut Oy. 2012. Yksikkökohtainen HEHKU –henkilöstökysely työntekijöille.

ISS Palvelut yrityksenä. n.d. ISS Palvelut Oy:n yleiset nettisivut. Viitattu 2.3.2013. http://www.fi.issworld.com/iss_palvelut_yrityksena/pages/iss_palvelut.aspx

Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4.uud.p. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Kajaanin ammattikorkeakoulu. n.d. Opinnäytetyöpakki – Haastattelu. Viitattu 2.4.2013.

<http://193.167.122.14/Opari/ontTukiKeruuHaastattelu.aspx>

Kananen, J. 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kupias, S., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro.

Nakari, M. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 4.4.2013. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13357/9513915484.pdf?sequence=1>, Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto, Väitöskirjat, Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research.

Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.4.2013. http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html

Sariola, V. 2012. Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön - Case tivoli Sariola. Pro gradu –tutkielma. Aalto yliopisto, Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Viitattu 6.4.2013. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/3565/hse_ethesis_12826.pdf?sequence=1, Aalto yliopiston kirjasto, Aaltodoc, 1b Maisterivaiheen opinnäytetyöt, Kauppakorkeakoulu.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajauteissa tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä: Library of Jyväskylä.

Stenberg, M. 2012. Tiedon jakaminen organisaatiossa – Kuinka aineetonta pääomaa kasvatetaan. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Informaatiotieteiden yksikkö.

Theaker, A. 2008. The Public Relations Handbook. 3.p. London & New York: Routledge Taylor & Francis Group.

Thomson, K. & Hecker, L. 2000. Value-adding communication: Innovation in employee communication and internal marketing. Artikkel. Journal of Communication Management. Vol 5, 1. Viitattu 25.3.2013.
<http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.jamk.fi:2048/journals.htm?issn=1363-254X&volume=5&issue=1&articleid=1524162&show=html>, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Nelli portaali, Emerald.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2011. Yhteistoimintalaki. Viitattu 17.1.2013.
http://www.tem.fi/files/30809/Yhteistoimintalaki_fi.pdf

Vuorinen, A. 2013. Sähköpostiviesti ISS:n organisaatorakenteesta 30.3.2013, vastaanottaja J. Neuvonen.

Xu, K. 2007. Integrating Knowledge Management into Corporate Internal Communication. Konferenssi artikkeli. Professional Communication Conference 2007. Viitattu 15.4.2013.
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.jamk.fi:2048/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4464061>, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Nelli portaali, IEEE Xplore.

Yong X., Ueda K., Komatsu, T. & Okadome T. 2007. Can gesture establish an independent communication channel?. Konferenssi artikkeli. Etelä-Korea, Soul: International Conference on Control, Automation and Systems 2007. Viitattu 10.4.2013.
<http://ieeexplore.ieee.org.ezproxy.jamk.fi:2048/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=4406994>, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Nelli portaali, IEEE Xplore.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2.p. Helsinki: Infor.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Liitteet

LIITE 1. Teemahaastattelupohja, Työntekijät

Taustatiedot

Oma työtehtävä ja työkokemus ISS:llä?

Mitä sisäinen viestintä mielestäsi on?

Haastattelija mahdollisesti määrittelee sisäisen viestinnän.

ISS:n yleiset asiat

Mistä lähteistä saat tietoa ISS:n yleisistä asioista?

Saatko niistä tarpeeksi tietoa?

Tuleeko sinulle ISS:n henkilöstölehti?

Saako sieltä hyvin tietoa?

Onko sinulle kerrottu tai avattu mitenkään ISS:n Strategiaa tai tavoitteita?

Entä arvoja?

Mistä lähteistä saat tietoa Jyväskylän toimipisteen yleisistä asioista?

Saatko niistä tarpeeksi tietoa?

Yksikön yleiset asiat

Mistä puolestaan saat tietoa ISS:n oman yksikön yleisistä asioista?

Kaipaisitko niistä enemmän tietoa?

Tuloskokous on yksi kanava, onko se mielestäsi hyvä käytäntö?

