

Sisäinen viestintä työhyvinvoinnin tukena

SafeInLog-hankkeen tulosten hyödyntäminen Yritys X:ssä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Marinka Linna

Tiivistelmä

Tekijä(t) Linna, Marinka	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 52	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Sisäinen viestintä työhyvinvoinnin tukena SafeInLog-hankkeen tulosten hyödyntäminen Yritys X:ssä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajana oli logistiikka-alan yritys, Yritys X. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja kuinka sisäisellä viestinnällä voitaisiin tulevaisuudessa tukea työhyvinvointia. Tavoitteena oli myös rakentaa toimeksiantajayritykselle sisäisen viestinnän malli ja toimenpidesuunnitelma tulevaisuuden kasvutavoitteisiin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin sekä sisäisen viestinnän että työhyvinvoinnin keskeisiä käsitteitä. Käsitteet nousivat esille SafeInLog-hankkeen raporttien analysoinnin kautta ja toimivat työn teoreettisena viitekehyksenä. Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta, jossa dokumenttianalyysi oli keskeinen tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön yhdistelmänä.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytila oli varsin heikko, eikä sille oltu tehty toimivaa suunnitelmaa. Heikolla tasolla olivat sekä sisäinen viestintä yleisesti että johdon viestintä. Tutkimustulosten perusteella sisäinen viestintä ei tukenut toimeksiantajayrityksen työhyvinvointia. Työhyvinvointi itsessään oli hyvällä mallilla. Kehitettävää oli lähinnä stressinhallinnan ja kiireen tunteen osalta, johon vaikutti merkittävästi myös resilienssin puute organisaatiossa. Tutkimustulosten ja tarpeiden perusteella rakennettiin toimeksiantajayritykselle malli sisäisen viestinnän kehittämisen tueksi sekä toimenpidesuunnitelma sen toteuttamiseen. Mallin rakentamisessa otettiin huomioon käytössä oleva johtamisjärjestelmä, jonka avulla siihen saatiin konkreettinen seuranta. Toimenpiteillä saatiin sisäinen viestintä osaksi Yritys X:n jokapäiväistä tekemistä.</p>		
Asiasanat sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän malli, työhyvinvointi, SafeInLog		

Abstract

Author(s) Linna, Marinka	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 52	
Title of Publication Internal communication supporting occupational well-being Utilizing the results of the Safelnlog-project in Company X		
Degree and field of study Bachelor of Business Administration and Logistics		
Name, title and organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Company X		
Abstract <p>The thesis was commissioned by the logistics company Company X. The objective of the thesis was to find out the current state of communication within the case company and how internal communications could support occupational well-being in the future. The thesis' aim was to build an internal communication model and an action plan for the case company for future growth targets.</p> <p>The theoretical section processed the concepts of both internal communication and occupational well-being. The study was conducted via qualitative research methods, with documentary analysis as a key research method. The thesis was a combination of research and functional thesis. Documentary analysis was done by analyzing reports from the SafelnLog project.</p> <p>Based on the results of the study the current state of Company X's internal communication in general and management communication was weak. Based on the results, internal communication did not support the case company's occupational well-being. Occupational well-being itself was on a good track.</p> <p>There was something to develop in terms of stress management and a feel of rush, which was also significantly influenced by the lack of resilience in the organization. Based on the research results and the needs of the company, a model was built for the case company to support the development of internal communication and a plan for its implementation. The measures brought internal communication into the everyday business of Company X.</p>		
Keywords internal communication, internal communication model, well-being, work well-being, SafelnLog		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tausta	1
1.2	Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset	2
1.3	Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	6
2	Sisäinen viestintä.....	7
2.1	Viestinnän merkitys organisaatiolle	7
2.2	Toimivan viestinnän tunnusmerkit.....	8
2.3	Viestintäkanavat ja niiden käyttö.....	9
2.4	Lakiin perustuva sisäinen viestintä ja yhteistoiminta	10
2.5	Vuorovaikutus.....	11
3	Työhyvinvointi.....	13
3.1	Työhyvinvoinnin käsite.....	13
3.2	Hyvinvointiviestintä	14
3.3	Työhyvinvoinnin puutteen kustannukset	15
3.4	Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena.....	17
3.5	Stressinhallinta ja resilienssi	18
4	Sisäisen viestinnän kehittäminen Yrityksessä X.....	20
4.1	Yritys X ja SafeInLog-hanke	20
4.2	SafeInLog-hankkeen aineiston analyysi ja tulokset.....	22
4.2.1	Työhyvinvointikysely	24
4.2.2	QWL-mittaus.....	28
4.3	Kehittämisvaihe	32
4.4	Sisäisen viestinnän malli.....	33
4.5	Toimenpidesuunnitelma.....	37
5	Johtopäätökset	40
5.1	Tulosten pohdinta ja johtopäätökset	40
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....	43
5.3	Luotettavuus ja mallin sekä toimenpidesuunnitelman hyödyntäminen.....	45
5.4	Prosessin ja oman oppimisen arviointi	47
5.5	Jatkotutkimuskohteet	48
6	Yhteenveto	50
	Lähteet	52

Liitteet

Liite 1. Sisäisen viestinnän malli

Liite 2. Toimenpidesuunnitelma

1 Johdanto

1.1 Tausta

Työhyvinvoinnin merkitys yritykselle on keskeinen. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on monia ja sisäinen viestintä on yksi näistä tekijöistä. Työhyvinvointiin työelämässä satsataan tällä hetkellä merkittävästi sekä taloudellisesti että resurssien näkökulmasta. Edelmanin (2021) mukaan työnhakijat ovat valveutuneita ja osaavat omalta osaltaan jo vaatia työhyvinvointia ja työnantajan sosiaalista vastuullisuutta. Työntekijöiden omat arvovalinnat ohjaavat tällä hetkellä paljon liikettä työmarkkinoilla ja se koetaan lähes yhtä tärkeäksi kuin ostokäyttäytymisessä brändin valinta (Edelman 2021). Työntekijöiden työhyvinvointi ja viihtyminen on helposti somen vuoksi kaiken kansan tiedossa, joten työnantajamielikuvasta halutaan pitää hyvää huolta. Vastuu työhyvinvoinnista ei koskaan ole kuitenkaan yksistään työnantajan, vaan myös työntekijän. (Mäkilä 2022.) Se, miten viestinnällä ja ensisijaisesti sisäisellä viestinnällä voidaan työhyvinvointia tukea, on mielenkiintoinen asia ja sen vuoksi tätä asiaa lähdetään pohtimaan tarkemmin.

Sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli johtamisessa, työhyvinvoinnissa ja töiden organisoinnissa. Vastuu viestinnästä on jokaisella, mutta ensisijaisesti se on organisaation ylimmällä johdolla. Johto näyttää esimerkkiä ja mallia sekä antaa suunnan viestinnälle. (Rissa 2016.) Luottamuksellisen viestinnän ajurina työyhteisöissä toimii toimitusjohtaja, jonka nähdään ilmentävän yrityksen arvoja (Edelman 2021). Työyhteisössä, kuten muussakin elämässä, kaikki ihmisen toiminta perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen.

Viestintä on muutakin kuin kirjallista tai suullista tiedonantoa ihmiseltä ihmiselle tai ryhmältä toiselle. Viestintä on lisäksi välittämistä, huomioon ottamista, ennakoimista ja vuorovaikutusta. Viestintä ei ole erillinen osa-alue, jota hoitavat vain viestinnän henkilöt, vaan kaikkea, mitä työyhteisössä tapahtuu. On mahdotonta, että työyhteisö toimisi ilman viestintää. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa viestitään oikeaan aikaan, mahdollisimman kattavasti ja avoimesti. (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti 2013, 6.)

Nikula (2022, 101) toteaa, että viestintä on yrityksen strateginen työväline. Hänen mielestään sitä tulee tiedottamisen lisäksi käyttää motiivoinnissa ja muutoksen johtamisessa. Hän pitää viestintää lyömättömänä keinona ohjata erityisesti työntekijöitä ja esihenkilöitä oikeasuuntaiseen työskentelyyn.

Työhyvinvointi on erittäin laaja käsite ja sitä on tutkittu monelta eri kulmalta, vuosikymmenten ajan. Turvallinen ja terveellinen työympäristö kuuluu nykykäsityksen mukaan jokaisen työntekijän perusoikeuksiin. Enää työntekijöille ei ole riittävää, että työympäristö on

fyysisesti turvallinen, vaan työyhteisön tulee olla myös sosiaalisesti ja psyykkisesti terveellinen. Tätä korostavat tällä hetkellä työntekijät, työnantajat, sidosryhmät sekä lainsäädäntömmekin. Puhutaan entistä enemmän työhyvinvoinnista, mikä mielletään hyvän työpaikan yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä. Työhyvinvointi korostuu myös yrityksen arvomaailman kautta. Tämä on tärkeää työntekijälle hänen hakiessa uutta työpaikkaa. Erilainen arvomaailma yrityksen kanssa voi olla syy työntekijälle irtisanoutua työpaikasta. (Kauhanen 2016, 22.) Edelmanin (2021) mukaan maailmanlaajuisesti koettu pandemia on nostanut työhyvinvoinnin tärkeyttä ja se koetaan jo lähes yhtä tärkeänä kuin palkkakeskustelut ja etenemismahdollisuudet.

Työturvallisuuslaki ottaa myös kantaa työhyvinvointiin. Lain tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työskentelyolosuhteita, jotta työntekijöiden työkykyä voidaan turvata ja ylläpitää. Toisaalta lain tarkoitus on lisäksi ylläpitää terveyttä ja ehkäistä sekä torjua työtapaturmia, ammattitautteja ja muita työstä sekä työympäristöstä johtavia fyysisen ja psyykkisen terveyden haittoja, joita työntekijälle voi aiheutua. (Työturvallisuuslaki 738/2002, 1 §.) Työturvallisuuslain lisäksi yhteistoimintalain muutos on tuonut mukanaan entistä enemmän kannanottoa työhyvinvointiin. Lain tarkoituksena on edistää organisaatioissa henkilöstön ja työnantajan välistä jatkuvaa vuoropuhelua, ja lisäksi parantaa organisaatiossa tuloksellisuutta ja työhyvinvointia. Lain mukaan on turvattava riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku henkilöstön ja työnantajan välillä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.)

1.2 Tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä on Yritys X:n sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin nykytila ja luoda toimiva malli sisäiselle viestinnälle sekä toimenpidesuunnitelma tulevaisuuteen. Mallin tavoitteena on, että sisäinen viestintä tukisi työhyvinvointia entistä paremmin tulevaisuudessa. Yrityksen johto on tiedostanut, että sisäinen viestintä ei tällä hetkellä ole riittävällä tasolla. Hagerlund ym. (2013, 7) kuvaa, että hyvä viestintä on yksi tärkeä tekijä sekä työhyvinvoinnin että työn tuloksellisuuden kannalta. Viestintä koetaan henkilöstötyytyväisyyskyselyissä lähes poikkeuksetta yhdeksi suurimmaksi kehittämisen kohteeksi ja niin on myös Yritys X:n kohdalla. Yrityksen ja organisaation jatkuvassa kasvussa on tärkeää luoda toimintamallit, jotka tukevat tulevaa kasvua ja kehittymistä yrityksessä.

Viestinnän osalta on toimenpiteitä yrityksessä tehty viimeisten vuosien aikana runsaasti, mutta toimenpiteet ovat painottuneet ulkoiseen viestintään ja sen vaikuttavuuteen. Ulkoisen viestinnän toimenpiteinä ovat olleet uusien kotisivujen lanseeraaminen, yritysilmmeen ja yritysotteiden uusiminen, sähköisten dokumenttien yhdenmukaistaminen ja vahva panostus

markkinoinnin erilaisiin toimenpiteisiin. Ulkoista viestintää on lisätty erilaisin julkaisuin sekä sähköisesti että alan lehdissä.

Sisäisen viestinnän osalta toimenpiteitä ei ole tehty ja Yritys X on tiedostanut tästä aiheutuneet haasteet. Haasteet ovat korostuneet entisestään viimeisen kahden pandemiavuoden aikana. Yritys X panostaa jatkuvasti työhyvinvointiin ja nyt koettiin tärkeäksi yhdistää mukaan sisäinen viestintä. Yritys pitää tärkeänä sitä tosiasiaa, että työntekijän työssä viihtyminen on ratkaisevaa yrityksen menestyksen kannalta. Yksikään yritys ei menesty ilman hyvinvoivaa työyhteisöä (Laakso 2012).

Yritys X on mukana SafeInLog – työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan- hankkeessa. Hankkeen tavoitteena on parantaa sisälogistiikkatoimijoiden työturvallisuutta ja työhyvinvointia sekä edistää pienten ja keskisuurten yritysten kilpailukykyä, tuottavuutta ja uudistumista. Organisaatioon on SafeInLog-hankkeen myötä tehty kahdesti työhyvinvointikartoitus sekä QWL-mittaus. Kartoitusten ja mittausten kautta saatujen tulosten ja toimenpide-ehdotusten aineistoja käytetään tässä opinnäytetyössä. Aineistot toimivat sekä mallin että toimenpidesuunnitelman pohjana. (SafeInLog 2022.)

Opinnäytetyössä vastataan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

- Miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työhyvinvointia?

Vastauksia tutkimuskysymykseen etsitään alatutkimuskysymysten avulla:

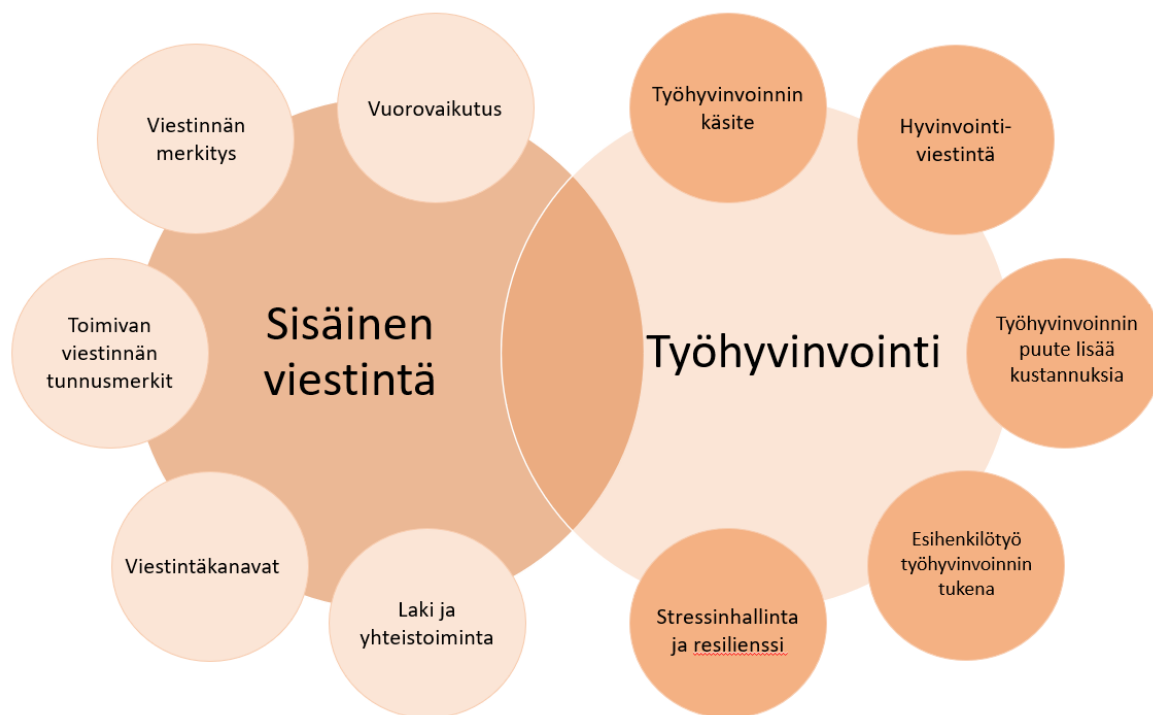
- Mikä on sisäisen viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja sen yhteys sisäiseen viestintään?

Tämä opinnäytetyö rajataan koskemaan viestinnän osalta ainoastaan sisäistä viestintää, eikä se koske yrityksen viestinnän kokonaisuutta. Rajaus tehdään sisäiseen viestintään, koska ulkoisen viestinnän osalta kumppani toteuttaa sitä yhteisen sopimuksen mukaisesti, eikä sitä näin ollen haluttu ottaa mukaan tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyössä käytettävät hankkeen myötä toteutetut työhyvinvointikartoitukset, sekä QWL-mittaukset on tehty ainoastaan organisaation yhteen toimipisteeseen. Kartoituksista ja mittauksista saatuja tietoja hyödynnetään kuitenkin koskemaan koko organisaatiota. Sisäisen viestinnän malli on tavoitteena ottaa koko organisaation käyttöön.

1.3 Tietoperusta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin käsitteistä sekä niiden merkityksistä toisiinsa (kuviot 1). Käsitteet ovat työhyvinvointikartoituksista sekä

QWL-mittauksista esiin nousseita keskeisiä kehittämiskohteita (Kesti 2021; Lerssi-Uskelin 2020). Käsitteiden avulla pyritään ymmärtämään sisäistä viestintää ja työhyvinvointia sekä niihin keskeisesti liittyviä osa-alueita ja niiden linkittymistä toisiinsa.



Kuvio 1. Tietoperusta (mukaillen Kesti 2021; Lerssi-Uskelin 2020)

Opinnäytetyö on tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön yhdistelmä. Opinnäytetyössä tehdään tutkimusta, jota varten on muotoiltu tutkimuskysymykset ja joihin tässä työssä etsitään vastausta. Aineistona käytetään SafeInLog-hankkeessa tuotettuja raportteja. Opinnäytetyön tuloksena syntyy organisaatiolle konkreettinen sisäisen viestinnän malli ja toimenpidesuunnitelma tulevaisuuteen, mikä on toiminnallisesta opinnäytetyöstä selkeä piirre.

Tutkimuksellisessa ja toiminnallisessa opinnäytetyössä on keskeisessä roolissa tunnistettu kehittämisen tarve, tavoite kehittämistyölle, osallisuus ja työn johtaminen. Tutkimuksellisen ja toiminnallisen opinnäytetyön ohjaavia periaatteita ovat muun muassa siitä saatu hyöty ja toimivuus, eikä ainoastaan tutkimuksessa saavutettu tieto. Nyky-yhteiskunnassa muutos on pysyvää, sen vuoksi nousevat sekä muutoksen hallinta että ohjaamiseen liittyvä osaaminen entistä tärkeämmäksi. (Salonen ym. 2017, 16, 38, 71.)

Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimus on onnistunut, jos sillä saadaan luotettavia vastauksia esitettyyn tutkimuskysymykseen. Yhdistetyssä tutkimuksellisessa ja toiminnallisessa opinnäytetyössä pääpaino on työelämään linkittyvässä kehittämisessä, jota tehdään tutkivalla otteella. Tutkimuksellisessa ja toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistyvät sekä konkreettinen kehittämistoiminta että tutkimuksellisen menetelmän soveltaminen ja näistä saatujen aineistojen analysointi. Lähtökohtana ovat työelämästä nousevat käytännön haasteet, jotka ohjaavat tiedon tuottamisen käytännön toimintaympäristöön. (Jyväskylän ammattikorkeakoulu.) Toiminnallisessa opinnäytetyössä keskeistä on uuden oppiminen ja lisäarvon tuottaminen, mikä tässä raportissa on konkreettinen malli organisaatiolle sisäiseen viestintään.

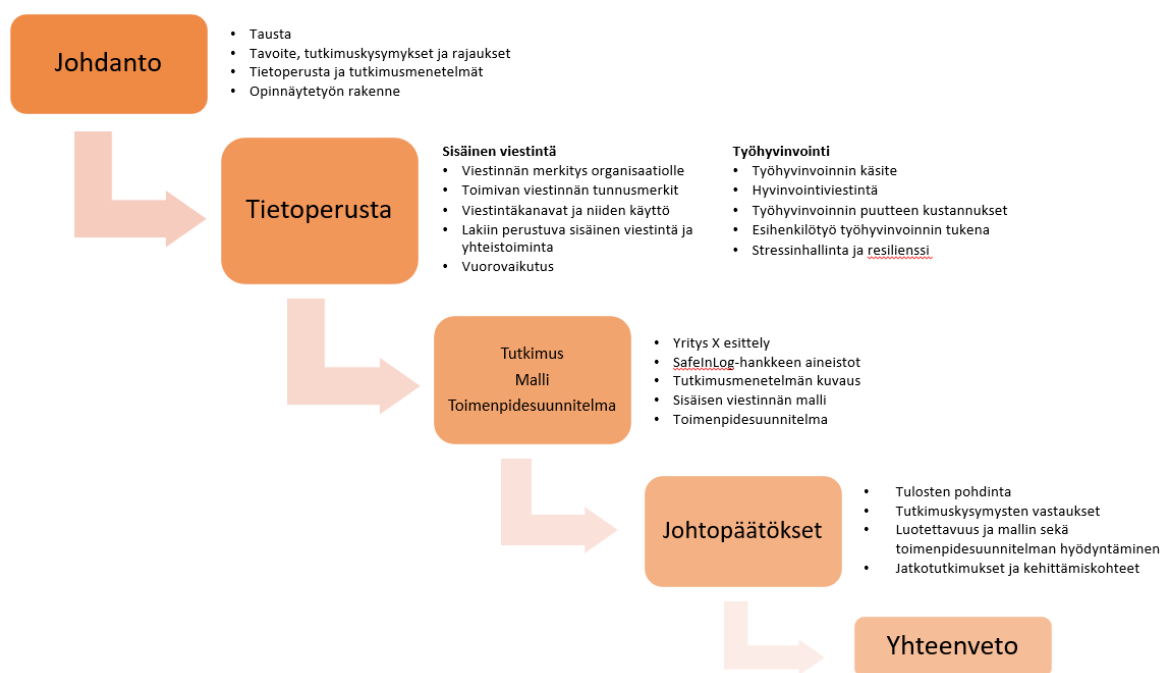
Opinnäytetyössä hyödynnetään laadullista tutkimusotetta. Laadulliselle tutkimukselle on ominaispiirteistä, että sillä pyritään ymmärtämään tutkimuksen tarkastelun kohteena olevaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ollaan kiinnostuneita tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ajatuksista, tunteista, kokemuksista sekä niistä merkityksistä, joita ihmiset asialle antavat. On mahdotonta päästä toisen ihmisen kokemukselliseen maailmaan sisälle ja kokea asiat samankaltaisina kuin toinen ne kokee. Tästä syystä on kehitetty erilaisia menetelmiä, joiden avulla pyritään helpottamaan tutkimusten tekemistä. Näiden keinojen avulla tutkimuksen aihetta voidaan lähestyä ja vastata tutkimuskysymykseen. (Juuti & Puusa 2020.)

Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteistä keskeinen on ihmisten subjektiivisen kokemuksen ja näkemyksen tarkastelu. Haasteellisuutensa vuoksi se onkin herättänyt keskustelua laadullisen tutkimuksen uskottavuudesta ja luotettavuudesta. Laadulliset tutkimukset ovat kuitenkin lisääntyneet liiketalouden osa-alueella ja on ehdottoman toimivia menetelmiä silloin, kun tutkitaan ihmisten välistä vuorovaikutusta. Ihmistutkimuksessa lopulliset totuudet ovat lähes aina saavuttamattomissa. (Juuti & Puusa 2020.)

Opinnäytetyön varsinainen tutkimusmenetelmä on dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysi on menetelmä, jolla pyritään tekemään päätelmiä kirjallisessa muodossa olevaa aineistoa hyödyntämällä. Dokumenttianalyysissa voidaan käyttää avuksi www-sivuja, lehtiartikkeleita, muistioita, keskusteluita tai valmiita raportteja. Perimmäinen tavoite dokumenttianalyysissa on aineistojen perusteella lisätä jo olemassa olevaan informaatioarvoa ja luoda selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta. Tärkeää on luoda selkeyttä olemassa olevaan aineistoon, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2015, 136–144.)

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, tietoperustasta, tutkimuksellisesta osuudesta, johtopäätöksistä sekä yhteenvedosta (kuvio 2). Opinnäytetyö noudattaa LAB-ammattikorkeakoulun standardimuotoista ja vakiintunutta rakennetta. Tämä opinnäytetyö pohjautuu LABin tutkintosääntöihin, jotka ovat olleet voimassa vuodesta 2020 saakka. Opinnäytetyön tavoitteena on vahvistaa opiskelijan asiantuntijuutta ja ammatillista kasvua (LAB-ammattikorkeakoulu 2021, 1–3).



Kuvio 2. Opinnäytetyön rakenne

Johdannossa käsitellään opinnäytetyön tausta, tavoitteet, tutkimuskysymykset ja menetelmät. Toinen ja kolmas luku perustuvat teoriaosuuteen eli tietoperustaan, mikä käsittelee sekä sisäistä viestintää että työhyvinvointia ja niiden linkittymistä toisiinsa. Opinnäytetyön toiminnallista osuutta käydään läpi neljännessä luvussa ja lisäksi menetelmiä, miten malli ja toimenpidesuunnitelma ovat toteutettu. Viidennessä luvussa pohditaan johtopäätöksiä, vastataan tutkimuskysymyksiin sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi esitetään jatkotutkimusten ja kehittämiskohteiden aiheet. Työn yhteenveto, mikä on viimeinen luku, käsittelee tiivistettyä yhteenvetoa koko opinnäytetyöstä.

2 Sisäinen viestintä

2.1 Viestinnän merkitys organisaatiolle

Yrityksissä ja organisaatioissa viestintä tyypillisesti jaetaan kahteen eri viestinnän kategoriaan, sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja erityisesti hyvän työilmapiirin luomiseen. Työilmapiirin vaikutukset työntekijän motivaatioon ja asenteisiin heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen. Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen. Nimensä mukaisesti se kohdistuu työyhteisön jäseniin. (Kauhanen 2010.)

Toimivaa sisäistä viestintää voidaan tehostaa hyödyntämällä erilaisia it-ratkaisuja. Vuorovaikutteisilla ratkaisuilla on tärkeä rooli organisaation kehittämisessä. On kuitenkin erityisen tärkeää muistaa, että järjestelmien tarkoitus on selkeästi johtaa kehittymistä, eikä teettää ylimääräistä ja turhaa työtä, mikä syö organisaation tuottavuutta. (Kesti 2013, 138.)

Kestin (2013, 138) mukaan organisaatioiden yleisenä haasteena viestinnässä on, kuinka tietoa jaetaan jatkuvasti puutteellisesti ja tiedottamisessa on epäselvyyksiä. Lisäksi työntekijät kokevat, että he organisaation puutteellisen viestinnän vuoksi jäävät jatkuvasti tärkeästä tiedosta paitsi. Tilanne ei kuitenkaan todellisuudessa useinkaan ole tämän kaltainen. Työntekijät lisäksi tyydyttävät tiedonjanssa tarvittaessa huhujen perusteella ja tällä tavoin hakevat tietoisesti vahvistusta tunnepuolella kokemiinsa asioihin. (Kesti 2013, 138.)

Joki (2021, 164) kiteyttää sisäisen viestinnän tarkoituksen. Tarkoitus on pitää organisaation henkilöstö tietoisena tavoitteista ja strategiasta, mikä liiketoiminnalla on, mutta myös tulevista muutoksista, yrityksen taloudellisesta tilanteesta ja sidosryhmistä sekä parantaa sujuvuutta sekä tehokkuutta työssä. Sisäisellä viestinnällä luodaan positiivista yrityskuvaa ja lisätään työntekijöiden ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon. (Joki 2021, 164.)

Käytännössä sisäisen viestinnän tärkein tehtävä on kertoa tiedotettavat asiat ensin tai vähintään samanaikaisesti organisaation sisällä oleville henkilöille kuin ulkopuolisille. Pahin mahdollinen tilanne olisi se, että työntekijät saisivat lukea itseään koskevia uutisia joukkotiedotusvälineistä. (Kauhanen 2010.) Enenevässä määrin viestintä hoidetaan yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja viestinnän ammattilaisten toimesta, ja on liitetty osaksi ulkoista viestintää. Suuremmissa organisaatioissa sisäisen viestinnän hoitaminen on yleisesti henkilöstöhallinnon toimia, kun taas ulkoinen viestintä on viestinnän ammattilaisten toimia. Käytännössä kuitenkin sisäinen viestintä tapahtuu suurimmaksi osaksi edelleen esihenkilöiden toimesta linjaorganisaation tehtävänä ja näin ollen on yksi johtamisen työkaluista. (Joki 2021, 164–165.)

2.2 Toimivan viestinnän tunnusmerkit

Organisaation toimintojen ollessa kunnossa, viestintää käytetään tavoitteiden jalkauttamiseen ja henkilöstön jatkuvaan sitouttamiseen. Suunnitelmallisuus on avainsana, kun puhutaan sisäisestä viestinnästä. Huomioitavaa on säännöllisyys ja sopiva tietosisältö. On tärkeää, että tietyt asiat tiedotetaan säännöllisesti ja automaattisesti, esimerkiksi yrityksen taloudellinen tilanne, jotta perusturvallisuus työntekijöillä säilytetään. Muiden viestittävien asioiden suhteen tulee tiedotus hoitaa tapauskohtaisesti, esimerkiksi henkilöstöasiat ja muutokset. Täysin huomiotta ei saa jäädä myöskään pienet asiat, kuten koulutustapahtumat, liikuntamahdollisuudet ja muut pienemmät asiat. (Kesti 2013, 139.)

On tärkeää, että jatkuvan tietotulvan osalta jokaiselle kohderyhmälle jaetaan vain se määrä tietoa kuin on tarpeellista omaan työhön nähden. Esihenkilöiden saamasta tietomäärästä onkin syytä aina suodattaa pois ne osat, jotka eivät ole työntekijöille työn tekemisen kannalta oleellisia. Työntekijöiden tuleekin pystyä luottamaan siihen, että he saavat kaiken sen tarpeellisen tiedon, jolla on merkitystä heidän työhönsä. Toimiva tiedonkulku onkin yksi toimivan organisaation perusedellytyksistä. (Joki 2021, 165.)

Organisaatioiden osalta on tutkittu, että työntekijät tulee nähdä yrityksen yhtenä tärkeänä sidosryhmänä. Heillä tulee olla ääni sekä yritysstrategiassa että kyvyssä puhua julkisesti sosiaalisten tai muiden kanavien kautta. Työntekijät eivät ole enää näyttelijöitä, vaan he ovat välttämättömiä kumppaneita liiketoiminnan tulevaisuudessa. (Edelman 2021.) Strategiaprosessiin tuleekin osallistua koko henkilöstö organisaation kokoon sopivalla tavalla ja prosessista informoidaan työntekijöitä sopivin väliajoin sekä tarjotaan mahdollisuutta vaikuttaa ja osallistua (Saarelainen 2021, 47).

Avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri edistää sisäistä viestintää, mutta se ei synny johtajan ja esihenkilön sanomisilla, eikä toisaalta toimiva työyhteisö synny ilman avointa vuorovaikutusta. Vuorovaikutus voidaan nähdä kaksiteräisenä miekkana. Toimiva viestintä lähtee demokraattisesta johtamistyylistä, jossa jokaisella on mahdollisuus avoimeen vuorovaikutukseen, ilman seurauksia. (Joki 2021, 165–166.) Myönteiseksi on koettu sisäisessä viestinnässä symmetrisyys, millä tarkoitetaan viestinnän kaksisuuntaisuutta. Kaksisuuntainen viestintä pyrkii aina saamaan aikaan vuorovaikutusta johdettavien ja johdon välille. Ristiriitojen syntyessäkin on tärkeää muistaa, että ne voidaan aina kuitenkin ratkoa ajatellen, että mikä ratkaisu edistää parhaalla mahdollisella tavalla työyhteisön yhteistä päämäärää. Esihenkilöt ja henkilöstöhallinto ovat tärkeässä roolissa, kun toimivaa ja avointa viestintää rakennetaan, sillä se syntyy pitkälti esimerkillä ja teoilla, ei itsestään. (Isotalus & Rajalahti 2017.)

Kauhanen (2010) on listannut kolme merkittävää asiaa, jotka ovat havaittu henkilöstön tyytyväisyyttä lisääviksi sisäisen viestinnän osalta. Ensimmäisenä havaintona on johdon viestinnän tärkeys koko organisaatiota koskevista asioista. Toisena keskinäisen vuorovaikutuksen ja ilmapiirin merkitys omassa tiimissä ja kolmantena vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. (Kauhanen 2010.)

2.3 Viestintäkanavat ja niiden käyttö

Nykyään jokaisella organisaatiolla on sisäisessä viestinnässään mittava ja edelleen kasvava valikoima erilaisia viestinnän kanavia ja muotoja. Sähköiset kanavat, some ja sähköposti sekä sisäinen intranet ovat hyvin yleisessä käytössä jo lähes joka organisaatiossa. Lisäksi matkapuhelimien kehittyminen tietokoneiden tasolle tarjoaa hyvän lisän sisäiseen viestintään. (Joki 2021, 169.) Huomioitavaa on se, että erilaisiin viestintätilanteisiin käytetään erilaisia viestintäkanavia, joko yhtä kerrallaan tai useampia eri kanavia rinnakkain tilanteesta riippuen (Kauhanen 2010).

Hallitusammattilainen Anne Korhokoski toteaa, että useimmiten luullaan, että viestinnän suurin muutos on ollut sosiaalisen median tuleminen. Some on kuitenkin vain yksi tekninen viestinnällinen väline, kuten aikoinaan internet tai faksi. Suurin muutos on hänen mielestään ollut se, miten viestinnän arvo on organisaatioissa kasvanut ja kapea-alainen näkemys viestinnästä pelkkänä tiedottamisena on vihdoinkin poistunut organisaatioista. (Marjamäki & Vuorio 2021, 180.)

Tuotteliaassa organisaatiossa hyödynnetään tehokkaasti eri viestintäkanavia. Karkeasti kanavat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, jotka ovat vuorovaikutuskanavat ja tiedotuskanavat. Välitön kommunikointi on mahdollista vuorovaikutuksellisissa kanavissa, esimerkiksi tiimipalaverissa. Tiedotuskanavat ovat taas yhdensuuntaisia tiedotuskanavia tiedon vastaanottajille. (Kesti 2013, 140.) Henkilöstöhallinnon tuleekin yhdessä esihenkilöiden ja johdon kanssa määritellä, mitkä ovat oikeita tapoja missäkin tilanteessa viestiä (Joki 2021, 169).

Oikean kanavan valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat lisäksi monet muut merkittävät asiat. Kauhasen (2010) mukaan näitä ovat

- kohderyhmä ja sen suuruus
- toimipisteiden fyysinen sijainti
- sisällön muuttumattomana pitäminen
- perillemenon nopeus ja varmuus
- viestittävän asian merkitys toimipisteelle ja organisaatiolle

- kustannukset
- välittömän palautteen tarpeellisuus.

On tärkeää huomioida, että aina vain useampi organisaatio työskentelee monikulttuurisessa ympäristössä. Viestinnän vastaanottajien kieleen ja kulttuuriin on syytä kiinnittää huomiota, jotta perillemeno ja ymmärrettävyys varmistetaan. Toistot viestinnän eri keinoin yleensä parantavat perillemenoa, ymmärrettävyyttä ja tavoitettavuutta. (Kauhanen 2010.)

Kuvioon 3 on kuvattu viestintäkanavat sekä niiden käyttötarkoitukset. Kanavia on organisaatiosta riippuen todella vaihteleva määrä ja lisäksi kanavien käyttötarkoitukset vaihtuvat. Tärkeintä organisaatioissa on aina löytää paras kanava ja tapa viestiä. (Joki 2021, 169; Kauhanen 2010; Kesti 2013.)



Kuvio 3. Viestinnän kanavat ja niiden käyttö (mukaillen Joki 2021; Kauhanen 2010; Kesti 2013)

2.4 Lakiin perustuva sisäinen viestintä ja yhteistoiminta

Yhteistoimintalain muutoksen myötä on organisaatioihin saatu jatkuvan vuoropuhelun käytännöt sekä tavoite parantaa vuorovaikutusta. Lain myötä organisaation henkilöstölle lisätään mahdollisuuksia vaikuttaa ja saada tietoa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.) Tasavallan presidentti on vahvistanut lain 31.12.2021 ja se on astunut voimaan vuoden 2022 alusta. Lakia sovelletaan yhteisöihin sekä yrityksiin, joiden palveluksessa työskentelee vähintään 20 henkilöä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.)

Yhteistoimintalain tarkoituksena on työpaikoilla edistää kulttuuria, jossa henkilöstö ja työnantaja toimivat yhteistoiminnassa toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia kunnioittaen, mutta samalla toistensa edut huomioon ottaen. Lisäksi on tarkoituksena, että yrityksen toimintaa ja työyhteisöä kehitetään, sekä tuloksellisuutta ja työhyvinvointia parannetaan. Lain mukaan on turvattava riittävä ja oikea-aikainen tiedonkulku henkilöstön ja työnantajan välillä. On myös tehtävä mahdolliseksi työntekijöille vaikuttaa päätöksentekoon, kun se koskee heidän työtänsä, työolojansa tai asemaansa yrityksessä. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.)

Vuoden alusta voimaan tullut yhteistoimintalaki muodostuu jatkossa kolmesta kokonaisuudesta. Kokonaisuuteen kuuluvat jatkuvan vuoropuhelun malli työnantajan ja henkilöstön välille. Muutosneuvottelun malli, joissa käydään neuvotteluja erilaisissa muutostilanteissa. Lisäksi kolmantena kokonaisuudessa on hallintoedustajan valinnan osuus, jossa henkilöstön edustaja toimii yrityksen hallinnossa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Jatkuvan vuoropuhelun tarkoituksena on kehittää sekä yritystä että työyhteisöä. Säännöllisesti käytävät vuoropuhelut sisältävät ajankohtaisia aiheita. Aiheita ovat taloudellinen tilanne, säännöt ja käytännöt, henkilöstön rakenteeseen ja osaamisen kehittämiseen liittyvät asiat sekä työhyvinvointi. Käytännöt sovitaan kuitenkin aina yrityksissä sisäisesti. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Muutosneuvotteluissa on henkilöstön edustajalla jatkossa vahvempi rooli. Käytännössä tällä haetaan tarkempaa neuvottelua sekä henkilöstön edustajan että työnantajan välille, jottei päätöksiä tehdä ilman prosessin mukaista muutosneuvottelua. Lisäksi uusi laki täsmentää aikataulua neuvotteluiden käynnistykselle. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

Henkilöstön hallintoedustus tarkentuu ja tällä edistetään sisäistä viestintää sekä hallinnosta työntekijöiden suuntaan että toisinpäin. Tärkeää on, että henkilöstön asiantuntemusta hyödynnetään jatkossa enemmän päätöksenteossa. Ensisijaista onkin, että henkilöstön edustajat ovat edustettuina toimielimissä, joissa tosiasiallisesti käsitellään liiketoimintaa, henkilöstön asemaa ja taloutta koskevia asioita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021.)

2.5 Vuorovaikutus

Sisäiseen viestintään kuuluu vahvasti mukaan vuorovaikutus. Vuorovaikutus tekee viestinnästä todellista ja konkreettista. Vuorovaikutuksessa viestejä tulkitaan, luodaan ja niihin reagoidaan. Vuorovaikutus itsessään onkin aina jotain, mikä näkyy, kuuluu ja on havaittavaa. Sanallisessa kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa viestit voivat olla sanoja, puhetta, hiljaisuutta, mutta lisäksi myös eleitä, ilmeitä, äänenkäyttöä ja erilaisia asentoja. Vastaavasti viestien vastaanottaminen on sanattomien viestien havaitsemista ja puheen

kuuntelemista. (Isotalus & Rajalahti 2017.) Välitön vuorovaikutus antaa mahdollisuuksia parempaan ymmärrykseen (Rissa 2016, 9).

Organisaation henki rakentuu erilaisista vuorovaikutustilanteista ja siitä, kuinka ne tilanteet sujuvat. Ovatko tilanteet aitoja, merkityksellisiä ja läsnä olevia, vai kireitä, teennäisiä ja nihkeitä. Vuorovaikutustilanteet ja niiden laatu määrittävät pitkälti sitä, miltä tuntuu olla organisaation jäsen. Vuorovaikutusta ovat kohtaamiset ja toimiminen niissä tilanteissa, tervehtitäänkö organisaatioissa toinen toisiaan vai jätetäänkö organisaation jäsenet huomioimatta. Vuorovaikutustilanteissa kiire on yksi suurimmista empatian ja tunne-elämän latistajista. Jokainen haluaa tulla nähdyksi ja kuulluksi omassa organisaatiossaan ja vuorovaikutuksella on tässä suuri rooli. (Rantanen ym. 2020, 247.)

Nikulan (2022, 113) mukaan erilaiset tunteet kuuluvat elämään ja ne tulee myös hyväksyä. Hieno rikkaus ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa on persoonalliset tavat reagoida asioihin ja näyttää tunteita. Kivikasvoiset tai teflonpintaiset ihmiset koetaan haastaviksi vuorovaikutustilanteissa, koska heidän tunteidensa aiheuttamat reaktiot ovat niin näkymättömiä. Tärkeää organisaatioissa on kuitenkin tunteiden ääriilaitojen hallinta, jottei toisten mieltä pahoiteta tai vahingoiteta. Nollatoleranssi epäasialliseen käyttäytymiseen on yritysten politiikka- ja periaatepapereissa tyypillinen ohjenuora ja tätä tulisi pystyä myös noudattamaan. Valitettavasti arjessa se ei kuitenkaan toteudu riittävän usein, mutta on tärkeää pitää kuitenkin tavoitteena.

Yrityskulttuuri näkyy organisaation vuorovaikutuksessa, sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä ja ylipäätään kaikessa tekemisessä tai tekemättä jättämisessä. Yrityskulttuuri näkyy lisäksi siinä, kuinka yritys kohtelee työntekijöitään ja kuinka tärkeää työhyvinvointi on. Johdaminen on vuorovaikutusta ja viestintää. (Nikula 2022, 23.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että sisäisen viestinnän tärkeys korostuu työhyvinvoinnin osatekijänä organisaatioissa. Toimivalla sisäisellä viestinnällä tieto saadaan oikeaan aikaan, oikeille ihmisille ja oikeita viestintävälineitä käyttäen. Viestintään käytettävät kanavat tulee valita aina kohderyhmän mukaisesti, tärkeää onkin määritellä mitä kanavia missäkin tilanteessa käytetään. Yhteistoimintalain muutos tukee organisaatiota viestinnän osalta, ja lain myötä tullut jatkuvan vuoropuhelun käytäntö on yksi näistä toimenpiteistä. Viestintä ei organisaatioissa ole pelkkää puhetta ja kuuntelua, vaan vuorovaikutusta kokonaisuudessaan. Tärkeää on muistaa, että niin työyhteisöissä kuin muuallakin elämässä, kaikki ihmisen toiminta perustuu viestintään ja vuorovaikutukseen.

3 Työhyvinvointi

3.1 Työhyvinvoinnin käsite

Tuomen ym. (2003) mukaan työhyvinvoinnin käsite on tullut laajempaan käyttöön 2000-luvun alussa, jolloin myös työhyvinvointitoiminta on saanut organisaatioissa alkunsa. Lai-
neen (2013, 36) väitöskirjan mukaan ollaan kuitenkin vielä täysin alkumetreillä työhyvin-
voinnin käsitteellisessä ja teoreettisessa pohdinnassa, eikä yhtä yleisesti sovittua määritel-
mää ole olemassa. Työhyvinvointia kuvataan yleisesti monesta eri näkökulmasta ja monin
eri tavoin. Tiivistetysti työhyvinvointi on tilanne, jossa työntekijät kokevat tyytyväisyyttä ja ko-
konaisvaltaista hyvää oloa. Työntekijät ovat aktiivisia, jaksavat työssään sekä kotona sekä
sietävät epävarmuutta ja vastoinkäymisiä. (Tuomi ym. 2003.) Työhyvinvointi käsittää kaiken
kaikkiaan työntekijän psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen kunnon (Joki 2021, 151).

Nykykäsityksen mukaan kuitenkin turvallinen ja terveellinen työympäristö kuuluvat jokaisen
työntekijän perusoikeuksiin. Fyysisesti turvallinen työpaikka ei enää nykyisin ole riittävää,
vaan tärkeää on lisäksi, että työyhteisö on psyykkisesti ja sosiaalisesti terve. (Kauhanen
2016, 23.) Henkinen hyvinvointi nähdään nousevan etusijalle tärkeydellään ja 30 % työnte-
kijöistä haluaa lisää vapaapäiviä, jotta voisi ehkäistä loppuun palamista. Työnantajilta halu-
taan, että henkisen hyvinvoinnin vastuun kantaminen olisi yhtä merkittävässä roolissa kuin
toimeentulon ja työllistettävyyden turvaaminen. (ManPowerGroup 2022, 6.)

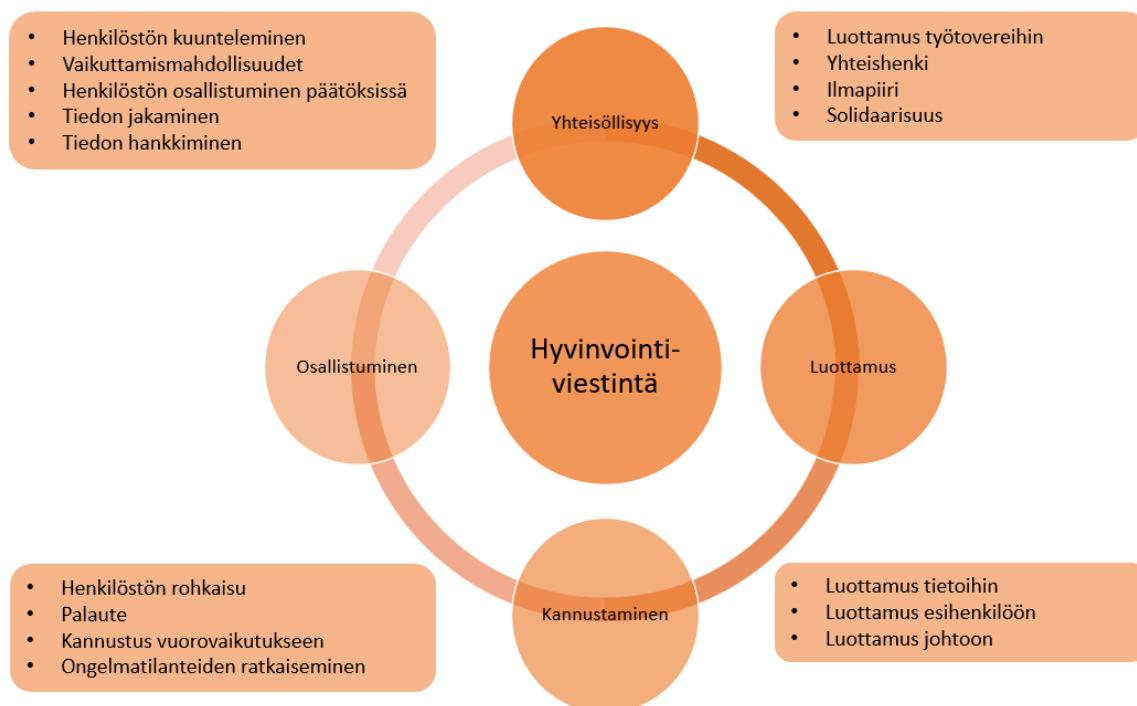
Työterveyslaitoksen työhyvinvointitestin mukaan työhyvinvoinnilla on tärkeitä seurauksia ih-
miselle itselleen, hänen perhe-elämälleen sekä muulle yksityiselämälle, mutta lisäksi työlle
ja työnantajalle. Motivoitunut, hyvinvoiva työntekijä on aloitteellinen työssään, tuottava työn-
antajalleen, loistava työkaveri ja sitoutunut työpaikkaansa sekä edistämään sen tavoitteita.
Työntekijät, jotka voivat hyvin, pystyvät vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin ja yrityksen
liiketoiminnan tavoitteisiin. (Työterveyslaitos a.) Yritys menestyy varmemmin, kun sen työn-
tekijät voivat hyvin (Joki 2021, 151).

Työelämässä on alkanut työntekijöiden vallan aika, mikä on johtanut kilpailutilanteeseen
hyvistä työntekijöistä. Työntekijöiden työpaikan vaihtamisen syitä on useita, palkka yleisesti
suurimpana. (Mäkikä 2022.) Mercerin (2021, 8) tekemän tutkimuksen mukaan 49 % työnte-
kijöistä on valmiita vaihtamaan työpaikkaa paremman työhyvinvoinnin tähden. Ellun Kano-
jen ja Kantar TNS:n toteuttama rytmihäiriöbarometri on tuonut esiin muitakin syitä vaihta-
miselle kuin palkka. 45 % vastaajista sanookin, että syy vaihtamiselle on työpaikan ja oman
arvomaailman parempi sopivuus. 42 % vastaajista kokee, että vaihtaminen vaikuttaisi myös
siihen, että toive paremmasta työilmapiiristä toteutuisi uudessa organisaatiossa. Työhyvin-
vointia pidetäänkin hyvin merkittävänä osatekijänä uudessa työssä. (Mäkikä 2022.)

3.2 Hyvinvointiviestintä

Työhyvinvointi koostuu viestinnän näkökulmasta neljästä eri osa-alueesta. Osa-alueet ovat osallistuminen, yhteisöllisyys, kannustaminen ja luottamus. Hyvinvointiviestinnän mallissa on viestinnällinen näkökulma työhyvinvointiin ylipäättänsä. Hyvinvointiviestintä kuvaa niitä viestinnällisiä asioita, joilla on erityinen merkitys työhyvinvointiin. Viestintä on työhyvinvoinnin kokonaisuuden yksi vaikuttava osatekijä. (Pekkola ym. 2013, 49.)

Kuviossa 4 esitetään hyvinvointiviestinnän malli, mikä tuo viestinnällisen näkökulman työhyvinvointiin. Hyvinvointiviestinnän mallin avulla voidaan organisaatioiden viestinnän näkökulmasta tarkastella työhyvinvoinnin rakentumista. (Pekkola ym. 2013, 50.)



Kuvio 4. Hyvinvointiviestinnän malli (mukaillen Pekkola ym. 2013, 50)

Hyvinvointiviestinnän neljä osa-alueetta kuvaavat niitä viestinnällisiä asioita, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Osallistumisella kuvataan, millaiset ovat vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet organisaatiossa henkilöstöllä. Osallistumiseen luetaan mukaan erilaisia osatekijöitä, joita ovat kuunteleminen, vaikutusmahdollisuudet, osallistuminen päätöksentekoon, tiedon jakaminen sekä hankkiminen. Osallistumisessa korostuu vahvasti organisaation johtaminen ja kulttuuri ylipäättänsä ja tapa, miten henkilöstö otetaan mukaan päätöksentekoon. (Pekkola ym. 2013, 51.) Työhyvinvointiasiantuntijat ovat organisaatioissa usein niitä, jotka

hyvinvointiviestintää hoitavat, mutta kannustavat silti koko henkilökuntaa ja etenkin johtoa osallistumaan yhdessä hoitamaan tehtävää (Rissa 2016, 17).

Yhteisöllisyydessä korostuvat luottamus työtovereihin, tiimin tai organisaation yhteishenki ja ilmapiiri. Yhteisöllisyys rakentuu vähitellen ja kasvaa erilaisten osatekijöiden kautta. Näitä tekijöitä ovat luottamus työtovereihin eli vertaistuki, jota turvallisessa organisaatiossa on mahdollista saada. Työyhteisön jäsenten yhteishenki on suuri vaikuttava tekijä, eikä silloin organisaatiossa esiinny turhaa selän takana puhumista tai kateutta työyhteisön jäseniä kohtaan. Lisäksi yhteisten tavoitteiden ja yhteenkuuluvuuden tunteen myötä työyhteisö kokee ympäristön turvallisiksi, eikä vahingollista kilpailua synny. (Pekkola ym. 2013, 54.) Yhteisöllisyyteen kuuluu merkittävänä osana jokaisen yksilön vastuu omaan työhönsä liittyvien asioiden tiedonkulusta ja viestinnästä (Marjamäki & Vuorio 2021, 141).

Kannustava työyhteisö on hyvinvointiviestinnän yksi neljästä osa-alueesta. Siinä vaikuttavia osatekijöitä ovat organisaation henkilöstön rohkaisu, kannustus vuorovaikutukseen, sekä palautteen antamiseen ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Viestintä ei ole yksin viestintäorganisaation tehtävä, vaan jotain mitä kaikki tekevät. Työyhteisössä on varsin tärkeää, että henkilöstöä kannustetaan innovoimaan ja olemaan luovia, esittämään rohkeasti uusia ideoita ja ehdotuksia. Kannustavassa työyhteisössä on tärkeää, että henkilöstö saa ja antaa palautetta. (Pekkola ym. 2013, 56.) Huonoin tilanne olisi silloin, jos kaikki pyrkisivät välttämään viestintää. Ristiriitatilanteissa työyhteisö ratkoo haasteet itsenäisesti, eikä niihin tarvitse antaa erillistä tukea muualta organisaatiosta. (Marjamäki & Vuorio 2021, 140.)

Viimeisenä osa-alueena on luottamus ja sitä määrittävät osatekijät. Organisaatiossa tulee olla luottamus saatavilla olevaan tietoon, esihenkilöön ja ehdottomasti organisaation johtoon. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu tässä osa-alueessa erityisesti. Työyhteisössä henkilöstön tulee luottaa organisaatiossa liikkuvaan tietoon ja toisaalta luottaa myös omaan esihenkilöön sekä ylimpään johtoon. Onkin äärimmäisen tärkeää, että luottamus jokaisen organisaation tason välillä säilyy, jotta hyvinvointiviestintä toimii. (Pekkola ym. 2013, 59.) Luottamus tulee olla myös tiedon jakamisen osalta, ettei pelätä mahdollisia ylilyöntejä, vaan rakennetaan hyvinvointiviestintään alusta alkaen oikeanlainen kulttuuri. Organisaatioissa yleisesti huomattavasti enemmän viestinnällisiä mahdollisuuksien paikkoja menetetään, kuin tehdään viestinnällisiä ylilyöntejä. (Marjamäki & Vuorio 2021, 142.)

3.3 Työhyvinvoinnin puutteen kustannukset

Joensuu (2021, 152) mukaan työhyvinvoinnin puute tuo suoria kustannuksia lyhyt- ja pitkäaikaisista poissaoloista sekä työterveyshuollon kustannuksista. Suoria kustannuksia aiheutuu työpahoinvoinnin aiheuttamista varhaisista eläköitymisistä, kuntoutuksista ja tästä

johtuvasta vaihtuvuudesta sekä osaamisen poistumisista. Sairaspoissaoloihin johtaa jatkuva stressi ja työuupumus, työntekijöiden kyynistyminen sekä työn laadun ja innovatiivisuuden heikentyminen. Kuormittuneet työntekijät eivät myöskään jaksakaan olla hyväntuulisia ja pitää hyvää työilmapiiriä yllä tai tukea toinen toisiaan, mikä kiristää yleistä ilmapiiriä. (Joki 2021, 152–153.)

Suorien kustannusten lisäksi puutteellinen työhyvinvointi aiheuttaa organisaatioille epäsuoria kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia syntyy poissaoloista johtuvista sijaisjärjestelyistä, organisaation muiden työntekijöiden työmäärän lisääntymisestä ja siitä aiheutuneista motivaatio- ja jaksamisongelmista. Hiljaisen tiedon katoaminen on organisaatioissa yksi epäsuoran kustannuksen aiheuttaja. (Joki 2021, 152.)

Kestin (2015) teorian mukaan jokainen organisaatio voi itse analysoida, kuinka paljon liikevaihtoa ja käyttökatetta on mahdollista saada enemmän, jos vähennetään sairauspoissaoloja tai parannetaan työntekijöiden kokemaa työelämän laatua eli työhyvinvointia. Parantunut työhyvinvointi lisää poikkeuksetta tehollista työaikaa, mutta valitettavaa on, ettei tehollisen työskentelyajan lisäystä voi kaikilla toimialoilla täysin muuttaa liikevaihdoksi.

Pölkki (2003) kirjoittaa, että viestinnän puutteellisuus, huono organisaation ilmapiiri, heikot vaikutusmahdollisuudet ja tyytymättömyys esihenkilötyöhön ovat usein syynä huonoon työilmapiiriin ja henkiseen väkivaltaan. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan organisaatioissa, joissa on huono työilmapiiri, on 70 % enemmän poissaoloja kuin organisaatioissa, joissa on hyvä työilmapiiri. Huonon ilmapiirin kokeneet työntekijät ovat poissa keskimäärin kahdeksan päivää kuuden kuukauden aikana, ja heillä on kolme kertaa enemmän psyykkisiä vaivoja, joista yleisimpiä olivat pitkäkestoinen stressi, unettomuus ja jännittyneisyys. (Joki 2021, 153.)

Esihenkilötyöllä ja sen kehittämisellä sekä henkilöstöhallinnolla on tärkeä rooli, kun työhyvinvointia kehitetään. Heikko työilmapiiri vaikuttaa paitsi työntekijöiden hyvinvointiin, myös yrityksen talouteen. Jokaisen työyhteisön jäsenen tuleekin kantaa vastuuta paitsi omasta myös toisten jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Työntekijän, joka havaitsee itsessään tai työkaverissaan työuupumisen tai ylikuormittumisen merkkejä, on puututtava asiaan ja kääntävä joko esihenkilön tai henkilöstöasiantuntijan puoleen. Näissä tilanteissa tarvitaan lähes poikkeuksetta työterveyshuollon asiantuntijan apua tilanteen korjaamiseksi. On erittäin tärkeää, myös kustannusten näkökulmasta, että työyhteisössä pidetään huolta toinen toisistaan. (Joki 2021, 153, 157.)

3.4 Esihenkilötyö työhyvinvoinnin tukena

Työelämän jatkuva muutos vaatii paljon voimavaroja ja osaamista esihenkilötyöltä. Kiire ja taloudelliset paineet voivat viedä liikaa huomiota työn sujuvuudesta sekä työhyvinvoinnin parantamiselta. Työelämän laatu on aina kokonaisuus, mikä vaatii ammattitaitoa ja positiivista johtamista esihenkilöiltä. Päivittäin punnitaan esihenkilön ammattitaitoa ja osaamista erilaisissa organisaation haasteissa, kun haasteita tulee osata ratkaista yhteistyössä työntekijöiden kanssa. Tärkeää on, että esihenkilötyöhön panostetaan organisaatioissa, sillä se mahdollistaa merkittävän kilpailukyvyn parantumisen ja taloudellisen hyödyn. (Kesti 2017.) Esihenkilöt ovat strategisen työhyvinvoinnin johtamisen päätoimijoita, sillä he vievät johdon linjaukset käytäntöön organisaatioissa (Aura ym. 2016, 49).

Henkilöstöasiantuntijoiden yksi tärkeimmistä tehtävistä on tukea esihenkilöitä ja huolehtia heidän johtamistaitojensa parantumisesta. Toimivan työyhteisön syntyyn vaikuttavat merkittävästi toimivat esihenkilö- ja alaisuushteet. Avoimuuden ja luottamuksen puute esiintyy usein syyllistämisenä, selän takana puhumisena ja oman edun tavoitteluna. Esihenkilötyössä onkin tärkeää lisätä luottamusta ja edistää avoimuutta sekä oikeudenmukaista kohtelua. Sanojen ja tekojen vastatessa toisiaan, kunnioitetaan työyhteisön jäseniä ja heidän mielipiteitään. (Joki 2021, 155.)

Työyhteisön epäkohtiin tuleekin puuttua ajoissa esihenkilöiden toimesta ja mahdollisesti henkilöstöhallinnon tuella. Näissä tilanteissa yhteisten pelisääntöjen laatiminen ja niiden noudattaminen on ensiarvoisen tärkeää. Etukäteen sovittujen pelisääntöjen avulla on ongelmallisissa tilanteissa helpompi osoittaa, mikä ei ole hyväksyttävää. Ristiriitojen välttäminen on myös helpompaa, eikä tulkintaa ja väärinkäsityksiä pääse syntymään. (Joki 2021, 155.)

ManPowerGroupin (2022, 26) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 70 % työntekijöistä sanovat, että tärkeintä heille on johtajat, joihin he voivat luottaa. Johtamisessa ja esihenkilötyössä työhyvinvoinnin kannalta tärkeää onkin, että voidaan lisätä työntekijöiden psykologista turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunteisiin kuuluvat neljä eri osa-aluetta eli yhteenkuuluvuuden tunne, oppiminen, osallistuminen ja haastaminen. Yhteenkuuluvuuden tunteessa tärkeää on, että jokainen kokee olevansa osa joukkoa ja hyväksytty sellaisenaan. Oppimisen osalta tärkeää on se, että uskalletaan kysyä, antaa ja saada palautetta sekä kokeilla ja epäonnistua. Osallistumisen tunteessa uskalletaan laittaa itsensä täysin likoon ja käyttää kaikkea osaamista sekä kyvykkyyttä. Haastamisen tunteessa taas uskalletaan olla eri mieltä, kyseenalaista nykyiset käytännöt, ajatukset ja toimintatavat. Esihenkilötyö on aina ammatti, ei sivurooli ja on äärimmäisen tärkeää ottaa ammatti vakavasti. (Rantanen ym. 2020.)

3.5 Stressinhallinta ja resilienssi

Nikula (2022, 122) kirjoittaa, että stressinhallinta kuuluu yhtenä osa-alueena työhyvinvointiin, itsensä johtamiseen ja hyvän sekä tasapainoisen energiatason hallintaan. Tasapainoisessa energiatasossa on mahdollista olla työyhteisössä paras mahdollinen versio itsestään, niin itselleen kuin työkavereilleen ja läheisilleen. Työelämässä hyvä itsetuntemus ja itsensä johtamisen taito antavat eväitä hyviin, jopa huipputason suorituksiin. Hyvä itsensä johtaja on tunnistettavissa siitä, että hän on rauhallinen ja rakentava niin stressaavissa kuin haastavissa tilanteissa. Lisäksi hän johtaa omia tunnetilojaan, ajatuksiaan, toimintaansa ja energiaansa hallitusti tilanteessa kuin tilanteessa. (Nikula 2022, 122–123.)

Organisaatioissa jatkuva kiire ja muutokset aiheuttavat paljon erilaisia stressitilanteita työntekijöille. Yli kaksi viikkoa kestävä stressitila aiheuttaa vahinkoa aivoissa ja elimistössä. Onkin tärkeää, että resilienssi eli kyky ylläpitää hyvinvointiaan haastavissa tilanteissa omilla voimavaroilla ja vahvuuksilla, on hyvällä tasolla. Tärkeintä on selviytyminen haastavista kriisitilanteista, koska niitä vääjäämättä tulee eteen jokaisessa organisaatiossa. Ihannemaailmaa ei ole, missä työntekijän ominaisuudet ja työympäristön vaatimukset ovat sopusoinnussa keskenään, vaan työelämän varrella koetaan erilaisia kehityskriisejä ja traumaattisia kriisejä. Taidot selviytyä ovat osittain syntymässä saatuja ja osittain ympäristöstä opittuja. Onkin mahdollista, että resilienssi vahvistuu vastoinkäymisten kautta, jos niistä on selviytytty ja palaututtu hyvin. (Saarelainen 2021, 43–43.)

Resilienssi organisaatio pystyy kriisitilanteissa säilyttämään toimintakykynsä ja kestäväyytensä, sekä palautumaan ja toipumaan siitä nopeammin kuin esimerkiksi kilpailijat. Tällainen organisaatio hyvin pitkälti ennakoi mahdollisia toimintaympäristön muutoksia ja sopeuttaa omaa toimintaansa jo ennakkoiden. Tärkeää onkin, että organisaation päätöksenteko on selkeää ja sisäinen viestintä riittävää sekä johdonmukaista. (Saarelainen 2021, 45.)

Työhyvinvointi yhteenvetona, käsitteen hankaluudesta huolimatta, on kaikkea sitä, millä työntekijän työskentelystä saadaan sekä fyysisesti että psyykkisesti turvallista ja terveellistä. Nyky-yhteiskunnassa se koetaan niin työntekijöiden kuin työnantajienkin puolelta merkittäväksi osa-alueeksi ja tarpeet sen kehittämiseksi koetaan tärkeiksi. Työnhakutilanteessa työntekijät huomioivat merkittävänä tekijänä työnantajan työhyvinvointiin liittyvät asiat ja ne voivat olla myös syy irtisanoutumiselle. Hyvinvointiviestintä koetaan tärkeäksi ja se pitääkin sisällään osa-alueita aina kannustavasta työyhteisöstä luottamukseen ja yhteisöllisyydestä mahdollisuuteen osallistua. Organisaatioiden työhyvinvointi on kustannuskysymys ja sen puute aiheuttaa sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Tutkimusten mukaan kilpailukykyä on mahdollista saavuttaa hyvällä esihenkilötyöllä ja se on yksi tärkeimmistä tukifunktioiden organisaatioissa työhyvinvointiin liittyen, yhdessä henkilöstöhallinnon kanssa.

Organisaation ja yksilön kyky hallita ja sietää stressiä koetaan jatkuvan kiireen ja muuttuvien tilanteiden vuoksi tärkeäksi.

4 Sisäisen viestinnän kehittäminen Yrityksessä X

4.1 Yritys X ja SafeInLog-hanke

Yritys X on sisälogistiikkaan ja varastointiin keskittynyt yritys, joka toimii valtakunnallisesti, mutta painottuen kuitenkin Etelä-Suomen alueelle. Yritys on kokenut logistiikka-alan toimija ja heillä on käytössään modernit uudet tilat Etelä-Suomessa. Omien varastotilojen lisäksi heidän toimintansa keskittyy sisälogistiikkaan, jolloin työ tehdään asiakasyrityksen tiloissa, yhdessä sovitun toimintamallin mukaisesti. Yritys palvelee laajasti sekä teollisuuden että kaupan alan yrityksiä, mutta lisäksi myös maahantuojia ja verkkokauppoja. Yrityksessä työskentelee useita satoja logistiikka-alan ammattilaisia.

Yritykselle on tärkeää toimia vastuullisesti sekä omien arvojen mukaisesti. Arvoihin kuuluvat panostaminen työntekijöihin ja heidän hyvinvointiinsa, mutta myös asiakaslähtöisyys ja aito kumppanuus, unohtamatta kuitenkaan luottamusta. Vastuullisuus on yritykselle tärkeä osa-alue ja siihen on viimeisten vuosien aikana panostettu merkittävästi. Vastuullisuudessa tärkeimmiksi nousevat terveellinen ja turvallinen työympäristö, tasa-arvoisuus, osaamisen kehittäminen, ympäristövastuullisuus ja suomalaisen työn tukeminen taloudellisen vastuullisuuden näkökulmasta.