Onko käsiteltävät asiat mielestäsi hyödyllisiä?

Miten usein näitä kokouksia on ja haluaisitko että niitä olisi useammin?

Kaipaisitko muita yhteisiä kokoontumisia?

Myös kiertoviestit ovat yksi koko yksikön viestintäkanava. Onko se toimiva järjestely?

Omaan työhön liittyvät asiat

Keneltä saat tietoa omaan työhösi liittyvistä asioista?

Mistä viestintäkanavista saat näitä tietoja?

Tuleeko tieto aina perille?

Saatko näitä tietoja riittävästi ja tarpeeksi vaivattomasti?

Saatko palautetta työstäsi ja miten usein? (esimieheltä tai työtovereilta)

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta?

Itse käyttämäsi viestintä

Mitä viestintäkanavia käytät ja miten niissä viestit? (sähköposti, puhelin, huoltokirja, intra, muistilaput, jne.)

Miten viestit esimiehellesi?

Onko esimies ollut helppo tavoittaa?

Onko siihen miten iso kynnys lähteä tavoittelemaan esimiestä/ tarvitseeko kysyttävän asian olla kohtalaisen iso?

Tarvitsisiko tähän joitain muita yhteydenpitokanavia?

Miten viestit muille työntekijöille ja mitä asioita?

Miten viestit päivystäjille ja tuuraajille? ja toisinpäin?

Onko tämä ollut toimiva järjestely?

Käytätkö paljon sähköpostia?

Haluaisitko enemmän tietoja sähköpostiin?

Viestintäkanavat (Jos ei ole jo tullut)

Ovatko nykyiset viestintäkanavat toimivia?

Oletko yleisesti tyytyväinen viestintäkanavien riittävyyteen?

Onko viestintäteknologia tarpeeksi nykyaikainen?

Viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset

Kuinka tyytyväinen olet ISS:n sisäiseen viestintään?

Mitä asioita haluaisit sisäisessä viestinnässä parannettavan?

Olisiko sinulla kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi?

LIITE 2. Teemahaastattelupohja, Palveluohjaaja

Taustatiedot

Oma työtehtävä ja työkokemus ISS:llä?

Mitä sisäinen viestintä mielestäsi on?

Haastattelija mahdollisesti määrittelee sisäisen viestinnän.

ISS:n yleiset asiat

Mistä lähteistä saat tietoa ISS:n yleisistä asioista?

Saatko niistä tarpeeksi tietoa?

Tuleeko sinulle ISS:n henkilöstölehti?

Saako sieltä hyvin tietoa?

Onko sinulle kerrottu tai avattu mitenkään ISS:n Strategiaa tai tavoitteita?

Entä arvoja?

Mistä lähteistä saat tietoa Jyväskylän toimipisteen yleisistä asioista?

Saatko niistä tarpeeksi tietoa?

Yksikön yleiset asiat

Mistä puolestaan saat tietoa ISS:n oman yksikön yleisistä asioista?

Kaipaisitko niistä enemmän tietoa?

Tuloskokous on yksi kanava, onko se mielestäsi hyvä käytäntö?

Onko käsiteltävät asiat mielestäsi hyödyllisiä?

Miten usein näitä kokouksia on ja haluaisitko että niitä olisi useammin?

Kaipaisitko muita yhteisiä kokoontumisia?

Myös kiertoviestit ovat yksi koko yksikön viestintäkanava. Onko se toimiva järjestely?

Omaan työhön liittyvät asiat

Keneltä saat tietoa omaan työhösi liittyvistä asioista?

Mistä viestintäkanavista saat näitä tietoja?

Tuleeko tieto aina perille?

Saatko näitä tietoja riittävästi ja tarpeeksi vaivattomasti?

Saatko palautetta työstäsi ja miten usein? (esimieheltä tai työtovereilta)

Saatko mielestäsi riittävästi palautetta?

Itse käyttämäsi viestintä

Miten viestit esimiehellesi? (kanavat)

Onko esimies ollut helppo tavoittaa?