Yritykselle on myönnetty ISO 9001 laatu-, ISO 14001 ympäristö- sekä ISO 45001 työterveys- ja työturvallisuussertifikaatti. Sertifikaattien myötä johdetaan yrityksen turvallista ja terveellistä työtä, jonka keskiössä on aina työtä tekevä ihminen. SafeInLog-hanke tuo yritykselle lisää näkökulmia terveellisestä ja turvallisesta työstä, jota auditoidaan ulkopuolisen tahon toimesta kolmen vuoden välein sekä sisäisillä auditoinneilla kahdesti vuodessa. Hankkeen myötä näitä asioita tarkasteltiin jälleen uuden ulkopuolisen tahon toimesta ja se auttaakin merkittävästi kehittämään toimintaa entisestään.

Yritys X lähti vuonna 2020 mukaan SafeInLog-hankkeeseen, koska koki sen erittäin tärkeäksi hankkeeksi oman liiketoimintansa kehittämisen kannalta. Yhteishankkeessa ovat mukana kohdeyritysten lisäksi LAB-ammattikorkeakoulu, TTS Työtehoseura ja Lapin yliopisto, ja hanke on ESR-rahoitteinen valtakunnallinen kehittämishanke.

Yhteishankkeessa LAB-ammattikorkeakoulu toteutti työhyvinvointikartoitukset, niiden raportoinnin ja esittelyn yrityksille, sekä toimii koordinaattorina koko hankkeen ajan. TTS Työtehoseuran toimesta yrityksessä toteutettiin kahdesti työturvallisuuden auditoinnit ja niistä yrityksille toimitettiin kehittämissuunnitelmat työturvallisuuden toimenpiteitä varten. Lapin yliopisto toteutti QWL-mittausten raportoinnin ja esittelyn yritykselle sekä koosti ehdotukset toimenpiteistä raporttien perusteella ja lisäksi toimi järjestäjänä esihenkilöille tarkoitetuissa koulutuksissa. (SafeInLog 2022.)

Hankkeen tavoitteena on lisätä yritysten tuottavuutta ja työhyvinvointia. Tavoitteeseen päästäkseen hankkeen myötä on tarkoitus lisätä tietoa ja osaamista sisälogistiikan työturvallisuudesta ja sen kehittämistoimenpiteistä. Tärkeäksi tavoitteeksi nähtiin työturvallisuusriskien tunnistaminen ja niihin liittyvien kehittämistoimenpiteiden käynnistäminen yrityksissä. Toisaalta koettiin tärkeäksi rakentaa käyttökelpoinen malli työturvallisuuden ja taloudellisten sekä työelämän laadun vaikutusten arviointiin. Hankkeen lopputuloksena syntyy asiantuntijoille, yrityksille sekä koulutusten tarjoajille sisälogistiikan virtuaalinen työturvallisuusopas ja organisaatioiden eri tasot huomioiva työturvallisuutta edistävä toimintamalli. Toimintamalli tukee jatkossa sisälogistiikan työnopastusta organisaatioissa ja motivoi kehittämistyötä. Malli lisäksi parantaa sekä yksilö- että organisaatiotasolla tuottavuutta ja työhyvinvointia. Toimintamallin ja oppaan lähtökohtana on, että se valmentaa organisaatiota kokonaisuudessaan kaikilla tasoilla tunnistamaan ja havainnoimaan työturvallisuuden riskitekijöitä, sekä ymmärtämään työturvallisuuden yhteyttä tuottavuuteen ja työhyvinvointiin. (SafeInLog 2022.)

Hankkeen myötä yrityksessä on tehty kahtena vuonna peräkkäin työhyvinvointikartoitus kyselylomakkeella ja siihen on osallistunut Yritys X:n yhden toimipisteen työntekijät. Kyselylomake on toimitettu työntekijöille linkkinä sähköpostin välityksellä ja vastaukset on koottu raportiksi LAB-ammattikorkeakoulun toimesta sekä toimitettu yrityksen käyttöön. Työhyvinvointikartoituksen lisäksi yrityksessä on tehty TTS Työtehoseuran toimesta työturvallisuuskartoitus auditointimenetelmällä ja siitä on koostettu turvallisuusauditointiraportti yritykselle. Ulkopuolisen arvioijan toimesta on kiinnitetty huomiota laaja-alaisesti työturvallisuuteen ja sen eri osa-alueisiin sekä annettu konkreettisia kehittämisehdotuksia. Lisäksi hankkeeseen on kuulunut vertaisarviointia ja havainnointia, jotka on toteutettu vierailuilla hankkeeseen osallistuneiden muiden yritysten toimipisteissä. Hankkeen toiminnot on kuvattu vaiheittain kuviossa 5.



Kuvio 5. Hankkeen toiminnot yrityksessä (Lerssi-Uskelin 2020)

SafeInLog-hankkeeseen on liittynyt tärkeänä osana myös esihenkilötyö ja työturvallisuusjohtaminen. Tähän on haettu esihenkilöille Esihenkilötyön menestystekijät -foorumeista koulutuksellista sekä vertaistuellista apua. Lapin yliopisto on järjestänyt foorumit ja ne ovat koostuneet neljästä aihekokonaisuudesta ja näitä ovat olleet:

- Esihenkilöfoorumi 1: Esihenkilön vuorovaikutuskäytännöt ja rooli.
- Esihenkilöfoorumi 2: Kiireen kesyttämällä tuottavampaan toimintaan.
- Esihenkilöfoorumi 3: Johdatko tulosta vai ihmisiä, jotka tekevät tuloksen – vältä tulosjohtamisen harha.
- Esihenkilöfoorumi 4: Innovaatiotoiminta ja työntekijöiden osallistaminen.

4.2 SafeInLog-hankkeen aineiston analyysi ja tulokset

Opinnäytetyön empiirinen osuus keskittyy pitkälti SafeInLog-hankkeessa tuotettuihin raportteihin ja niiden analysointiin tutkijan toimesta kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Juutin & Puusan (2020) mukaan yleisesti aineiston keruu- ja analyysivaiheet kulkevat rinta rinnan. Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu oli toteutettu hankkeen puolelta etukäteen ja käytössä oli sieltä saadut valmiit raportit, joiden perusteella tutkimuskysymyksiin haettiin dokumenttianalyysin keinoin vastauksia. Raportit oli tuotettu aineistojen pohjalta kahdelta eri kyselykerralta, vuodelta 2021 ja 2022.

Juutin & Puusan (2020) mukaan standardoituja tapoja analysoida aineistoa laadullisen tutkimuksen alueelta on tunnistettavissa ylipäätään hyvin vähän. Tulkinta on kuitenkin aina omakohtainen kuvaus tutkimuskohteena olevasta materiaalista, kun tehdään empiiristä laadullista tutkimusta aineistosta. Tyypillisesti voidaan todeta, että laadullinen tutkimusaineisto on varsin rikas, ja siitä on mahdollista löytää monia kiinnostavia seikkoja, myös niitä, joita tutkija ei ole etukäteen osannut ennakoida tai odottaa löytävänsä. (Juuti & Puusa 2020.) Tässä opinnäytetyössä on ollut tärkeää laadullisen tutkimuksen kannalta, että tutkija itse on ollut mukana hankkeessa ja toisaalta on saanut kaikki raportit käyttöönsä analysointia varten.

Työhyvinvoinnin ja sisäisen viestinnän nykytilan kartoituksen ja kehittämistarpeen analysointiin käytettyä menetelmää kuvaa parhaiten dokumenttianalyysi. Opinnäytetyötä varten tutkijan käytössä oli hankkeen myötä tuotettuja raportteja, joita analysoitiin sekä julkisesti yrityksessä saatavaa tietoa, kuten kotisivut, medialähteet ja lisäksi tutkijan omakohtainen tietoperusta yrityksestä. Ojasalo ym. (2015, 136–144) toteaa, että dokumenttianalyysissa päätelmiä pyritään tekemään kirjallisessa muodossa olevasta aineistosta ja analyysin perimmäinen tarkoitus on aineistojen perusteella lisätä informaatioarvoa.

Käytössä olevien dokumenttien kautta oli mahdollista tehdä sisällöllistä analyysia ja etsiä sekä tunnistaa tekstin merkitystä. Dokumenttianalyysin kautta pääosa huomiosta kiinnitettiin aineistossa kohtiin, joissa käsiteltiin sekä viestintää että työhyvinvointia ja näiden perusteella lähdettiin kartoittamaan nykytilaa ja koostamaan mallia sekä toimenpidesuunnitelmaa tulevaisuuteen.

Aineiston käsittelyssä käytettiin abstrahointia, joka tarkoittaa pyrkimystä abstraktiin ilmaisuun eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Aineistosta erotettiin abstrahoinnilla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, jonka perusteella teoreettinen viitekehys ja käsitteistö muodostui. Opinnäytetyössä esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu malli, käsitteet ja aineistoa kuvaavat teemat. (Ojasalo ym. 2015, 136–144.) Tutkijan tulkintojen perusteella on tehty johtopäätökset aineistosta sekä sisäisen viestinnän malli ja toimenpideehdotukset. Tutkijan näkökulmasta oli äärimmäisen tärkeää jatkuvasti palata alkuperäiseen aineistoon, jotta välttyttiin henkilökohtaisilta tulkinnoilta.

SafeInLog-hanke raportointivaihe käynnistyi Yritys X:n kohdalla lähtötietojen keräämisellä, jonka toteutti Lapin yliopisto. Lähtötietojen avulla Lapin yliopisto pystyi raportoimaan henkilöstötuottavuuden kehittämisen taloudellisia vaikutuksia. Raportoinnit oli mahdollista tehdä työhyvinvointikyselyyn sisältyneiden 9 kysymyksen kautta. Lähtötietolomakkeeseen kerättiin yrityksen talouteen, henkilöstöön, poissaoloihin, lomiin ja koulutuksiin liittyviä

numeerisia tietoja. Tiedot kerättiin kaiken kaikkiaan kolmelta peräkkäiseltä vuodelta, aina vuodesta 2018 vuoteen 2020 saakka. Lähtötietolomake on kuvattu taulukossa 1 (Kesti 2021).

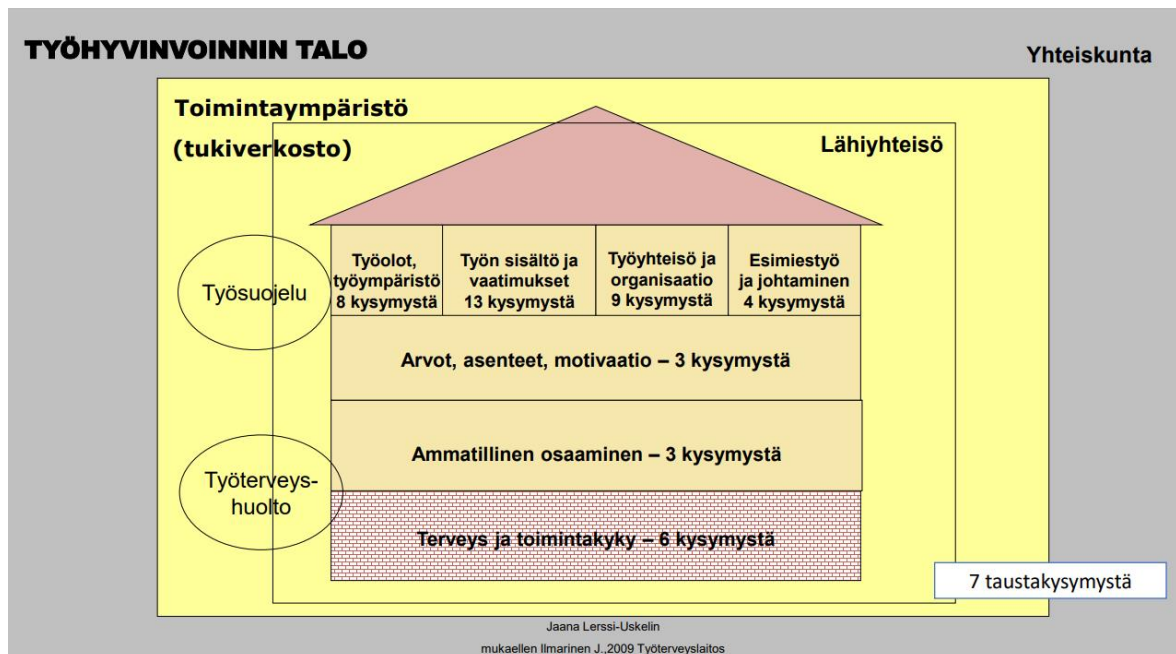
Yrityksen nimi:	_____		
Yhteyshenkilö:	_____		
Toimiala:	_____		
Tiedot tilikaudelta:	2018	2019	2020
Liikevaihto (€)			
Henkilöstökulut sivukuluineen (€):			
Muuttuvat kulut, aineet ja tarvikkeet (€):			
Muuttuvat kulut, ostopalvelut (€):			
Muut kiinteät kulut ilman henkilöstökuluja (€):			
EBITDA			
Henkilöstömäärä (tilivuoden FTE):			
Lähteneiden työntekijöiden määrä (kpl)			
Uusien työntekijöiden määrä (kpl):			
Poissaolot eriteltynä			
- Lyhyet sairauspoissaolot (pv):			
- Pitkät sairauspoissaolot (pv):			
- Tapaturmapoissaolot (pv):			
Perhe- ja opintovapaat (pv):			
Lomat			
Lomautukset ja työtaistelut (pv)			
Ylityöt (pv)			
Henkilöstön koulutus (pv)			
Työhyvinvointimittauksen tulos (%)			

Taulukko 1. Lähtötietojen kyselylomake (Kesti 2021)

4.2.1 Työhyvinvointikysely

Hankkeen myötä on Yritys X:ssä toteutettu kahdesti työhyvinvointikysely, hankkeen alkuvaiheessa keväällä 2021 ja loppuvaiheessa keväällä 2022. Kyselyn tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen kuva yrityksen työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden nykytilasta. Kyselyt toteutettiin täysin anonyymeinä ja sähköisesti, eikä tuloksia toimitettu yritykselle, ainoastaan LAB-ammattikorkeakoululle, joka koosti tuloksista raportit. Raportit koostettiin kaiken

kaikkiaan 53 kysymyksen kysymyspatteristosta. Kysely muodostui kahdeksasta eri teemasta ja viitekehyksenä toimi Työhyvinvoinnin talo -malli, joka on esitetty kuviossa 6. (Lerssi-Uskelin 2020.)



Kuvio 6. Työhyvinvoinnin talo (Lerssi-Uskelin 2020)

Työhyvinvointikyselyiden raporttien tulosten perusteella esiin nousi muutamia erityisiä kehittämisen kohteita, joista koostettiin priorisointimatriisi. Matriisiin kerättiin kaiken kaikkiaan 12 eri kehitettävää kohtaa, joista 4 liittyi työturvallisuuden kehittämiseen ja 8 operatiivisen työn tekemisen tai työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointikyselyssä työhyvinvointiin ja viestintään liittyviä kysymyksiä oli useita. Kysymykset Työhyvinvoinnin talo -mallissa kohdistui yläkohtiin arvot, asenteet, motivaatio, työolot, työympäristö ja työyhteisö ja organisaatio sekä esihenkilötyö ja johtaminen. (Lerssi-Uskelin 2020.)

Tutkijan toimesta tehdyssä raportin analysoinnissa oli todettavissa, että viestintään ja työhyvinvointiin liittyvissä osa-alueissa oli kehitettävää. Merkittävin kehittämiskohde oli sisäinen viestintä, mikä oli eritelty molempien vuosien raporteissa, lisäksi erillisenä oli mainittu sekä johdon viestintä että viestintä yleisesti. Viestintään linkittyi vahvasti myös muita osa-alueita kehitettävistä kohteista, ja näitä olivat henkilökohtaisen palautteen puute, esimieheltä saatava tuki ja vuorovaikutuksen sekä kuulluksi tulemisen mahdollisuudet työyhteisössä. Opinnäytetyössä on otettu tarkempaan analysointiin kehitettävät kohteet työhyvinvoinnista sekä viestinnästä, jotka kyselyn raporteista kävi ilmi.

Työhyvinvointikyselyyn vastasi vuonna 2021 yhteensä 39 työntekijää, kun kysely toimitettiin 47 työntekijälle ja vastausprosentti oli 83 %. Vuonna 2022 teetetyssä kyselyssä vastaajia oli kaiken kaikkiaan 28, kun kysely lähetettiin 64 työntekijälle ja vastausprosentti jäi 43,8 %:iin. Alhaiseen vastausprosenttiin ei löydetty vuodelle 2022 syytä, vaikka vastausaikaa pidennettiin alkuperäisestä aikataulusta ja toteutus oli täysin vastaavanlainen kuin edellisenä vuonna.

Merkittävimmät erot kahden eri kyselyn välillä tuli muutamien kategorioiden kautta. Yksi kategorioista oli työntekijän kokemus omasta työkyvystään, mikä kysyttiin asteikolla 1–10. Muutos vuosien välillä oli positiiviseen suuntaan 0,31 yksikköä, mutta valitettavasti hankkeen yhteistuloksista, joissa on huomioitu kaikki hankkeeseen osallistuneiden vastaukset, tulos jäi 0,09 yksikköä. Arvio omasta terveydentilasta koettiin kuitenkin pääosin paremmaksi vuonna 2022 kuin vuonna 2021. Fyysinen terveydentila vaikuttaa lähes poikkeuksetta positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin kokonaiskäsitteeseen nähdään kuuluvan psyykkisen ja sosiaalisen kunnon lisäksi myös työntekijän fyysinen kunto, näiden kaikkien yhteistuloksena syntyy kokonaisvaltainen työhyvinvointi (Tuomi ym. 2003).

Henkilökohtaisen palautteen saaminen omasta työstä koettiin vuonna 2022 hiukan aikaisempaa vuotta heikommaksi, mutta toisaalta taas omalta lähimmältä esihenkilöltä koettiin saadun enemmän tukea, palautetta ja apua kuin vuonna 2021. Auran ym. (2016) tekemän tutkimuksenkin mukaan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen kokonaistaso heijastuu erittäin merkittävästi esihenkilötyön tasoon organisaatiossa. Esihenkilöiden voidaan katsoa olevan omalla panoksellaan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen ydintoimijoita ja he ovat niitä, jotka vievät johdon linjaukset käytäntöön omiin tiimeihinsä (Auran ym. 2016).

Lisäksi työssä innostuminen koettiin vuoden 2022 kyselyssä aikaisempaa vuotta paremmaksi, innostuminen on yksi QWL-mittauksen motivaatiotekijöistä ja kysymyksistä, joiden avulla QWL indeksi laskettiin yritykselle. Kestin (2021) tutkimusten mukaan työelämässä koettu innostuminen lisää onnistuessaan suorituskykyä ja lisäksi liittyy haluun saavuttaa asetettuja tavoitteita ja hyödyntää luovuutta työssään. Nämä tekijät onnistuessaan tuottavat työn imua ja parantavat sitä kautta merkittävästi työn tuottavuutta (Kesti 2021).

Työterveyslaitoksen mukaan työn imu merkitsee myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työn imun määritteeseen kuuluu kolme eri hyvinvoinnin ulottuvuutta, jotka ovat tarkkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Omistautuminen on kokemusta innokkuudesta, merkityksellisyydestä, inspiraatiosta, haasteellisuudesta ja ylpeydestä työssä. (Työterveyslaitos b.)

Pandemian vaikutukset näkyivät raporteissa epävarmuustekijöiden ja muutosten merkityksellisyyden osalta ja niitä koettiin huomattavasti enemmän 2022 kuin vuonna 2021, vaikka

pandemia oli jo silloin ollut vuoden globaali haaste. Epävarmuustekijöissä suurimpana vaikuttavana tekijänä oli lomautuksen uhkan kokeminen, tämä oli hyvin ymmärrettävää, sillä pandemia oli aiheuttanut jo aikaisemmin lomautuksia työyhteisölle. Työhyvinvointiin vaikuttaa keskeisesti stressin tunne, mikä oli kysymyspatteristoon avattu tilanteeksi, jossa ihminen tuntee itsensä jännittyneeksi, levottomaksi, hermostuneeksi tai ahdistuneeksi tai hänen on vaikea nukkua asioiden vaivatessa jatkuvasti mieltä. Stressin tunnetta koettiin vuoden 2022 vastauksissa hiukan edellistä vuotta enemmän. Kyselyn tuloksissa työmarkkinoiden tilanne näkyi selkeästi vastauksissa vaihtuvuudesta ja sitä koettiin merkittävästi enemmän vuonna 2022 kuin vuonna 2021. (Lerssi-Uskelin 2022.) Suuri vaihtuvuus on aina työyhteisölle sekä organisaatiolle stressitekijä ja vaikuttaa välillisesti näin ollen myös työhyvinvointiin. Työelämän laatua (QWL) mittaavan henkilöstö- ja lähtötietokyselyn avulla on mahdollista ennakoida tietoa tulevista henkilöstöriskeistä. Yksi merkittävistä riskeistä on vaihtuvuus, sillä kustannukset organisaatiolla suuresta vaihtuvuudesta ovat merkittäviä. Kustannukset kertyvät monesta osatekijästä, kuten rekrytoinnista, perehdytyksestä ja hiljaisen tiedon katoamisen aiheuttamista kustannuksista. (Kesti 2021.)

Sisäisen viestinnän vastauksista on nähtävissä sen haasteet sekä ensimmäisen että toisen kyselyn osalta. Suurimmat haasteet syntyvät nimenomaan tiedon saannin osalta johdon suunnasta sekä yrityksen sisäisten tiedotuskanavien käyttömahdollisuudesta, tai lähinnä niiden puutteesta. Hyvin toimivana koettiin kuitenkin työkavereiden toisilleen jakama informaatio ja sen kulkeminen työyhteisön sisällä. Suurin osa työntekijöistä pyrkii huolehtimaan siitä, että työtoverit pysyvät ajan tasalla esim. työyhteisössä tapahtuneista yhteisiin tehtäviin liittyvistä muutoksista. Työyhteisön ilmapiiri koettiin pääosin erittäin vapautuneeksi, mukavaksi ja uusille ideoille kannustavaksi, eikä kiristävä tai jännittänyt ilmapiiri vaivannut työyhteisöjä juuri lainkaan. (Lerssi-Uskelin 2022.) Pekolan ym. (2013, 56) hyvinvointiviestinnän yhtenä tärkeänä osa-alueena pidettiin kannustavaa työyhteisöä, mikä suhtautuu myönteisesti vuorovaikutukseen, palautteen antamiseen ja ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Vuoden 2022 tuloksissa olivat positiiviseen suuntaan muuttuneet omalta lähimmältä esihenkilöltä saatu tuki, sekä tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu (Lerssi-Uskelin 2022).

Avoimissa kommentteissa oli huomioon otettavia asioita muutamia. Yksi kommentteista koski suurta vaihtuvuutta ja kyselyyn vastannutta asia huoletti hyvin paljon. Hän oli reagoi-
nut jatkokysymyksillä pohtien, että mistä asia voisi johtua ja miten johto tulee reagoimaan suureen vaihtuvuuteen. Vastannutta huoletti myös se, kuinka vaihtuvuus vaikuttaa yrityksen imagoon ja voisiko mahdollisesti palkkarakenteen muutoksella olla positiivista vaikutusta, jottei vaihtuvuus enää kasvaisi. Avoimissa kommentteissa haluttiin tuoda ääntä kuuluviin lisäkoulutuksen osalta ja esihenkilökoulutus nousi yhdeksi toivomukseksi. Kommentteissa

kantaa otettiin myös perehdytyksen tärkeyteen sekä siisteyteen ja siitä huolehtimiseen, joka koettiin yhtä tärkeäksi työkseen muiden töiden ohella. Muutoksena kuitenkin edellisen vuoden kyselyyn, oli avoimista kommentteista poistunut kokonaisuudessaan toive kehityskeskusteluista ja viikkopalavereista sekä yleisestä tervehtimisestä, enää ei kantaa otettu vuorovai-
kutustaitojen puutteeseen, eikä johdon tuen puutteeseen. Voidaankin avoimien kommenttien perusteella todeta, että toimenpiteet, joita on vuoden aikana esihenkilötyössä tehty mm. kehityskeskusteluiden, viikkopalavereiden ja esihenkilöiden koulutuksien kautta, ovat olleet vaikutuksiltaan positiivisia. (Lerssi-Uskelin 2022.)

Työhyvinvointikyselyiden raporttien analysoinnin yhteenvedona voidaan todeta, että asiain monen eri osa-alueen osalta ovat edenneet ja suunta on ollut oikea. Vielä kuitenkin organisaatiossa on haasteita, joiden osalta tulee tehdä toimenpiteitä. Mikään organisaatio ei kuitenkaan ole täysin haasteista vapaa, vaan kehitettävää aina löytyy. Työhyvinvoinnin talo -mallissa käytetyt värikoodit esille nousseiden asioiden osalta olivat yleisesti parantuneet ja oikeita asioita on vuoden aikana tehty. Vuoden 2021 raporteissa vallitsevana värikoodina oli oranssi, joka tarkoittaa, että asiassa on kehitettävää. Vuoden 2022 raporteissa moni näistä kohdista oli vaihtunut keltaiseksi eli osin toimivaksi, osin ei toimivaksi asiaksi. Värikoodit kuvattu kuviossa 7. (Lerssi-Uskelin 2022.)



Kuvio 7. Työhyvinvoinnin talo -mallin värikoodisto (Lerssi-Uskelin 2020)

4.2.2 QWL-mittaus

Kyselyn yhteydessä toteutettiin lisäksi QWL-mittaus, joka tapahtui analysoimalla 9 kysymystä, jotka olivat sisältyneet työhyvinvointikyselyyn. QWL (Quality of Working Life) on mittari, jolla mitataan työelämän laatua ja se toteutettiin kaikille SafeInLog-hankkeessa mukana oleville yrityksille. Lapin yliopistossa kehitetyllä tieteellisellä QWL-mittarilla mitataan

työelämän laatua ja tarkastellaan henkilöstötyytyväisyyden yhteyttä työntekijöiden suorituskykyyn, yrityksen tulokseen ja sitä kautta kilpailukykyyn. Johtamisen kannalta on tärkeää ymmärtää työelämän laatu eli QWL. Työelämän laatu rakentuu motivaatioteorian mukaisista itsearvostustekijöistä, jotka ovat fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus eli FE, yhteenkuuluvuus ja identiteetti eli YI ja päämäärät ja luovuus eli PL. Työelämän laadun indeksin (QWL) avulla työhyvinvointi muutetaan tuotantotekijäksi. Työelämän laadun indeksi on kansainvälisen tiedeyhteisön hyväksymä indeksi, mikä selittää työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Indeksi toimii mittarina aineettomalle henkilöstöpääomalle ja kertoo prosentuaalisen tehollisen työajan osuuden itse työhön käytettävästä ajasta. (Kesti 2020.)

Kestin (2020) tiedolla johtamisen kaava on suhteellisen yksinkertainen. Kaavaa tarkemmin tarkasteltuna sen eri tekijät sisältävät paljon tietoa ja kaavan kaikki parametrit ovat sidoksissa toisiinsa. QWL on tuotantotekijä henkilöstövoimavarojen tuotantofunktiossa:

*Liikevaihto = $K * HR * TVA * (1 - RA) * QWL$ ja $EBITDA = \text{Liikevaihto} - \text{muuttuvat kulut} - \text{henkilöstökulut} - \text{muut kiinteät kulut}$. Kaavassa olevat lyhenteet ovat seuraavat*

$K = \text{yrityskohtainen asiakasarvontuottokerroin [€/h]}$

$HR = \text{henkilöstön määrä (HTV), josta syntyy henkilöstökulut [kpl]}$

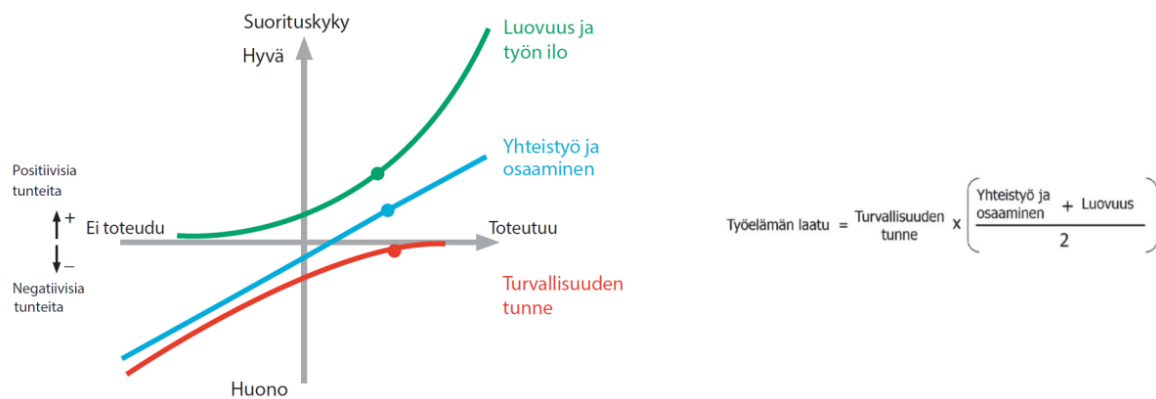
$TVA = \text{keskimääräinen HTV:n teoreettinen säännöllinen vuosityöaika [esim. 1850 h]}$

$RA = \text{Rakenteellinen ajankäyttö eli lomat, poissaolot, perhevapaat, perehdytys ja työn opastus, koulutus ja HR-käytännöt yhteensä prosentteina teoreettisesta [%]}$

$(1 - RA) = \text{työn ääressä vietetty aika [%]}$

$QWL = \text{työelämän laadun indeksi [%]}$.

QWL-raportti saatiin yrityksen työntekijöille tehdyn työnhyvinvointikyselyyn sisältyneiden 9 kysymyksen osalta ja kysymykset olivat työtyytyväisyyteen liittyvään motivaatioteoriaan kytkeytyviä. Henkilöstötuottavuuden mittareista tuotettiin yritykselle taloudelliset laskelmat ja toteutettiin työturvallisuuden kehittämisen vaikuttavuus mittaukset. Työturvallisuusjohtamisen kehittämistä edistettiin lisäksi esihenkilöiden vertaistapaamisilla. Työelämän laadun indeksi eli QWL on kuvattuna kuviossa 8. (Kesti 2021.)



Kuvio 8. Työelämän laadun indeksi eli QWL (Kesti 2021)

QWL indeksiin kuvatut motivaatiotekijät ovat FE eli turvallisuuden tunne, mikä olisi hyvä olla yli 80 %. Fyysinen ja emotionaalinen turvallisuus on työhyvinvoinnin välttämättömyys, mutta se ei itsessään lisää suorituskykyä. Luvun ollessa alle 80 % henkilöstöriskit lisääntyvät, jolloin sairauspoissaolojen seurantaan tulee panostaa entisestään ja työntekijöiden jakaminen tulee turvata kuuntelemalla tarpeita ja toteuttamalla varhaisen välittämisen mallia. (Kesti 2021.)

Indeksissä motivaatiotekijä YI eli yhteistyö ja osaaminen sekä me-henki olisi hyvä olla yli 75 %, sillä yhteenkuuluvuus, identiteetti, toimivat prosessit ja osaaminen lisäävät työntekijöiden suorituskykyä. Luvun ollessa alle 75 % sisäiset virheet lisääntyvät ja laatu kustannukset kasvavat. Erityistä huolta tulee pitää siitä, että työntekijät auttavat toinen toisiaan ja tieto kulkee osajien kesken, lisäksi olisi hyvä pyrkiä kasvattamaan luottamusta ja panostaa yhteisiin koulutuksiin sekä työroolien ja prosessien kehittämiseen. (Kesti 2021.)

Motivaatiotekijä PL eli luovuus ja työn ilo alkaa tuottamaan ylivoimaista asiakaslaatua yli 70 prosentissa, jolloin päämäärät, luovuus, työn merkityksellisyys ja työn ilo nostavat toteutuksessaan reilusti suorituskykyä. Luvun jäädessä alle 70 %:iin vaihtuvuus lisääntyy ja osalla työntekijöistä työn ilo voi olla hukassa. Näissä tilanteissa tulee panostaa yhteiseen ideointiin ja motivoiviin tavoitteisiin sekä vapauttaa ja kannustaa työntekijöitä oman työn kehittämiseen ja parantamiseen. Työhyvinvointikyselyssä esiin tullut vaihtuvuusriski on yksi luovuuden ja työn ilon kautta vaikuttava motivaatiotekijä ja vaihtuvuusriskin hälytysraja on, jos PL on alle 65 %. Tilanteessa, jossa YI eli yhteistyö ja osaaminen on alle 65 % ja FE eli fyysinen ja emotionaalinen turvallisuuden tunne on yli 70 % voidaan todeta, että työntekijä ei ole sitoutunut ryhmään, eikä työpaikkaan ja sen tavoitteisiin. FE eli fyysinen ja emotionaalinen turvallisuuden tunne ollessa työntekijällä tilanteessa yli 70 % on hänellä energiaa hakea uutta työpaikkaa. (Kesti 2021.)

Ensimmäisen mittauksen tuloksena Yritys X:lle annettiin Kestin (2021) analyysin perusteella toimenpidesuosituksina työntekijöiden perusturvallisuuden varmistamiseksi tarkistaa seuraavien johtamiskäytäntöjen toteutuminen:

- varhaisen välittämisen malli
- työntekijöiden tarpeiden kuunteleminen ja tuen antaminen
- tehtäväkuvien ja palkkauksen sopiminen
- psykososiaalisen riskin hallintaohjelma
- työsuojelutoiminta
- työpaikkaselvitys ja riskien arviointi
- työyhteisön epäkohtien puheeksiotto rakentavasti sekä
- työterveyshuollon asiantuntemuksen hyödyntäminen.

Kyselyn tulokset olivat parantuneet vuodesta 2021 vuoteen 2022, kun QWL indeksi oli ensimmäisessä kyselyssä 60,3 % ja toisessa kyselyssä 63,4 %. Kaikkien motivaatiotekijöiden osalta oli tapahtunut parannusta ja näin ollen myös kokonaistulos oli parantunut. Karkeasti QWL indeksi voidaan jakaa neljään eri luokkaan, jossa tulos 1–39 tarkoittaa organisaatiota, jossa on erittäin paljon kehitettävää, 40–64 tulos tarkoittaa organisaatiota, jossa on paljon kehitettävää ja 65–74 tulos tarkoittaa organisaatiota, jossa on jonkin verran kehitettävää ja yli 75 % taso tarkoittaa organisaatiota, jossa tilanne on erinomainen ja tällaista tasoa tuleekin pyrkiä ylläpitämään. Suomessa keskimääräinen työelämän laatuindeksi on n. 60 % ja sen perusteella voidaan todeta, että Yritys X on ollut keskimääräistä parempi laatuindeksin perusteella. (Kesti 2022.)

Kaiken kaikkiaan tulos oli edellisestä vuodesta noussut, mutta toimenpidesuosituksia tulevaisuuden varalle kuitenkin annettiin. Raportin mukaan kehitys työelämän laadussa on ollut hyvää ja tärkeimmäksi tavoitteeksi annettiin saada hajonta paremmin hallintaan, mikä tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät saataisiin nousemaan 60 % yläpuolelle. Tällä muutoksella työelämän laatu parantuisi yleisellä tasolla merkittävästi ja henkilöstöriskit vähenisivät huomattavasti. Tavoitteeksi asetettiin seuraavalle mahdolliselle mittauskerralle 66,9 %. (Kesti, 2022.)

Toimenpidesuosituksia raporteissa tuli mm. työn henkisen rasittavuuden huomioiminen ja työntekijöiden tarkempi kuunteleminen. Henkilöstöriskien erilaisia indikaattoreita oli raporteissa nähtävissä suhteellisen paljon, mikä tarkoittaa mahdollista vaihtuvuutta, sairaspösaoloja tai peräti työkyvyttömyyttä. Jatkossakin tulisi kiinnittää huomiota siihen, että lähimmältä esihenkilöltä saa tarvittaessa apua. Työrooleihin toivottiin lisää selkeyttä, jotta työntekijät kokisivat saavansa enemmän vaikutusmahdollisuuksia työssään. Työilmapiiri

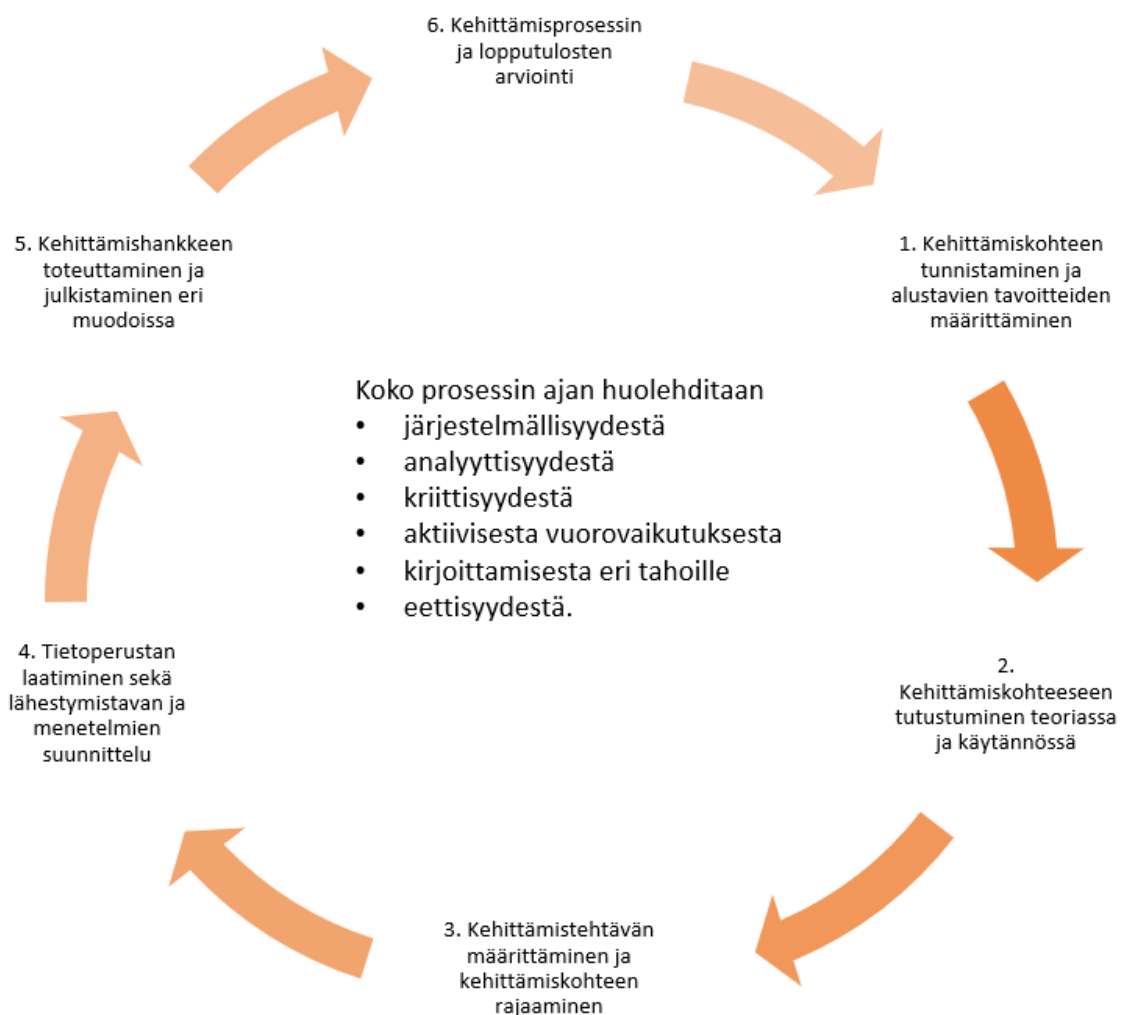
yleisesti oli kiitettävällä tasolla, suositukseksi oli kuitenkin vielä kasvattaa sitä enemmän kannustavaksi ja uusia ideoita tukevaksi. Yhteisöllisyys, ryhmäkohtaiset kehityspalaverit ja työelämäinnovaatiot olivat tähän keinoja, joilla asiaa voitaisiin toteuttaa käytännössä. (Kesti 2022.)

Kaiken kaikkiaan QWL-mittaus ja siitä saadut tulokset tukivat hyvin työhyvinvointikartoituksessa esiin tulleita kehityskohteita ja toisaalta hyvin edenneitä toimenpiteitä edelliseen vuoteen verrattuna. Yrityksen johdon kannalta QWL-mittauksesta saadut tiedot ovat merkittäviä, sillä mittauksella on mahdollista näyttää suoraa numeerista dataa siitä, miten erilaisilla toimenpiteillä on mahdollista kehittää toimintaa edelleen kannattavammaksi ja kuinka mahdollisiin henkilöstöriski-indikaattoreihin tulee puuttua ajoissa. Mittaus olisikin suositeltavaa toteuttaa samankaltaisena myös tulevaisuudessa ja saadun tuloksen sekä toimenpidesuositusten mukaisesti kehittää toimintaa määrätietoisesti vuodesta toiseen. Yritys X on Suomen keskiarvon yläpuolella, mutta matkaa on edelleen kiitettävälle 75 % tasolle ja mielestäni tämä on hyvä ottaa organisaatiolle tavoitteeksi.

4.3 Kehittämisvaihe

Kehittämistyö yrityksissä on tänä päivänä jatkuvaa, sillä nopeat toimintaympäristöjen muutokset ajavat siihen lähes jokaista organisaatiota. Jatkuva, kasvava muutosnopeus vaatii organisaatioilta ketteryyttä ja nopeaa uudistumiskykyä. Korkeakoulut opettavat tätä toimintatapaa jo hyvin varhaisessa vaiheessa opiskelijoille ja organisaatioihin on mahdollista saada tätä kautta uudenlaista osaamista. Yritykselle kehittämistyö tarkoittaa pääosin kannattavuuden parantamista, kasvua, henkilöstön motivointia, toiminnan tehostamista ja ongelmien ratkaisemista. (Ojasalo ym. 2015, 12.)

Tämän opinnäytetyön kohdalla mallin ja toimenpidesuunnitelman kehittämisvaiheessa tärkeintä oli luovuuden käyttäminen voimavarana. Mallin rakentamisen ja toimenpidesuunnitelman toteutuksen innostajana toimi Yritys X:n suunnasta esitetty toive ja raporttien analysoinnin pohjalta havaittu muutoksen tarve. Yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa oli tehty huomio tarpeesta, ilman, että tiedettiin vielä tarkasti mitä se tulee tuottamaan. Kehittämisvaiheen prosessi on kulkenut tutkimuksellisen kehittämistyön prosessin mukaisesti, mikä on kuvattuna kuviossa 9 (Ojasalo ym. 2015, 16, 24).



Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2015)

4.4 Sisäisen viestinnän malli

Sisäisen viestinnän mallia (liite 1) lähdettiin kehittämään teoriaosuudessa hankitun tietopohjan sekä kyselyiden ja mittausten raporttien analysoinnin perusteella. Raporttien analysoinnin kautta oli selvää, että sisäisen viestinnän lähtötilanne on varsin heikko ja asian oli huomannut myös Yritys X:n johtoporras. Viestintä toimii työyhteisössä työntekijältä toiselle, ja tällä tavoin pidetään omaa tiimiä ajan tasalla tärkeistä asioista. Näissä tilanteissa kulki kuitenkin vain tieto, mikä oli tärkeää päivittäisen työn tekemisen kannalta, mutta ei vaikuttanut viestintään suuressa kuvassa.

Yritys X, kuten jokainen muukin yritys on tehnyt itselleen strategian, vision ja mission, ja toimintaa ohjataan näiden kautta. Yritysviestinnän tärkein tehtävä on saada strategia

liikkeelle, viestinnällä strategiaan saadaan lisää energiaa. Viestintä on ainoastaan tosiasioita, joita yrityksen kannattaa ja tulee kertoa sekä omalle henkilöstölle että asiakkaille, mutta myös medialle. (Näkemyshdas MBE.) Ulkoisen viestintäkumppanin kanssa on tehty erittäin merkittävää työtä ulkoisen viestinnän osalta, johon kuuluu sekä asiakasviestintä että yhteydenpito median suuntaan, mutta huomiotta on jäänyt oma henkilöstö.

Sisäisen viestinnän mallin laatimista ohjasi kehittämissivaiheessa strategia, visio ja missio. Sisäisen viestinnän malli on yrityksen yhteinen ajatus ja kieli, jota käytetään viestinnässä. Viestinnän tulee olla aina tarkoituksenmukaista, ei sattumanvaraista ja tunteisiin perustuva. Tavoitteellinen sisäinen viestintä toimii erinomaisena välineenä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Strategiset tavoitteet ovat tärkeitä kaikille yrityksen työntekijöille, mutta liian usein ne ovat vaikeasti ymmärrettäviä. Tämän vuoksi on tärkeää, että sisäisen viestinnän malli tulee tukemaan strategiaa, mutta niin, että jaettava tieto on ymmärrettävää ja sitä valutetaan ylhäältä alaspäin suunnitelmallisesti, jokaiselle ymmärrettävässä muodossa. Yrityksen strategiassa kuitenkin jokaisella työntekijällä on oma merkityksensä. (Näkemyshdas MBE.)

Sisäisen viestinnän mallissa tulee Näkemyshdas MBE:n mukaan olla kuvattuna:

- viestinnän tavoitteet ja tehtävät
- valitut viestinnän ratkaisut
- viestinnän kanavat (mahdollisimman vähän, mutta riittävästi)
- aikataulut
- vastuhenkilöt.

Usein organisaatioissa jää huomioimatta kriisiviestintä. Kriisiviestinnän osalta on yrityksessä oltava oma suunnitelmansa, vaikkakin toivotaan, ettei sille ikinä olisikaan tarvetta. Kriisiviestinnän suunnitelma on kuitenkin tärkeä mielenrauhan kannalta yrityksen johtoportaalille. Tärkeintä on se, että ollaan valmistautuneita siihen tilanteeseen, jos jotain tapahtuu. Ensisijaisesti on muistettava, että viestitään myös kriisitilanteissa hyvin, ei pelkästään nopeasti. Kriisejä on hyvin monen eri tasoisia ja sen vuoksi hyvä suunnitelma on aina oltava olemassa, pienetkin tilanteet voidaan hoitaa samalla suunnitelmalla kuin suuremmat. Kriisiviestinnän osalta suunnitelmaan tulee kirjata mitä viestitään, miten viestitään ja kuka viestii. Perusasioilla päästään kriisitilanteissa hyvin pitkälle. (Näkemyshdas MBE.)

Mallin rakentamisen suunnitelma

Sisäisen viestinnän mallin rakentaminen lähti kehittymään, kun pohdin mitä elementtejä Yritys X:n viestinnän kehittämiskohteista tuli esille raporttien analysoinnin kautta. Analysoinnin perusteella johdon viestintä nähtiin kehittämiskohteena ja yleisesti sisäinen viestintä

kokonaisuutena. Yksityiskohtaisemmin näitä ei ollut avattu avoimissa kommentteissa, mutta niitä ei toisaalta ollut mahdollista selvittää aineistojen kautta tarkemmalla tasolla. Lisäksi Yritys X:n oma tahtotila ja toive vaikutti mallin rakentamiseen merkittävästi, sillä huomio myös heidän suunnaltaan oli se, ettei mallia ole ja tilanne tulisi korjata. Lähtötilanteeseen mallin rakentamiselle vaikutti lisäksi se, että johtamisjärjestelmä on käytössä ja sen hyödyntäminen sisäisen viestinnän osalta haluttiin huomioida. Lisäksi kustannukset toimenpiteissä tuli pitää maltillisina, sillä Yritys X:n tahtotila oli, että muutosta lähdetäisiin tekemään niin, ettei se aiheuta suuria kustannuksia alkuvaiheessa.

Lähtökohta mallille oli se, että prosessille tulee valita omistaja, joka pitää huolen, että mallin mukaiset toimenpiteet toteutuvat ja, että malli sekä suunnitelma päivittyy tarpeen niin vaatiessa. Ensimmäinen tärkeä huomio oli se, että mallin tulee pitää sisällään vuosikello sisäisestä viestinnästä. Vuosikelloon tulee laittaa strategiaan, visioon ja missioon liittyvät vuosittain toteutuvat asiat, näistä esimerkkinä toimenpiteet tulevalle vuodelle strategian näkökulmasta. Vuosikellossa tulee lisäksi olla vuosittain tapahtuvat toimikuntien tapaamisiin liittyvät huomiot, YT-lain mukanaan tuoman jatkuvan vuoropuhelun mallin ajankohdat, sekä tietenkin yleisesti eri vuodenaikoihin liittyvät viestittävät asiat, kuten kesälomat. Erillisenä huomiona vuosikelloon tulee laittaa yleiset johdon terveiset, jotka pitävät sisällään niin tulokseen, toimenpiteisiin kuin yleisiin tiedotettaviin asioihin liittyvät seikat, nämä voi kulkea nimellä ”toimitusjohtajan terveiset”.

Mallin yhtenä kantavana ajatuksena on Yritys X:ssä käytössä oleva johtamisjärjestelmä ja sen kautta sovitut käytännöt palavereihin sekä niiden dokumentointiin. Kyselyiden avoimien kommenttien perusteella asia on vuodesta 2021 vuoteen 2022 korjaantunut, sillä vain ensimmäisessä kyselyn raporteissa tähän oli puututtu monen työntekijän toimesta. Koettiin, että viikkopalaverien pitämisen osalta olisi ollut kehitettävää ja niitä oli osittain jätetty pitämättä. Johtamisjärjestelmä itsessään on laadullinen käsikirja Yritys X:lle ja sen osalta viikkopalaverit on sovittu pidettäväksi jokaisessa tiimissä. Pidänkin tärkeänä, että viikkopalaverihin sekä niiden dokumentointiin kiinnitetään jatkossa vielä enemmän huomiota ja yrityksen johdon huolehtii, etteivät ne jää pitämättä. Viikkopalaveriteita voi pitää yhtenä tärkeimmistä sisäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen keinoista. On lisäksi huomioitava, että toiminta on kirjattu johtamisjärjestelmään ja näin ollen yrityksen yhteiseksi sovituksi toimintamalliksi.

Koin tärkeäksi lähteä miettimään sisäistä viestintää myös ulkoisen kumppanin kautta, sillä heillä on hallinnassaan tällä hetkellä yrityksen someen liittyvät tilit. Somen kautta viestintää tapahtuukin tällä hetkellä aktiivisesti, ja tämä on ollut myös työntekijöille keino saada informaatiota yrityksen sisäisistä asioista. Viestintä tapahtuu kuitenkin näissä tilanteissa yhtä

aikaa sekä yrityksessä sisäisesti että ulkoisesti. Toivottavaa olisi, että someviestinnän osalta voisi yhteistyötä kasvattaa ulkoisen kumppanin kanssa ja miettiä, kuinka yritykselle voitaisiin saada vain työntekijöiden käyttöön oleva Facebook alusta, eli ns. Facebook Workplace. Facebook Workplace on organisaation työntekijöiden keskinäisen keskustelun, verkostoitumisen ja yhteisöllisyyden väline, eikä missään tilanteissa sovi arkaluontoiselle keskustelulle, eikä viralliselle tiedottamiselle. Yrityksen työntekijöiden keski-ikä on varsin matala ja voitaisiin tämän tiedon perusteella olettaa, että somen käyttö on varsin tuttua. Näin ollen some voisi sopia yhdeksi kanavaksi verkostoitumiseen sekä hyväksi havaittujen toimintatapojen jakamiseen, mutta myös positiivisten terveisten lähettämiseen toimipaikkojen välillä.

Sisäisen viestinnän malliin hain ratkaisua organisaation monen toimipisteen haasteesta, mikä on todettu myös Yritys X:n johdon suunnasta. Sisäisen viestinnän toimenpiteet ovat lähestulkoon samat riippumatta siitä, mistä toimipisteestä on kyse. Tämän osalta voitaisiin haastetta lähteä taklaamaan infonäytöillä. Infonäyttöihin on mahdollista jakaa useita lyhyitä viestittäviä asioita ja näyttöä on mahdollista hyödyntää toimipaikan omaan sisäiseen viestintään, organisaation yhteisen viestinnän lisäksi. Infonäyttöjen avulla saataisiin sisäiseen viestintään nopeutta ja täsmällisyyttä, mikä on yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä osaluista. Infonäytöillä olisi mahdollista lähteä taklaamaan tämänhetkistä tilannetta siitä, että asiat viestitään somen välityksellä yhtäaikaisesti niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Toimintatapa tämä ei ole missään tilanteissa hyvä asia, sillä viestinnän tulisi aina ensin tavoittaa yrityksen työntekijät ja vasta sen jälkeen lähteä ulkoiseen levitykseen. Infonäyttöjen avulla olisi mahdollista saada viestittyä monia vuosikelloon liittyviä strategisia ja ajankohtaisia asioita oikea aikaisesti. Uskon, että oikea-aikaisuus toisi sisäiseen viestintään suurimman positiivisen vaikutuksen.

Yritys X:llä ei ole käytössä myöskään sisäistä intraa, mikä voisi parhaimmillaan tuoda suurta hyötyä organisaatiolle. Haasteena tässä nähdään kuitenkin se, ettei jokaiselle työntekijälle haluta lähteä rakentamaan omaa sähköpostilaatikkaa, mikä olisi välttämättömyys, jotta intra saataisiin järkevästi toimimaan kaikkien työntekijöiden tarpeisiin. Tällä hetkellä kuitenkin toimikuntien ja organisaation toimintaan liittyvät suunnitelmat ovat hankalasti löydettävissä HR-järjestelmästä ja tämän haasteen taklaaminen jää vielä tulevaisuuteen. Halusin kuitenkin tässä kohtaa erikseen mainita, että tämä asia tulisi ottaa jatkossa huomioon ja miettiä sen mukanaan tuomia kustannuksia hyötyyn nähden. Törrön (2017) mukaan intranet on lähtökohtaisesti suunniteltu helpottamaan sisäistä viestintää ja tiedottamista. Intranet koetaan myös asioiden ja ihmisten johtamisen tärkeäksi välineeksi, ja on kaiken kaikkiaan hyödyllinen keskustelun, ideoiden ja ajatusten vaihtamisen väline (Törrö 2017).

Kaiken kaikkiaan sähköiset kanavat ovat viestinnässä tätä päivää ja niistä on valittava organisaatiolle parhaiten toimivat kanavat. Hyvän sisäisen viestinnän suunnitelman lisäksi tarvitaan organisaatiosta oikeat ihmiset sitä toteuttamaan ja määrätietoisesti viemään eteenpäin. (Kauhanen 2010.) Joki (2021, 169) kirjoittaa, että työntekijät arvostavat avointa vuorovaikutusta ja rehellistä puhetta johdon suunnasta. Mielestäni Yritys X:n kohdalla on lisättävä sekä avointa vuorovaikutusta että rehellistä puhetta johdon suunnasta. Viestin perillemeno jokaiselle työntekijälle tulee varmistaa, jottei huhupuheita lähde turhaan liikkeelle ja todelliset asiat vääristy (Joki 2021, 169).

Pidänkin tärkeänä, että käyttöön otettavien sähköisten kanavien lisäksi viestitään henkilökohtaisesti jokaiselle työntekijälle ja tämä on mahdollista toteuttaa HR-järjestelmää käyttäen. Sisäistä viestintää harvoin on liikaa, usein on kuitenkin liian vähän. Neljästi vuodessa toteutettava sähköinen uutiskirje, strategialähtöisesti, mutta ymmärrettävästi rakennettuna, sitouttaa myös työntekijöitä toteuttamaan yrityksen strategiaa. Sisäistä viestintää ohjaa strategia, visio ja missio (Näkemystehdas MBE).

Sisäisen viestinnän malli on rakennettu yhdeksi johtamisjärjestelmään sisältyväksi liitteeksi, jota voidaan tulevaisuudessa auditoida niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Johtamisjärjestelmän liitteenä uskon, että sisäisen viestinnän mallille saadaan sen ansaitsema tärkeys ja mallin viestiminen työntekijöille on selkeää ja toimivaa.

4.5 Toimenpidesuunnitelma

Sisäisen viestinnän käyttöönottoa varten laadittiin toimenpidesuunnitelma (liite 2). Yritys X:n käytössä oleva johtamisjärjestelmä ohjaa hyvin pitkälti sisäistä viestintää palaverikäytäntöjen, niihin kohdistuvien agendojen sekä palavereista tallennettavien pöytäkirjojen sekä muistioiden ohjeistusta. Kaikki nämä ovat yksi osa sisäistä viestintää, hyvinvointiviestintää, jota teoriaosuudessa on käyty läpi. Pekkolan ym. (2013, 54, 56, 59) mukaan hyvinvointiviestinnän näkökulmasta johtamisjärjestelmässä kuvatut palaverikäytännöt ohjaavat pitkälti yhteisöllisyyttä, luottamusta, kannustamista ja etenkin osallistumista. Henkilöstö tulee kannustaa innovoimaan, olemaan rohkeita keskustelemaan ja etenkin antaa mahdollisuus vaikuttaa työhön liittyviin asioihin (Marjamäki & Vuorio 2021, 140–142). Kaikki tämä on mahdollista johtamisjärjestelmässä sovittujen palaverikäytäntöjen toteuttamisella, määrätietoisella ja aktiivisella otteella.

On tärkeää, että tiimipalaverit pidetään sovitusti, jotta tieto varmasti kulkee läpi organisaation ja vuorovaikutusta sekä esihenkilön että työntekijöiden välille saadaan aikaiseksi. Kaiken kaikkiaan on jälleen aika tarkastella johdon palavereiden, tiimipalavereiden sekä toimikuntien palaverikäytäntöjä kriittisesti ja strategisesta näkökulmasta. Ohjaako strategia, visio

ja missio tekemistä, vai tuleeko ohjaus tällä hetkellä jostain toisesta suunnasta. Noudatetaanko annettuja ohjeistuksia palavereista, muistioista ja pöytäkirjoista ja onko niiden säilytys oikeassa paikassa, jotta poissaolijoiden on niitä mahdollista lukea. Jotta voidaan uudistua, tulee kriittisesti tarkastella, onko kaikki olemassa olevat käytännöt sellaisia, mitä johtamisjärjestelmässä on sovittu.

Kivijalan kuntoon laittamisen jälkeen on aika lähteä uudistumaan ja hakemaan organisaatiolle parhaiten sopivia käytäntöjä. Ulkoisen viestinnän kumppanin kanssa tulisikin miettiä, kuinka he voivat olla toteuttamassa ja tukemassa tätä matkaa, yhdessä Yritys X:n kanssa. Miten on mahdollista rakentaa Facebook Workplace ja onko se turvallinen ja hallittavissa oleva kanava juuri tämän organisaation käyttöön. Ulkoisella kumppanilla on asiasta varmasti kokemusta toisten organisaatioiden kautta, ja tätä heidän osaamistaan on ehdottoman järkevää käyttää. Hyvien käytäntöjen jakaminen toimipaikkojen välillä voisi tällä mallilla olla täysin mahdollista. Positiivisten terveisten lähettäminen toisi toimipaikkoja lähemmäksi toisiaan. Somen avulla voitaisiin työnkierrosta eri toimipaikkojen välillä tehdä työntekijöille helpompaa, kun viestien avulla on eri toimipaikat tulleet tutuksi työntekijöille.

Vuosikellon rakentaminen sisäiselle viestinnälle tulisi ehdottomasti toteuttaa yhteisenä workshopina. Tällöin kaikkien ideat ja eri toimintojen tärkeät viestittävät asiat otetaan huomioon ja synkronoidaan yhteen muiden organisaation käytössä olevien vuosikellojen kanssa. Vuosikellon rakentamiseen tulee ottaa mukaan työntekijät ja yhteistoimintalain mukainen jatkuvan vuoropuhelun malli tukee tätä ajatusta. Suunnitelman tekemiseen tulee ottaa huomioon työntekijät ja heidän toiveensa, tarpeensa ja ajatuksensa. Yhteistyössä koko organisaation kanssa rakennettu vuosikello palvelee kaikkia paremmin, kuin suoraan ylhäältä alhaalle annettu malli. Vuosikellolle on rakennettu sisäisen viestinnän malliin karkeat raamit, mutta ne tulevat ideoinnin myötä varmasti vielä lisääntymään ja pidänkin tätä tärkeänä. Tämä workshop olisi ollut erittäin mielenkiintoista pitää yhdessä organisaation hallinnon kanssa, jo ennen mallin rakentamista, mutta se ei valitettavasti aikataulullisista syistä ollut mahdollista. Uskonkin, että sisäisen viestinnän malli sekä suunnitelma elää vielä paljon tulevaisuudessa ja tämä opinnäytetyö on toiminut sille ainoastaan liikkeelle panevana voimana.

Toimenpiteistä ehkä suurimpana mahdollistajana sisäisen viestinnän toiminnalle näen infonäytöt ja niiden moninaisen käyttömahdollisuuden. Infonäyttöjen kautta on mahdollista viestiä erittäin nopeasti, lyhyesti ja yhtäaikaaisesti. Toimipisteiden hajallaan olo valtakunnallisesti on asettanut sisäiselle viestinnälle todella paljon haasteita. Näen infonäytöt tähän haasteeseen suurena mahdollisuutena ja toiminnan merkittävänä kehittäjänä.

Ehkä tärkein tehtävä on kuitenkin miettiä, kuka on sisäisestä viestinnästä vastuussa oleva henkilö, kuinka hän jatkossa koordinoi ja hoitaa tehtävää, toisaalta kehittää sitä eteenpäin. Ilman valittua vastuullista henkilöä, ei luultavasti tulla pääsemään toivottuihin lopputuloksiin, sillä asiat, jotka ovat kaikkien vastuulla, eivät todellisuudessa ole kenenkään vastuulla.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten pohdinta ja johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on Yritys X:n sisäisen viestinnän ja työhyvinvoinnin nykytila sekä luoda toimiva malli sisäiselle viestinnälle ja toimenpidesuunnitelma tulevaisuuteen. Sisäisen viestinnän mallin tavoitteena oli, että se tulisi tukemaan työhyvinvointia entistä paremmin tulevaisuudessa. Tutkimus toteutettiin SafeInLog-hankkeesta tuotettujen työhyvinvointikyselyiden sekä QWL-mittausten raporttien perusteella, niitä analysoiden tutkijan toimesta. Käytössä olleet raportit olivat kahdelta eri vuodelta, samasta toimipaikasta ja samoilla kysymyksillä toteutettuna. Vuoden 2022 vastausprosentti oli varsin alhainen, mutta verrattaessa tuloksia aikaisemman vuoden tuloksiin, niissä oli nähtävissä vain hyvin vähän eroavaisuuksia toisiinsa. Raportit osoittivat molempien vuosien tulosten analysoinnin perusteella, että yrityksellä on haasteita sisäisen viestinnän osalta ja teoriaan pohjautuen sillä on todettu olevan merkittävä vaikutus työhyvinvointiin.

Organisaation kilpailukyky saadaan aikaiseksi useiden inhimillisten menestystekijöiden kautta, joita ovat mm. esihenkilötyö ja sisäinen viestintä. Jotta inhimilliset menestystekijät saadaan tuottamaan, tulee työelämän laatua parantaa käytännön toimenpiteillä. Onkin varsin oleellista kuunnella työntekijöitä ja yhteistyössä löytää ratkaisut, joilla poistetaan työn sujuvuutta haittaavat tekijät. Kun toimenpiteet kohdennetaan oikein, henkilöstössä piilevät voimavarat voidaan vapauttaa. (Kesti 2013.) Organisaation onkin tulosten perusteella varsin tärkeää miettiä kilpailukyvyyn menestystekijöitä, joista sisäinen viestintä on yksi. Esihenkilötyöhön panostaminen on muutaman viimeisen vuoden aikana tuottanut selkeitä tuloksia. Tämän tiedon valossa on varsin selkeää, että toimenpiteet sisäiselle viestinnälle tulevat luultavasti vaikuttamaan positiivisesti työhyvinvointiin.

Edelman (2021) tutkimuksessaan toi esille, että työntekijät ovat yksi tärkeimmistä sidosryhmistä organisaatiossa ja heidän äänensä kuuluminen yritysstrategiassa on välttämätöntä sitoutumisen kannalta. Strategia, visio ja missio tulee olla koko henkilöstön sisäistettävissä, jotta toiminta on tavoitteellista ja oikeaan suuntaan kulkevaa (Saarelainen 2021, 47.) Yhteistyössä hallinnon ja henkilöstön edustajien kanssa toteutettava sisäisen viestinnän mallin jalkauttaminen voisi olla tähän yksi keino.

Uusien toimintatapojen jalkauttaminen yhteistyössä henkilöstön kanssa, on varmasti toimivampi ratkaisu, kuin pelkästään ylhäältä alaspäin organisaatiossa annettava. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus osallistua ja tätä asiaa on lähdetty edistämään uuden yhteistoimilain osaltakin. Yhteistoimintalain tarkoituksena on organisaatioissa edistää kulttuuria, jossa henkilöstö ja työnantaja toimivat yhteistoiminnassa toistensa oikeuksia ja velvollisuuksia

kunnioittaen, mutta samalla edut huomioon ottaen. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1§.) Tutkimuksen perusteella on selkeästi havaittavissa, että on molempien etu lähteä kehittämään sisäistä viestintää ja malli on siihen yksi ratkaisu yhdessä toimenpidesuunnitelman kanssa.

Sisäisen viestinnän kolme merkittävintä asiaa on Kauhasen (2010) mukaan johdon viestinnän tärkeys, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri sekä vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön, uraan ja kehittymiseen. Tutkimuksen tuloksista olikin selkeästi havaittavissa, että johdon viestintä koettiin puutteelliseksi ja se oli nostettu ensimmäisen vuoden tuloksissa erilliseksi huomioksi, sekä raportin että tutkijan toimesta. Kaiken kaikkiaan keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri koettiin tutkimustulosten perusteella Yritys X:ssä olevan kiitettävällä tasolla. Tutkimustuloksista kävikin ilmi, että ilmapiiri koettiin pääosin erittäin vapautuneeksi, mukavaksi ja uusille ideoille kannustavaksi, eikä kiristävä tai jännittynyt ilmapiiri vaivannut työyhteisöjä juuri lainkaan. Keskinäinen vuorovaikutus on mahdollista saavuttaa tiimipalaverissa, joissa sekä viestitään sisäisesti esiin tulleista asioista, että voidaan kokea molempin puolta vuorovaikutusta. Rissa (2016, 9) kiteyttää tutkimuksissaan asian, että välitön vuorovaikutus antaa mahdollisuuksia parempaan ymmärrykseen. Yhteisissä palaverissa onkin mahdollisuus vuorovaikutukseen ja parempaan ymmärrykseen, kun viestin sisällöstä on mahdollista kysyä heti, eikä jäädä miettimään, mitä viestillä mahdettiin tarkoittaa.

Tutkimusten kautta selvisi, että sisäisen viestinnän osalta työntekijät eivät tienneet, mistä he voisivat tarkastaa eri toimikuntien organisaatorakennetta ja suunnitelmia. Toisaalta myöskään muiden suunnitelmien, kuten koulutussuunnitelman ja henkilöstösuunnitelman sijainti ei ollut työntekijöillä täysin selvillä. Sisäisen intran olemassaoloa ei tutkimusten perusteella tiedetty ollenkaan, mutta toisaalta tutkimuksissa selvisi, ettei muutakaan vastaavaa yrityksen sisäistä tiedonvälityskanavaa hyödynnetty juuri ollenkaan. Voidaankin siis tutkimuksen perusteella olettaa, ettei näitä ole yrityksessä käytössä tai niiden käyttö on varsin haastavaa. Näihin tuloksiin pohjautuen on varsin tärkeää miettiä, voisiko olla mahdollista kustannusten valossa investoida intranettiin. Organisaation työntekijöiden työn kannalta tärkeä tarvittava tieto olisi tämän avulla kaikkien saatavilla, kuten myös lakisääteiset suunnitelmat ja toimikuntien organisaatorakenteet sekä muu tärkeä informaatio. Törrö (2017) kirjoittaaakin, että intranetistä on alettu viime aikoina puhua yhteisöllisyyden ja työilmapiirin mahdollistajana. Näen tämän mahdollisuuden Yritys X:n kohdalla varsin varteenotettavana. Perimmäinen tarkoitus tulee sisäiselle viestinnälle kuitenkin muistaa, joka tässäkin tutkimuksessa on ollut kantavana teemana eli sisäinen viestintä työhyvinvoinnin tukena.

Tutkimustulokset osoittivat lisäksi, että työntekijät kokivat saavansa hyvin työssä tarvitsemaansa tietoa yrityksen sisältä. Tulosten perusteella voidaan tulkita, että tieto kulkee työkalaverien välillä. Suurin osa vastaajista huolehtii raporttien analysoinnin perusteella siitä,

että työkaverit pysyvät ajan tasalla työyhteisössä tapahtuneista yhteisiin työtehtäviin liittyvistä muutoksista. Tähän vaikuttaa tutkimusten perusteella merkittävästi se, että ilmapiiri on vapautunut ja mukava.

Tutkimustulosten perusteella erityiseksi kehittämiskohteeksi nousi myös vuorovaikutuksen ja kuulluksi tulemisen mahdollistaminen, vaikkakin siinä oli tapahtunut edellisen vuoden raporttiin nähden parannusta. On tärkeää huomioida, että organisaation yhteishenki ja rento ilmapiiri rakentuu pitkälti vuorovaikutustilanteista. Vuorovaikutusta on kohtaamiset, tervehtimiset ja jäsenten huomioimiset. Avoimissa kommentteissa vuodelle 2021 oli erikseen nostettu kohta tervehtimisen puutteesta, mutta vuoden 2022 kommentteissa tätä ei enää ollut, voidaan siis tutkimustulosten perusteella olettaa, että asia on kehittynyt oikeaan suuntaan. Tervehtiminen työyhteisössä on erittäin tärkeä tekijä vuorovaikutuksen osalta, ja se kuuluu jokaisen ihmisen hyviin käytöstapoihin (Rantanen ym. 2020, 247).

Esihenkilötyö koettiin tutkimustulosten perusteella olevan tasapuolisen ja oikeudenmukaisen kohtelun osalta hyvällä tasolla, taso oli noussut edelliseen vuoteen verrattuna. Rantanen ym. (2020) mukaan johtamisessa ja esihenkilötyössä työhyvinvoinnin kannalta tärkeää onkin, että voidaan lisätä työntekijöiden psykologista turvallisuuden tunnetta. ManPower-Groupin (2022, 26) tekemän tutkimuksen mukaan jopa 70 % työntekijöistä sanoo, että tärkeintä organisaatiossa heille ovat johtajat, joihin he voivat luottaa. Tutkimustulosten mukaan työntekijät eivät kuitenkaan kokeneet saavansa riittävästi palautetta ja tukea esihenkilöltään, mikä olisi työhyvinvoinnin kannalta tärkeää. Johtamisessa ja esihenkilötyössä tehdyt toimenpiteet aikaisempien vuosien osalta on tuottanut selkeästi positiivisia tuloksia ja näitä toimenpiteitä tulee ehdottomasti jatkaa myös vastaisuudessa. Koskaan ei voida sanoa, että johtaminen ja esihenkilötyö on kehitetty täysin toimivaksi, vaan aina tulee olemaan uusille toimenpiteille tarvetta.

Epävarmuustekijöitä tutkimustulosten perusteella oli pandemian osalta vielä 2022 raporteissa nähtävissä. Tulevaisuudessa psykologisen turvallisuuden tunteen voi tuoda pandemian väistyminen, joka aikaisemmin toi mukanaan pelon mahdollisista lomautuksista ja töiden vähenemisestä. Toisaalta maailmalla tällä hetkellä vallitseva sotatila tuo uuden epävarmuuden myös työelämään. Sotatilalla tulee suurella todennäköisyydellä olemaan vaikutusta Yritys X:n toimintoihin, sillä niistä osa on varsin merkittävässä roolissa Venäjän markkinoihin.

Saarelaisten (2021, 43) tutkimuksen mukaan yli kaksi viikkoa kestävä stressitila aiheuttaa työntekijöille vahinkoa aivoissa ja elimistössä. Kyky ylläpitää työhyvinvointia haastavissa tilanteissa työntekijän omilla voimavaroilla ja vahvuuksilla tulisikin olla hyvällä tasolla, jotta stressi ei aiheuta pysyviä haittoja. Yhtään työyhteisöä ei varmasti ole olemassa, jossa kiire

ja stressi ei koskaan aiheuta työhyvinvointiin haasteita, tärkeää ennemminkin on miettiä, kuinka kauan sellaiset tilanteet kestävät ja miten kiirettä ja stressiä voidaan vähentää. (Saarelainen 2021, 43.) Stressi yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä on tutkimustulosten perusteella kuormittavalla tasolla. Stressiin vaikuttavia tekijöitä ovat kiire, töiden ruuhkautuminen sekä työmäärän lisääntyminen. Näihin on mahdollista tulevaisuudessa vaikuttaa sisäisen viestinnän keinoin, sillä tieto kiiretilanteesta tai töiden hallitsemattomasta ruuhkautumisesta auttaa käsittelemään asiaa paremmin, kun turhia spekulatioita ja huhupuheita ei aiheista lähde kehittymään.

Tutkimustulosten valossa, kuten myös Joen (2021, 153) teoriaan pohjautuen viestinnän puutteellisuus, esihenkilön tuen puute tai jopa tyytymättömyys esihenkilötyöhön ovat varsin usein syynä työpahoinvointiin. Tällaisissa organisaatioissa sekä sairaspöissaolot että vaihtuvuus lisääntyvät merkittävästi (Pölkki 2003). Kuten tutkimustuloksista oli osoitettavissa vaihtuvuus organisaatiossa, on lähtenyt merkittävään kasvuun, lisäksi muita henkilöstöriski-indikaattoreita oli tuloksista nähtävissä. Näillä tekijöillä on suora vaikutus kustannuksiin ja voidaankin todeta, että työpahoinvointi ja vaihtuvuus on yritykselle taloudellisesti erittäin merkittävä riskitekijä (Pölkki 2003). Tulevaisuudessa onkin entistä enemmän keskityttävä ylemmän johdon taholta siihen, miten vaihtuvuutta pystytään vähentämään ja mitä toimenpiteitä asialle tullaan jatkossa tekemään, jottei trendi jatku samankaltaisena vastaisuudessa. Yleinen työmarkkinatilanne on tällä hetkellä haastava, mutta sen ei pidä antaa vaikuttaa kuitenkaan nykytilan analysointiin tai toimenpiteiden tekemiseen tulevaisuutta silmällä pitäen.

Tutkijan näkökulmasta on selkeitä viitteitä siihen, että sisäinen viestintä on Yritys X:llä heikolla tasolla ja siihen tulee tulevaisuudessa panostaa, myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Ensisijaisena ratkaisuna tähän on sisäisen viestinnän malli, mikä tutkijan toimesta on rakennettu. Tärkeää on sen käyttöönoton lisäksi mallin kehittäminen tulevaisuudessa. On äärimmäisen tärkeää, että organisaatiossa työntekijät voivat olla mukana toteuttamassa yrityksen strategiaa, visiota ja missiota.

Työhyvinvoinnin nykytila oli kaiken kaikkiaan hyvällä tasolla, mutta viitteitä työpahoinvoinnista kuitenkin oli raporttien valossa ja näihin tulisi puuttua mahdollisimman pikaisella aikataululla. Sisäisellä viestinnällä voidaan tilannetta parantaa huomattavasti, mutta se ei ole ratkaisu kuitenkaan jokaiseen tilanteeseen.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän opinnäytetyön päätutkimuskysymys oli, miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työhyvinvointia? Tähän kysymykseen haettiin vastauksia teoriaosuuden kautta, johon

viitekehys rakentui SafeInLog-hankkeen raporttien analysoinnin kautta ja siellä käsiteltävien osa-alueiden perusteella. Viitekehys tuki opinnäytetyötä alusta loppuun saakka erittäin hyvin. Tutkimustuloksista saatiin lisää ymmärrystä päätutkimuskysymyksiin, mutta myös alatutkimuskysymyksiin.

Miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työhyvinvointia?

Organisaation yleiseen toimintakykyyn vaikuttaa merkittävästi sisäinen viestintä ja sen yhteys työhyvinvointiin on tutkimustulosten perusteella selkeä. Sisäisen viestinnän kautta syntyy yhteisöllisyyttä, vuorovaikutusta, luottamusta ja ennen kaikkea avointa keskustelua ja nämä tekijät vaikuttavat osaltaan suoraan työhyvinvointiin ja sen positiiviseen kehittymiseen. Sisäisellä viestinnällä voidaan poistaa organisaatiossa työntekijöiden epävarmuustekijöitä sekä huhupuheita ja näin ollen luoda luottamuksellinen ja avoin toimintaympäristö. Epävarmuustekijät aiheuttavat työntekijöiden keskuudessa yleistä negatiivista keskustelua, joka on omiaan luomaan työpahoinvointia työyhteisöön. Luottamus, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus ovat työhyvinvoinnin kulmakiviä yhtä lailla, kuin ne ovat sisäisen viestinnän kulmakiviä. Työhyvinvoinnin tukeminen sisäisellä viestinnällä voidaan toteuttaa, kun viestinnälle ja vuorovaikutukselle annetaan organisaatiossa tilaa, mahdollisuuksia ja toisaalta aikaa. Avoimella ja vuorovaikutteisella yrityskulttuurilla on mahdollista rakentaa työhyvinvointia organisaation joka osa-alueella. Voidaankin todeta, että sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työhyvinvointia organisaatiossa ja tutkimustulokset vastasivat omalta osaltaan tähän kysymykseen.

Mikä on sisäisen viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Opinnäytetyössä haettiin päätutkimuskysymyksen lisäksi vastauksia alatutkimuskysymyksiin ja näitä käsiteltiin opinnäytetyön tutkimustuloksissa tarkemmin. Opinnäytetyön toinen alatutkimuskysymys oli, mikä on sisäisen viestinnän nykytila ja kehittämistarpeet työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimustulosten perusteella saatiin selkeä vastaus siihen, mikä on organisaation sisäisen viestinnän nykytila ja voidaankin todeta tehtyjen analyysien ja tutkimusten perusteella, että nykytila on varsin heikko. Nykytilan analyysiin vaikuttivat sekä avoimet kommentit että selkeät kehittämiskohteet, jotka raporttien kautta nousivat esille. Sisäisen viestinnän välineitä ei tutkimusten mukaan ollut lähes ollenkaan, eikä johdon suunnasta tapahtunut viestintää, jota organisaatiossa toivottiin. Nykytilaan vaikutti merkittävästi se, että sisäinen viestintä toimi ainoastaan työkavereiden kesken, mutta organisaation eri portaiden välillä viestintä nähtiin olemattomaksi. Raporteissa oli useita selkeitä kohtia, joiden kautta selvisi, että sisäisen viestinnän panostus oli ollut aikaisemmin organisaatiossa täysin olematon, eikä varsinaista suunnitelmaa oltu koskaan aikaisemmin sisäiselle viestinnälle

tehty. Tutkimuksissa selvisi, että kehittämistarpeita sisäisen viestinnän osalta oli ja tämä tahtotila tuli myös toimeksiantajan kautta. Kehittämistarpeissa nousi esiin puute sisäisen viestinnän suunnitelmallisuuden osalta ja viestintään käytettävien välineiden sekä kanavien osalta. Suunnitelmaan vaikutti osaltaan se, että toimeksiantajayritys ei halunnut alkuvaiheessa kehittämistyöstä aiheutuvan suuria investointeja. Tarpeet kehittämiselle olivat kaiken kaikkiaan kuitenkin merkittävät, mutta opinnäytetyön osalta niitä lähdettiin kartoittamaan maltillisesti. Sisäisen viestinnän parantamiseksi tehtiin toimenpide-ehdotus sekä malli tukemaan sisäistä viestintää tulevaisuudessa.

Mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja sen yhteys sisäiseen viestintään?

Toinen alatutkimuskysymys oli, mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja sen yhteys sisäiseen viestintään. Työhyvinvoinnin nykytila oli tutkimustulosten valosta selkeästi nähtävissä. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointi oli varsin hyvällä mallilla ja kehittämiskohteiksi nousi ainoastaan stressin ja kiireen tunteminen, joka aiheuttaa kuormittumista työntekijöissä. Kuormittuneet työntekijät eivät jaksakaan olla hyväntuulisia ja pitää hyvää työilmapiiriä yllä tai tukea toinen toisiaan, mikä kiristää yleistä ilmapiiriä (Joki 2021, 152–153). Tämän tiedon valossa onkin hyvin tärkeää, että työyhteisössä keskitytään jatkossa resilienssiin eli kykyyn ylläpitää hyvinvointia hyvällä tasolla haastavissa tilanteissa omilla voimavaroilla ja vahvuuksilla. Vaikka tutkimusten valossa oli todettavissa, että työhyvinvoinnin tila on hyvä, voidaan silti todeta, että sisäisen viestinnän puutteet heikentävät sitä ja tilanne voisi olla vielä parempi. Tutkimusten perusteella voitiin tulkita, että toimenpiteet kehityskeskusteluiden sekä esihenkilötyön osalta olivat tuottaneet varsin positiivisia tuloksia. Voidaan siis olettaa, että sisäisen viestinnän kehittämisen myötä, myös työhyvinvoinnin parantumisesta on mahdollista saavuttaa. Työhyvinvoinnin parantamiseksi on huomioitava, että apua on sekä sisäisen viestinnän mallista että tarkemmasta tarkastelusta henkilöstöriski-indikaattoreihin, joista vaihtuvuus oli yksi merkittävä riski.

Tutkimus kaiken kaikkiaan vastasi kiitettävästi sekä päätutkimuskysymykseen että alatutkimuskysymyksiin ja huomioitavaa on, että jatkotutkimuskohteiden osalta voidaan tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja tulevaisuuteen kehittämisen toimenpide-ehdotuksia. Organisaatio hakee tulevaisuudessa kasvua ja kasvun tueksi ehdotukset ovat varsin varteenotettavia.

5.3 Luotettavuus ja mallin sekä toimenpidesuunnitelman hyödyntäminen

Vilka (2021, 154–155) toteaa, että laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja materiaali ovat yhteensopivia, eikä teoriaan itseensä ole vaikuttaneet epäolennaiset tai satunnaiset tekijät. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on hyväksyttävä, että tutkimus on aina tutkijan tekemää raporttia saatavilla olevista

aineistoista, ja joku toinen tutkija voi tehdä täysin vastaavista aineistoista erilaisen raportin. On siis selvää, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa lopputulos on aina yksi versio tutkittavasta aiheesta, mutta se ei ole koskaan täysin luotettava, koska se ei tarjoa absoluuttista, objektiivista tietoa, vaikka turvallisuuden tunteen lisäämiseksi tämä oli tahtotila. Tutkimuksista on kuitenkin aina mahdollista tehdä tiettyjä johtopäätöksiä, vaikka tutkija vaihtuisi ja aineisto pysyisi samana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Luotettavuuskysymyksissä keskeisiä käsitteitä ovat perinteisesti olleet reliabiliteetti ja validiteetti arvioitaessa myös kvalitatiivista tutkimusta, validiteetti kuvaa tutkimuksen kannalta oleellisten asioiden tutkimista ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Loppujen lopuksi laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kriteeri on itse tutkija ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat tutkimuksessa tutkijan tekemät valinnat, teot ja ratkaisut (Vilka 2021, 155).

Käytin tutkimusprosessissani arvostettuja, kansainvälisiä, tuoreita ja luotettavia lähteitä, joita vertailin keskenään koko kirjoitusprosessin ajan. Teoriaosuudessa käsiteltiin lähteiden avulla keskeisimpiä teoreettisia viitekehysten mukaisia käsitteitä ja teemoja, jotka nousivat eteen raportteja analysoimalla. Lisäksi sitouduin noudattamaan hyviä tutkimustapoja läpi koko prosessin sekä ehdotonta huolellisuutta aineistoja käsitellessä. Luotettavampaa tutkimusaineistoa olisi voitu saada, jos vastausprosentit olisivat olleet lähempänä toisiaan eri vuosien osalta. Vilkan (2021, 104) mukaan kuitenkin laadullisessa tutkimusmenetelmässä on aineiston keräämisen tavoitteena ennemminkin aineiston sisällön laajuus kuin määrä kappaleina.

Työhyvinvointikyselyn sekä QWL-mittauksen raportit sain käyttööni ja analysoitavaksi tutkimusta varten. Anonymiteetti vastaajien osalta säilyi täydellisesti, sillä kyselyyn vastaajien vastauksia ei tutkimuksen aikana ollut mahdollista saada, vaan käytössä oli ainoastaan vastauksien kautta laaditut raportit. Tutkimuksen tekijällä ei siis ollut käytettävissään yhtään mitään tietoja kyselyyn vastaajista, raporteissa näkyvien tietojen lisäksi. Tämä on oleellista laadullisen tutkimuksen luotettavuuden säilyttämisen vuoksi. Kuula-Luumin (2018) mukaan tutkittavien yksityisyyden suoja on yksi keskeisimmistä tutkimuseettisistä periaatteista. Ja tässä työssä tämä periaate on toteutunut täysin.

Tutkimusaineiston analysoinnissa menetelminä oli käytössä mm. huolellinen lukeminen ja sisäistäminen, sisällön ja rakenteiden jäsentely, pohtiminen sekä kokonaisuuden jäsentäminen. Tärkeintä oli kuitenkin saada suuresta määrästä aineistoa laadittua kiteytetty sisältö. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimusaineistoa kertyi opinnäytetyön laajuuteen nähden riittävästi ja aineistojen keskinäinen vertailu oli myös mahdollista. SafeInLog-

hankkeen kautta aineistona saatuja raportteja analysoitiin koko tutkimusprosessin ajan ja analysointia tehtiin erilaisin menetelmin.

Opinnäytetyöprosessin aikana työn luki toimeksiantaja ja ulkopuolinen henkilö, joiden avulla varmistettiin työn luettavuus ja ymmärrettävä kokonaisuus. Lisäksi toimeksiantaja tarkasteli työtä anonymiteetin säilymisen näkökulmasta, sillä toimeksiantaja ei halunnut työssä mainittavan yrityksen oikeaa nimeä. Toimeksiantaja on lisäksi tarkastanut lopullisen opinnäytetyön ja hyväksynyt sen ennen arviointia ja julkaisemista.

Uskon, että opinnäytetyöstäni ja sen avulla rakennetusta mallista sekä toimenpide-ehdotuksista on kohdeyritykselle hyötyä tulevaisuuden kasvutavoitteissa. Malli itsessään on varsin helposti käyttöön otettava, eikä vaadi Yritys X:ltä suuria investointeja, joka oli myös toive. Sisäisen viestinnän mallin käyttöönotto ja lanseeraus, sekä viestinnästä vastaavan henkilön valitseminen ovat ensimmäisiä toimenpiteitä. Ulkoisen viestinnän kumppanin mukaan ottaminen prosessiin tukisi viestintää varmasti molemmista suunnista ja toisi sille vielä lisäarvoa. Mallin hyödynnettävyys on kaiken kaikkiaan tehty varsin helpoksi toteuttaa. Toimenpidesuunnitelma antaa siihen selkeät ohjeet ja organisaation tehtäväksi jää ainoastaan lähteä toteuttamaan sekä valmista mallia että suunnitelmaa. Yrityksen johdon toimesta tulee pitää kirkkaana sisäisen viestinnän mallin rakentamisen pääasiallinen tarkoitus, joka oli työhyvinvoinnin tuki.

5.4 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Kaiken kaikkiaan koin opinnäytetyön prosessin todella antoisana. Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti merkittävästi SafelnLog-hankkeessa mukana oleminen ja sen linkittyminen suoraan omaan opiskeluuni. Vuoden 2021 alusta saakka oli selvää, että opinnäytetyöni tulee käsittelemään jollakin tavalla työhyvinvointia, mutta hankkeessa mukana olemisen myötä lopullinen aihe alkoi hahmottua. Ensimmäisten tutkimusten myötä saatujen raporttien jälkeen oli selkeästi todettavissa, että sisäinen viestintä Yritys X:ssä vaatii toimenpiteitä ja toisaalta sen puutteet huomattiin työyhteisössä. Sisäisen viestinnän tuki työhyvinvointiin yhtenä osa-alueena on merkittävä ja lähdinkin työstämään ajatusta siitä, miten nämä kaksi asiaa linkittyvät toisiinsa. Rajaaminen opinnäytetyössä on äärimmäisen tärkeää, jotta kokonaisuus pysyy hallinnassa ja toisaalta, jottei työ lähde laajenemaan liikaa. Opinnäytetyön prosessin aikana aihe alkoi hahmottumaan suhteellisen nopeasti ja päädyin tarkastelemaan, kuinka sisäisellä viestinnällä voidaan tukea työhyvinvointia.

Edelmanin (2021) tutkimuksen mukaan sisäisellä viestinnällä on keskeinen rooli johtamisessa, työhyvinvoinnissa ja töiden organisoinnissa. Näinkin tämän suurena mahdollisuutena yhdistää aiheet ja hakea niiden yhteyden kautta vastauksia tutkimuskysymyksiini.

Opinnäytetyötä varten käytössäni oli SafeInLog-hankkeen tuottamat raportit kyselyiden ja analyysien osalta, ja niiden analysoinnin avulla opinnäytetyön rakentaminen oli mielestäni erittäin varteenotettava vaihtoehto. Opinnäytetyöni ei ole täysin tutkimuksellinen, vaikkakin tutkimuskysymyksiin vastataan, vaan suurena tekijänä on sisäisen viestinnän mallin rakentaminen ja sen vuoksi toteutus tapahtuikin tutkimuksellisen ja toiminnallisen yhdistelmänä. Teoriaosuudessa tutustuin tarkemmin sekä sisäiseen viestintään että työhyvinvointiin. Osa-alueet teoreettiselle viitekehykselle rakentuivat hankkeen raporttien analysoinnin perusteella, mistä poimin tärkeimmät kehitettävät kohteet sekä sisäiseen viestintään että työhyvinvointiin, joita teoriaosuudessa tarkastelin lähemmin.

Prosessi oli suhteellisen intensiivinen siitä, kun aihe lopulta valikoitui ja itse kirjoittaminen ja teoriaosuuden hahmotteleminen alkoi. Itselleni oli tärkeää, että sain kirjoittaa työtä vain pieniä mikrotaukoja pitämällä useamman tunnin kerrallaan, sillä en kokenut vähän kerrallaan kirjoittamista itselleni hyväksi toimintatavaksi. Intensiivisemmän jakson aikana opinnäytetyö oli kuitenkin jatkuvasti mielessä ja sen työstämistä tapahtui myös alitajuntaisesti. Koin tekemisen suhteellisen yksinäiseksi ja oli erittäin tärkeää, että sain tarvittaessa apua lähipiiristä ja opinnäytetyön ohjaajalta. Umpikujia ei onneksi montaa sattunut matkan varrelle, mutta muutamia pidempiä taukoja tuli, koska kirjoittaminen ei tuntunut luonnistuvan ja väkisin yrittäminen ei kohdallani ole mahdollista.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön prosessin aikana sain erittäin paljon lisää tietoa tulevaisuutta ajatellen, mutta tärkeimpänä saavutuksena koen kuitenkin mallin rakentamisen Yritys X:lle. Malli ja toimenpiteet tulevat käyttöön Yritys X:ään ja tulen varmasti myöhemmin kuulemaan kuinka niiden käyttö on sujunut ja miten niitä on jatkotutkimuksen ehdotusten avulla mahdollisesti kehitetty. Opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet, tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja malli sekä toimenpiteet luotiin, joten kaiken kaikkiaan työn voidaan kuvata onnistuneen suunnitelman mukaisesti.

5.5 Jatkotutkimuskohteet

Opinnäytetyön aineisto oli varsin monipuolinen ja antoisa, herättäen todella paljon erilaisia ajatuksia läpi koko prosessin. Opinnäytetyön laajuus ja vaatimukset rajasivat kuitenkin työtä merkittävästi ja kaikkia ajatuksia ei ollut mahdollista lähteä jalostamaan. Muutamat asiat kuitenkin jäivät toisia enemmän mietityttämään ja sen vuoksi niistä voisi olla jatkotutkimuskohteiksi seuraavalle tutkijalle.

Opinnäytetyön tuloksena laadittu sisäisen viestinnän malli on Yritys X:lle mahdollisuus tarttua sisäisen viestinnän heikkoon laatuun. Ja jatkotutkimuksen osalta olisi erittäin mielenkiintoista selvittää, minkälainen tuki sillä on ollut mahdollista saavuttaa tulevaisuudessa

työhyvinvointiin ja yleiseen tyytyväisyyteen työssä. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös muita työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita, jotka nousivat esiin QWL-mittauksen kautta ja olivat tulosten perustella henkilöstöriski-indikaattoreita. Pidänkin erittäin tärkeänä, että näihin mittauksen tuloksiin syvennyttään Yritys X:n toimesta enemmän ja ennen kaikkea mietitään jatkotoimenpiteitä.

Globaali tilanne työmarkkinoilla, tai lähinnä työntekijöiden suuren vaihtuvuuden markkinoilla, on tärkeä huomioitava asia. Avoimista kommentteista noussut huoli yrityksen imagoista suuren vaihtuvuuden vuoksi oli mielestäni täysin aiheellinen huoli, ja keinoja vaihtuvuuden lisääntymisen ehkäisemiseksi tulisikin miettiä nopeasti. Työnantajamielikuvan positiivinen kasvattaminen tulee pitää kirkkaana mielessä jatkossakin, jotta Yritys X välttyy negatiiviselta uutisoinnilta ja toisaalta vielä nykytilaa hankalammalta työvoiman saatavuudelta.

Kaiken kaikkiaan aineistoista löytyi paljon merkittäviä yksittäisiä kehittämisen kohteita, joita olisi erittäin mielenkiintoista lähteä tutkimaan ja hakemaan niihin ratkaisua. Toivon kuitenkin, että etenkin sisäisen viestinnän osalta tehdään suunnitelman mukaisia toimenpiteitä ja niiden vaikuttavuutta mitataan tulevaisuudessa. Lisäksi on tärkeää jatkossakin kehittää sisäistä viestintää, ja tehdä suunnitelmaan muutoksia hyvinkin aktiivisella otteella. Yksikään sisäisen viestinnän malli tai suunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan niitä tulee työstää jatkuvasti.

6 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, voidaanko sisäisellä viestinnällä tukea työhyvinvointia. Toimeksiantajayritys toimii logistiikka-alalla ja on keskittynyt usean vuoden ajan viestinnässä vain ulkoiseen viestintään, eikä sisäiseen viestintään ole tehty panostuksia. Tarkoituksena oli selvittää mikä on sisäisen viestinnän nykytila ja minkälaisilla sisäisen viestinnän toimenpiteillä voitaisiin tulevaisuudessa tukea työhyvinvointia. Tavoitteena oli rakentaa Yritys X:lle sisäisen viestinnän malli sekä toimenpidesuunnitelma, jolla voidaan lähteä rakentamaan tulevaisuuden kasvutavoitteita.

Työn aiheen valinta oli ajankohtainen, sillä Yritys X on mukana SafeInLog-hankkeessa, joka on ESR-rahoitteinen ja päättyy vuoteen 2022. Hankkeen myötä Yritys X:ään on tehty kahdesti työhyvinvointikartoitus sekä QWL-mittaus. Kartoitusten ja mittausten kautta saatujen raporttien analysoinnin pohjalta oli mahdollista tutkia, mikä on yrityksen sisäisen viestinnän nykytila ja minkälaisia tarpeita sen kehittämiseen on työhyvinvoinnin näkökulmasta. Toisaalta tutkittiin, mikä on työhyvinvoinnin nykytila ja minkälainen yhteys sillä on sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön teoriaosuus pohjautuikin analysoinnin pohjalta esiin nousseisiin sisäisen viestinnän sekä työhyvinvoinnin keskeisiin käsitteisiin sekä niistä laadittuun viitekehykseen. Käsitteiden kautta teoriaosuudessa käsiteltiin aiheita syvemmin ja teoriaan lähdettiin pohjaamaan opinnäytetyön toiminnallista osuutta eli sisäisen viestinnän mallin rakentamista ja toimenpidesuunnitelmaa.

Tutkimustulosten kautta oli selkeästi havaittavissa, että sisäisen viestinnän nykytila oli heikko. Sisäisen viestinnän osalta voitiin todeta, että sisäinen viestintä kokonaisuudessaan ja johdon viestintä yhtenä erikseen mainittuna osa-alueena koettiin työntekijöiden mielestä heikoksi. Haasteita koettiin tiedon saannin osalta johdon suunnasta, mikä koettiin raporttien analysoinnin perusteella olemattomaksi. Lisäksi käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat koettiin vajavaiseksi tai niitä ei ollut käytännössä ollenkaan. Kahden eri vuonna toteutetun tutkimuksen välillä oli koettu kuitenkin parannusta henkilökohtaisen palautteen saannin sekä kehityskeskusteluiden osalta. Näihin osa-alueisiin oli yrityksessä viimeisen vuoden aikana tehty merkittäviä parannuksia ja niiden tulokset olivatkin välittömästi nähtävissä.

Tutkimustulosten myötä löydettiin tutkimuskysymyksiin vastaukset, joten voidaan todeta, että opinnäytetyö saavutti sille asetetut tavoitteet. Opinnäytetyön voidaan todeta onnistuneen tältä osin. Toimeksiantajayritykselle työ antaa valmiin suunnitelman ja mallin sisäiselle viestinnälle ja sen rakentamiselle tulevaisuuteen. Mallin ja suunnitelman avulla voidaankin antaa tarvittavaa tukea työhyvinvoinnille ja sen kehittämiseksi edelleen, jopa kiitettävälle tasolle. Opinnäytetyön tekijä toivoo, että toimeksiantajayritys kokee raportista olevan hyötyä työhyvinvoinnin kehittämiseen sekä kasvutavoitteisiin. Opinnäytetyön prosessi antoi

tekijälle itselleen lisää tietoa sekä työhyvinvoinnista että sisäisestä viestinnästä ja niiden linkittymisestä toisiinsa. Opinnäytetyön tekijän oma osaaminen kehittyi myös merkittävästi ja antoi eväitä tulevaan, niin työelämään kuin jatkokoulutuksia silmällä pitäen.

Lähteet

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

Edelman, R. 2021. The belief-driven employee. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa

<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer/belief-driven-employee/new-employee-employer-compact>

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kuntaliitto. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa

https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa

<https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6495-1>

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Helsinki: Alma Talent.

Viitattu 27.3.2022. Saatavissa [\[Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin Kamari Oy. Viitattu 20.3.2022.\]\(https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS\(\(20\)johtajan\(\(20\)ty\(\(f6\)ss\(\(e4\)\(\(20\)</p></div><div data-bbox=\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/GAEBJXCTEB#kohta:VUOROVAIKUTUS((20)johtajan((20)ty((f6)ss((e4)((20)</p></div><div data-bbox=)

Saatavissa [https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-asiantuntijan-kasikirja-2021#/kohta:Henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)asiantuntijan\(\(20\)k\(\(e4\)sikirja](https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.saimia.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-asiantuntijan-kasikirja-2021#/kohta:Henkil((f6)st((f6)asiantuntijan((20)k((e4)sikirja)

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät.

Gaudeamus. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tutkimuksellinen kehittämistyö. Viitattu 2.4.2022.

Saatavissa [https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamistyo/](https://oppimateriaalit.jamk.fi/opinnaytetyo/toteutustavat-ja-rakenne/tutkimuksellinen-kehittamisty/)

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent. Viitattu 20.3.2022.

Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b10](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b10)

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b10](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b10)

Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. 1.painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. FINVA. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/9789525684537>
- Kesti, M. 2015. Työhyvinvointi on tuotantotekijä! Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2015/10/14/tyohyvinvointi-on-tuotantotekija/>
- Kesti, M. 2017. Hyvä esimiestyö on LEAN ytimessä. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2017/09/22/hyva-esimiestyo-on-lean-ytimessa/>
- Kesti, M. 2020. Kehitä työelämän laadusta kestävä kilpailuetu tiedolla johtamisen avulla. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa <https://markokesti.wordpress.com/2020/05/22/kehita-tyoelaman-laadusta-kestava-kilpailuetu-tiedolla-johtamisen-avulla/>
- Kesti, M. 2021. QWL (Quality of Working Life) Työelämän laadun mittaaminen ja seuranta. SafeInLog-hankeraportti. Lapin yliopisto.
- Kesti, M. 2022. SafeInLog – Työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan (2020–2022). SafeInLog-hankeraportti. Lapin yliopisto.
- Kuula-Luumi, A. 2018. Turvaa tutkittavan anonymiteetti! Vastuullinen tiede. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://vastuullinentiede.fi/fi/jatkokaytto/turvaa-tutkittavan-anonymiteetti>
- Laakso, L. 2012. Työhyvinvointi – strateginen menestystekijä. Kauppalehti. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/tyohyvinvointi---strateginenmenestystekija/tQ52cHGL>
- LAB-ammattikorkeakoulu. 2021. Opinnäytetyön ohje (17.9.2021). Viitattu 20.3.2022. Saatavissa https://elab.lab.fi/sites/default/files/category-page/2021-09/LAB_opinn%C3%A4ytety%C3%B6_ohje_AMK_170921.pdf
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehjoja tutkimassa. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/93684/Annales%20C%20372%20Laine%20VK.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Lerssi-Uskelin, J. 2020. SafeInLog –Työturvallisuudella tuottavuutta ja työhyvinvointia sisälogistiikkaan (2020–2022). SafeInLog-hankeraportti. LAB-ammattikorkeakoulu.
- Lerssi-Uskelin, J. 2022. SafeInLog-työhyvinvointikyselyn tulokset koosteraportti. SafeInLog-hankeraportti. LAB-ammattikorkeakoulu.
- ManPowerGroup. 2022. The Great Realization: Accelerating Trends, Renewed Urgency. A Look at the 2022 Labor Landscape. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa <https://workforce->

resources.manpowergroup.com/white-papers/the-great-realization-accelerating-trends-renewed-urgency-pdf?utm_campaign=Webinaarit%20MPG&utm_medium=email&hsmi=209162583&hsc=c=p2ANqtz-8Js25hCo35XkKc7dCWZElgJ2DFSqeulvnEO50LI2IXVhtbrSv4zAA3SabUWH-TdYccLQKn_xXkDWxh5AmqJrQxdb71nHXDs2_bABGfZLlzk3C3L5E&utm_content=209162583&utm_source=hs_email

Marjamäki, P. & Vuorio, J. Viestinnän johtaminen strategiasta tuloksiin. Helsinki. Alma Talent Oy. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IABBXXBTABCEE#/kohta:OSA\(\(20\)3\(\(\(20\)N\(\(c4\)IN\(\(20\)SE\(\(20\)TEHD\(\(c4\)\(\(c4\)N\(\(20\)K\(\(c4\)YT\(\(c4\)NN\(\(d6\)SS\(\(c4\)/piste:t1](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/IABBXXBTABCEE#/kohta:OSA((20)3(((20)N((c4)IN((20)SE((20)TEHD((c4)((c4)N((20)K((c4)YT((c4)NN((d6)SS((c4)/piste:t1)

Mercer. 2021. Win with empathy. Global Talent Trends 2020–2021. Viitattu 9.4.2022. Saatavissa <https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends/2021/gl-2021-gtt-global-eng-mercer.pdf>

Mäkilä, V. 2022. Ennuste: Työelämässä alkaa työntekijän vallan aika – näistä syistä työpaikka menee vaihtoon. Viitattu 30.2.2022. Saatavissa <https://www-kauppalehti-fi.ezproxy.saimia.fi/uutiset/ennuste-tyoelamassa-alkaa-tyontekijan-vallan-aika-naista-syista-tyopaikka-menee-vaihtoon/de2ef116-6dd6-4a3b-9d31-c4ded7bf7fcb>

Nikula, S. 2022. Johtamislupaukset. Helsinki. 1. painos Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Näkemysheldas MBE. Yritysviestinnän taskukirja. Viitattu 15.4.2022. Saatavissa https://mbe.fi/wp-content/uploads/2021/02/MBE_yritysviestinnan_opas.pdf?utm_source=ActiveCampaign&utm_medium=email&utm_content=Viestinn%C3%A4n+taskukirja+k%C3%A4ytt%C3%B6%C3%B6si%2C+ole+hyv%C3%A4%21&utm_campaign=Verkkosivuopastilaus&vgo_ee=A6eLrm%2BLyyLbjS1cAu8dSVYc7LF3o36ibMwVpWB8qLY%3D

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Pölkki, M. 2003. Tutkimus: Huono työilmapiiri vie usein sairauslomalle. Helsingin Sanomat. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000004126396.html>

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa

[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/piste:t1](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa/piste:t1)

Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 19.3.2022. Saatavissa

https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/viit-tausohje.html>

Saarelainen, E. 2021. Resilienssi. BoD. Viitattu 3.4.2022. Saatavissa <https://www.el-library.com/book/9789528092056>

SafeInLog. 2022. Hanke. Viitattu 20.3.2022 Saatavissa <https://safeinlog.fi/hanke/>

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Suomen Yliopistopaino Oy. Viitattu 2.4.2022. Saatavissa <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo, J. & Riikonen, E. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Uusi yhteistoimintalaki voimaan vuoden 2022 alusta. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/uusi-yhteistoimintalaki-voimaan-vuoden-2022-alusta>

Työterveyslaitos a. Miten voit? -työhyvinvointitesti. Viitattu 27.3.2022. Saatavissa https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/miten-voit-tyohyvinvointi-testi?utm_term=ty%C3%B6hyvinvointi&utm_campaign=mielenterveydentyokalupakki-search-pcr&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_tgt=kwd-295612725526&hsa_grp=132952455287&hsa_src=g&hsa_net=ad-words&hsa_mt=b&hsa_ver=3&hsa_ad=558582401710&hsa_acc=6172868908&hsa_kw=ty%C3%B6hyvinvointi&hsa_cam=15087115171&qclid=CjwKCAjwloCSBhA-eEiwA3hVo_f1R_ytVlU5q1Mx2wo6OvSSNAr7oNksJ0582cl0zOXw-J585Uo8el-BoCB90QAvD_BwE

Työterveyslaitos b. Työn imu. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>

Työturvallisuuslaki 738/2002.

Törrö, A. 2017. Asiantuntija avaa: Intranet sisäisen viestinnän välineenä. Viitattu 1.5.2022. Saatavissa <https://www.ok-sivis.fi/sivisnyt/asiantuntija-avaa-intranet-sisaisen-viestinnan-valineena.html>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 16.4.2022. Saatavissa <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523701731>

Yhteistoimintalaki 1333/2021

Liite 1. Sisäisen viestinnän malli

SISÄISEN VIESTINNÄN MALLI

Sisäisen viestinnän malli on osa johtamisjärjestelmää ja laadittu koko organisaation käyttöön.

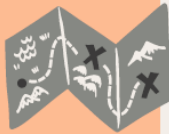
Sisäisen viestinnän vuosikello

- Toimitusjohtajan terveiset
- Strategiset toimenpiteet vuosisatasolla/kvartaaleittain
- YT-lain mukainen jatkuvan vuoropuhelun malli
- Toimielinten tapaamiset
- Vuodenaikoihin liittyvä viestintä
- Synkronointi organisaation muihin vuosikelloihin



Johtamisjärjestelmä ohjaa

- Palaverikäytännöt
 - Hallinnon palaverit
 - Tiimien palaverit
- Agendat
- Pöytäkirjat
- Muistiot



Facebook workplace

- Työntekijöiden
 - keskinäisen keskustelun,
 - verkostoitumisen ja
 - yhteisöllisyyden väline.
- Ideoiden ja parhaiden toimintatapojen jakaminen toimipisteiden välillä.



Infonäytöt

- Organisaatiotason viestintää
 - nopeasti
 - oikea-aikaisesti
 - kaikille yhtäaikaan.
- Toimipaikan omaan viestintään



Tavoitteellinen sisäinen viestintä toimii erinomaisena välineenä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä.



Vähintään 4 kertaa vuodessa lähetetään työntekijöille sähköisesti uutiskirje, jolla varmistetaan viestintä henkilökohtaisella tasolla. Henkilökohtainen uutiskirje johdolta, jossa viestitään strategialähtöisesti, mutta ymmärrettävästi, sitouttaa jokaisen työntekijän osaksi yrityksen strategiaa.

TOIMENPIDESUUNNITELMA

Sisäisen viestinnän vuosikello

Vuosikellon rakentaminen tulisi toteuttaa yhteisenä workshopina organisaatiossa. Ensimmäisessä vaiheessa vuosikelloa tulisi rakentaa hallinnon toimesta ja samalla synkronoida viestintä muihin vuosikelloihin. Toisessa vaiheessa tulee työntekijöiden toiveet ja ajatukset kuunnella sekä huomioida YT-lain mukainen jatkuvan vuoropuhelun malli. Vuosikellon rakentaminen tulisi tapahtua koko organisaation toimesta ja yhteistyössä.

Uusien toimintatapojen jalkauttaminen ja suunnittelu yhteistyössä henkilöstön kanssa, on varmasti toimivampi ratkaisu, kuin pelkästään ylhäältä alaspäin organisaatiossa annettava.

Johtamisjärjestelmä

Johtamisjärjestelmä ohjaa tekemistä organisaatiossa monien asioiden osalta. Koko organisaation kattavalla johtamisjärjestelmän laatukoulutuksella nostettaisiin tekeminen sovitulle ja jo määritellylle tasolle. Laatukäsikirja ohjaa palaveriiden, pöytäkirjojen ja muistioiden osalta tekemistä, joka tärkeää ottaa jokapäiväiseen käyttöön ja auditoida sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Palaverikäytännöt ohjaavat yhteisöllisyyttä, luottamusta, kannustamista, vuorovaikutusta ja etenkin osallistumista.

Facebook Workplace & Infonäytöt

Ulkopuolista apua tulee ottaa mukaan, kun suunnitellaan Facebook Workplace alustaa ja infonäyttöjen käyttöönottoa. Facebook Workplace sopii työntekijöiden sisäisen viestinnän kanavaksi. Alustalla voidaan jakaa parhaita käytäntöjä, hyviä vinkkejä tai hyvänmielen terveisiä toimipaikkojen ja työkavereiden välillä. Infonäytöt toimivat loistavana lyhyiden ja informatiivisten viestien välittäjänä, kaikille toimipaikoille samanaikaisesti ja nopeasti.

Hyvin hoidettuna sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan organisaation menestykseen.



Sisäisellä viestinnällä on todettu olevan myönteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin ja erityisesti hyvän työilmapiirin luomiseen.