Onko siihen miten iso kynnyks lähteä tavoittelemaan esimiestä/ tarvitseeko kysyttävän asian olla kohtalaisen iso?

Tarvitsisiko tähän joitain muita yhteydenpitokanavia?

Vastat ainakin jollain tasolla yksikön sisäisestä viestinnästä.

Millaisia vastuita sinulla on koskien yksikön sisäistä viestintää?

Onko teillä esimiehen kanssa tehty työnjakoa siitä kuka tiedottaa mitään?

Miten viestit työntekijöille ja mitä asioita?

Olisiko tässä mielestäsi kehittämistarvetta? (Esim. ovatko viestintäkanavat oikeanlaisia? jne)

Miten viestit tuuraajana kiinteistöhoitajille? ja toisinpäin?

Onko nämä olleet toimivia järjestelyjä? / Tarvitsisiko tähän jotain muita kanavia esim.?

Miten työntekijät viestivät sinulle

Mitä viestintäkanavia työntekijät käyttävät viestiessään sinulle?

Saatko tarpeeksi informaatiota työntekijöiltä

Mistä asioista haluaisit työntekijöiden informoivan paremmin sinua?

Mistä asioista taas et haluaisi niin paljon informaatiota kuin nyt saat?

Viestintäkanavat (Jos ei ole jo tullut)

Ovatko nykyiset viestintäkanavat toimivia?

Oletko yleisesti tyytyväinen viestintäkanavien riittävyyteen?

Onko viestintäteknologia tarpeeksi nykyaikainen?

Viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset

Kuinka tyytyväinen olet ISS:n sisäiseen viestintään?

Mitä asioita haluaisit sisäisessä viestinnässä parannettavan?

Olisiko sinulla kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi?

LIITE 3. Teemahaastattelupohja, Esimies

Taustatiedot

Kerrotko lyhyesti omasta työtehtävästä ja työkokemuksestasi?

Mitä sisäinen viestintä mielestäsi on?

Haastattelija mahdollisesti määrittelee.

ISS:n yleiset asiat

Mistä lähteistä saat tietoja ISS:n yleisistä asioista?

Miten jaat tätä tietoa omassa yksikössäsi?

Mistä lähteistä saat tietoja ISS:n Jyväskylän toimipisteen yleisistä asioista?

Miten jaat tietoa omassa yksikössäsi?

Miten viestintä muiden palvelualueiden ja yksiköiden kanssa toimii?

Miten ISS:n strategiasta ja tavoitteista viestitään organisaatiossa?

Entä yksikössä?

Entäpä arvoista?

Sisäisen viestinnän organisointi ja yksikön yleiset asiat

Miten organisaatio ohjaa sisäisen viestinnän organisointia?

Miten olet organisoinut yksikön sisäistä viestintää?

Onko viestintään vakiintunut joitakin käytänteitä?

Miten viestit yksikön yleisistä asioista?

Tuloskokous on yksi kanava. Onko tämä ollut toimiva käytäntö?

Miten usein tuloskokouksia on ollut?

Kiertoviestit ovat myös yksi viestintäkanava. Onko se ollut toimiva järjestely?

Viestintäkanavat ja viestintäteknologia

Ovatko nykyiset viestintäkanavat toimivia?

Oletko yleisesti tyytyväinen viestintäkanavien riittävyyteen?

Onko viestintäteknologia tarpeeksi nykyaikainen?

Työntekijöiden viestintä esimiehelle

Mitä viestintäkanavia työntekijät käyttävät viestiessään sinulle?

Ja mitä asioita mistäkin kanavasta?

Saatko tarpeeksi informaatiota työntekijöiltä

Mistä asioista haluaisit työntekijöiden informoivan paremmin sinua?

Mistä asioista taas et haluaisi niin paljon informaatiota kuin nyt saat?

Viestintätyytyväisyys ja kehitysehdotukset

Kuinka tyytyväinen olet ISS:n sisäiseen viestintään? (yksikkö ja koko organisaatio tasolla)

Mitä asioita haluaisit sisäisessä viestinnässä parannettavan?

Olisiko sinulla kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi?