



# **Tehdasympäristön sisäisen viestinnän kehittäminen**

## **Case: Honkalahden saha**

Laura Riikonen

Opinnäytetyö, ylempi AMK  
Toukokuu 2023  
Elinkaaren hallinta

Riikonen, Laura

## Tehdasympäristön sisäisen viestinnän kehittäminen Case: Honkalahden saha

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Toukokuu 2023, 73 sivua.

Tekniikan ala, Elinkaaren hallinta tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, ylempi AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### Tiivistelmä

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Stora Enso Oyj ja tutkimuskohteena Honkalahden saha. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Honkalahden sahan tehdasalueen sisäisen viestinnän nykytilanne, prosessin kannalta tehokkaimmat viestintävälineet ja -kanavat, sekä luoda sisäisen viestinnän kehittämistoimenpiteitä. Tarkoituksena oli saada selville sisäisen viestinnän olennaisimmat puutteet, ja löytää konkreettisia, toteutettavia keinoja niiden kehittämiseksi. Tutkimustuloksista valittiin kehitettävät kohteet, joissa esiintyi eniten puutteita. Tutkimuksella haluttiin myös herättää keskustelua viestinnästä tutkimuskohteessa.

Tutkimus tehtiin käyttäen kvantitatiivista, informoitua lomakekyselyä. Kyselyyn osallistui 70 operaattoria, kuusi tiimivalmentajaa ja kaksi tuotantopäällikköä. Operaattoreiden tuloksia tarkasteltiin sekä osastokohtaisesti, että kokonaistuloksina. Tiimivalmentajia ja tuotantopäälliköitä tutkittiin toimihenkilöinä, tarkastelun ainoastaan kokonaistuloksia. Toimihenkilötasolla ei tehty osastokohtaista erottelua. Kyselyyn vastasi 69 operaattoria ja kahdeksan toimihenkilöä.

Molempien otoksien tutkimustulokset osoittivat sisäisen viestinnän vaativan kehitystä etenkin tehokkuuden, avoimuuden ja muutosviestinnän osalta. Etenkään operaattorit eivät saa riittävästi ajantasaista tietoa prosessiin ja työhönsä liittyen. Puute ei ole niinkään viestintävälineissä ja -kanavissa, pikemminkin viestityissä aiheissa. Kehittämistoimenpiteitä pyrittiin luomaan tuotantoprosessien parantamisen näkökulmasta. Myös eri prosessivaiheiden välisen viestinnän koetaan olevan kriittisellä tasolla. Kehittämistoimenpiteitä löydettiin myös eri osastojen välisen viestinnän kehittämiseen. Toimenpiteet pyrittiin pitämään toteutukseltaan vaivattomina, jotta ne olisi helpompi ottaa käyttöön.

Viestinnän merkitystä tulisi korostaa etsittäessä keinoja tuotantotehokkuuden ja tuotannon sujuvuuden parantamiseen. Yrityksen tai organisaation määrittelemät viestittävät asiat tai aiheet eivät välttämättä ole tuotantoa parantavia tai tehokkuutta lisääviä, vaikka yrityksen arvojen kannalta olennaisen tärkeitä. Määrittellessä määräajoin viestittäviä asiakokonaisuuksia, tulisi huomioida prosessien edustajien tarpeet. Avoimella ja proaktiivisella viestintäkulttuurilla on huomattava vaikutus työtyytyväisyyteen, mikä heijastuu myös työn sujuvuuteen. Johdon osoittaessa esimerkkiä viestinnän kehittämisen etupiirissä, kasvatetaan myös tiimivalmentajien ja esihenkilöiden johtamistapoja, etenkin organisaation muutosvaiheessa.

### Avainsanat (asiasanat)

Sisäinen viestintä, viestinnän kehittäminen, muutosviestintä, muutosjohtaminen.

### Muut tiedot

-

**Riikonen, Laura**

### **Internal communication development in factory environment Case: Honkalahti Sawmill”**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, May 2023, 73 sivua.

Degree Programme in Lifecycle Management. Master’s thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The work was ordered by Stora Enso Oyj. The objective of the Master’s thesis was to investigate a current situation of an internal communication in Honkalahti Sawmill, find out the most effective internal communication channels and create development measures. The purpose was to find out essential defects of an internal communication and create practical ways improving them. The objects were chosen by research results. It was also wanted to create a conversation of an internal communication.

The research method used was an informative quantitative survey. The survey was given to 70 operators, six team leaders and two production managers. Operator’s results were studied both department specifics and as an overall result. Team leaders and production managers were studied all in one as an overall result. The survey was answered by 69 operators and eight officials.

As a result of the research, an internal communication needs developing in efficiency, openness and change communication. Especially operators don’t get enough up to date information about production processes or information based on their working. The defect was rather in topics informed than information channels. Development measures were created for improving production process. Internal communication between different departments was in a critical level and it also needs actions. Based on results there was found acts to improve different departments’ internal communication. A tendency was to create actions that were simple and easier to implement.

The importance of internal communication should be highlighted while searching ways to increase production and making it run smoother. When defining the topics to inform for the production teams it needs to be remembered that different teams may need different information. Some things may be the most important to the company by the value of the topic, but it may not be the thing that increases the production or operators even need. When defining the entities for the communication it needs to pay attention to thoughts of operators. Accessible and proactive communication culture increases job satisfaction which influences also in the flow of work. With the management setting an example in the forefront of communication, the leadership styles of team leaders are also improved, especially during the change phase.

### **Keywords/tags (subjects)**

Internal communication, communication development, change management communication, change management

### **Miscellaneous (Confidential information)**

-

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Viestintä.....</b>	<b>5</b>
2.1	Sisäisen viestinnän sisältö ja tavoitteet .....	6
2.2	Sisäisen viestinnän kanavia .....	9
2.3	Sisäisen viestinnän haasteet .....	10
2.4	Sisäisen viestinnän kehittäminen.....	12
<b>3</b>	<b>Viestintä työympäristössä.....</b>	<b>15</b>
3.1	Työyhteisöviestintä .....	16
3.2	Muutosviestintä .....	17
3.2.1	Johdon rooli .....	21
3.2.2	Muutoksen johtamistyylit.....	23
3.3	Päivittäisviestintä .....	28
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>29</b>
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	29
4.2	Käytännön suoritus .....	32
4.3	Luotettavuus .....	33
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>34</b>
5.1	Työntekijöiden osastokohtaiset tulokset.....	35
5.2	Työntekijöiden kokonaistulokset .....	47
5.3	Toimihenkilöiden tulokset.....	50
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet.....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>63</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>67</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>69</b>
	Liite 1. Saatekirje .....	69
	Liite 2. Kyselylomake työntekijöille .....	70
	Liite 3. Kyselylomake tiimivalmentajille + tuotantopäälliköille .....	72
<b>Kuviot</b>		
	Kuvio 1. Viestinnän malli.....	6
	Kuvio 2. Viestinnän vaikutuskohteet.....	7
	Kuvio 3. Åbergin tulosviestinnän viestintäpizza.....	8
	Kuvio 4. Rogersin nelikenttämalli.....	9
	Kuvio 5. Toimintaohjeita luottamuksen rakentamiseksi.....	15

Kuvio 6. Kommunikoinnin muodollisuus ja epämuodollisuus.....	18
Kuvio 7. Muutosviestinnän kanavia ja foorumeita.....	20
Kuvio 8. Reddinin 3D-perusjohtamistyyli.....	21
Kuvio 9. Sitoutuminen muutoksessa ja esihenkilön tehtävät.....	22
Kuvio 10. Muutosjohtajan roolit.....	23
Kuvio 11. Muutosvastarinnan syitä.....	26
Kuvio 12. Osallistava johtamistyyli.....	27
Kuvio 13. Sahan ja terähuollon työntekijävastaukset 1-13.....	36
Kuvio 14. Sahan ja terähuollon viestintävälineet ja -kanavat.....	37
Kuvio 15. Rimoituksen ja dimensiolajittelun työntekijävastaukset 1-13.....	38
Kuvio 16. Rimoituksen ja dimension viestintävälineet ja -kanavat.....	39
Kuvio 17. Kuivaamon työntekijävastaukset 1–13.....	40
Kuvio 18. Kuivaamon viestintävälineet ja -kanavat.....	41
Kuvio 19. Tasaamon työntekijävastaukset 1-13.....	42
Kuvio 20. Tasaamon viestintäkanavat ja -välineet.....	43
Kuvio 21. Höylän työntekijävastaukset 1-13.....	43
Kuvio 22. Höylän viestintävälineet ja -kanavat.....	45
Kuvio 23. Sormijatkoksen työntekijävastaukset 1–13.....	46
Kuvio 24. Sormijatkoksen viestintävälineet ja -kanavat.....	46
Kuvio 25. Työntekijöiden kokonaistulokset 1–13.....	48
Kuvio 26. Työntekijöiden kokonaistulokset 14–17.....	49
Kuvio 27. Työntekijöiden tehokkaimmat viestintäkanavat ja -välineet.....	49
Kuvio 28. Kehitysaihealueet.....	50
Kuvio 29. Toimihenkilövastaukset 1-6.....	51
Kuvio 30. Toimihenkilövastaukset 7-13.....	51
Kuvio 31. Toimihenkilövastaukset 14-17.....	52
Kuvio 32. Toimihenkilöiden tehokkaimmat viestintäkanavat ja -välineet .....	53
Kuvio 33. Toimihenkilöiden kokonaistulokset 1-13.....	54
Kuvio 34. Toimihenkilöiden kokonaistulokset 14-17.....	54
Kuvio 35. Kehitysaihealueet.....	55

## Taulukot

Taulukko 1. Likertin asteikko.....	31
Taulukko 2. Osgoodin asteikko.....	31
Taulukko 3. Osastokohtaiset vastausmäärät.....	35

# 1 Johdanto

Nykypäivänä Internetin ja muiden viestintävälineiden käyttäminen niin työ- kuin vapaa-ajallakin on päivittäin merkittävässä roolissa. Etenkin työelämässä toiminta voi nojata erilaisten verkkosovellusten toimivuuteen. Erilaisten sovellusten ja käyttöliittymien lisääntyessä myös eri kanavissa jaettava viestien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Työyhteisön kannalta on olennaista löytää yksikölle tai yksiköiden välille toimivin ja tehokkain viestintäväline tai -kanava niin, että kaikki kyseisen tiedon tarpeessa olevat henkilöt sen saavuttavat. Sopivimman viestintäkanavan löytymisen lisäksi on olennaista, että kaikki osaavat käyttää kyseistä välinettä ja tiedetään, mitä viestiä jaetaan eteenpäin. Viestinnän sanotaan yleisesti olevan haastava laji, mutta se on mahdollista saada myös onnistumaan. Viestinnän merkitystä ei voida väheksyä pienemmissäkään yrityksissä, mutta suuremmissa hajautetuissa yrityksissä ja yksiköissä se on entisestään tärkeämpää. Ihmisten väliset erot vaikuttavat myös siltä osin, että joku tarvitsee ja haluaa enemmän tietoa ja toinen tulee toimeen vähemmällä tiedonmäärällä. Vuonna 2021 Stora Ensolla ja Honkalahden sahalla päivitettiin johtamismalli, minkä vuoksi etenkin toimihenkilöiden määrä lisääntyi. Tämä muutos vaikutti siihen, miksi viestintään haluttiin perehtyä ja etsiä uusia, toimivampia ratkaisuja.

## Tutkimuksen tausta

Vuoden 2021 johtamismallin muutoksen myötä henkilöstöä vaihtui ja lisääntyi. Tämä tarkoitti käytännössä, että tuotannon tiimivalmentajien määrä lisääntyi, ja lähes jokaisella osastolla tapahtui muutoksia. Henkilöstömuutoksia tapahtui myös vuoden 2022 aikana, kuitenkin muista syistä kuin ainoastaan johtamismallin muutoksen myötä. Uudella henkilöllä on luonnollisesti paljon opittavaa uuden edustamansa yrityksen toimintatavoissa ja henkilöstössä, mutta etenkin jos asiaankuuluvaa tietoa tai viestiä ei saa, tai jos sitä ei osaa välittää eteenpäin tai tiedä kenelle sen välittää, voi olla erityisen haastavaa päästä sisään yrityksen toimintaan. Tässä yhteydessä syntyi ajatus viestinnän nykytason selvittämisestä ja sen kehittämisestä. Etenkin muutostilanteessa viestinnän merkitys korostuu ja johdon rooli tässä suhteessa samoin.

Opinnäytetyössä kartoitetaan sisäisen viestinnän nykytilaa ja etsitään sisäisen viestinnän kehittämistoimenpiteitä tuotantotehokkuuden lisääntymisen näkökulmasta. Tutkimuksen avulla selvitetään myös, mitkä ovat tehokkaimmat viestintävälineet ja -kanavat niin työntekijöiden kuin toimihenkilöiden käyttäminä, ja kuinka eri välineet ja kanavat saataisiin sovitettua molempien

henkilöstöryhmien tarpeeseen. Tahtotilana on myös herättää tutkimuskohteessa ajatuksia ja keskustelua sen sisäisestä viestinnästä ja siitä, kuinka sitä voitaisiin eri henkilöstöryhmät huomioiden kehittää sujuvammaksi.

### **Tutkimuksen toteutus**

Tutkimusmenetelmää valitessa otetaan huomioon organisaatiokoko ja otoskoon valinta. Isossa yrityksessä, jossa halutaan saada määrämuotoista tietoa suurelta henkilökunnalta, voidaan käyttää kyselyä eli lomaketutkimusta. Tämä on selvästi vaivattomampi tutkimusmenetelmä kuin haastattelu. Kyselylomakkeen laadinnan edellytyksenä on saavuttaa mahdollisimman käyttökelpoista tutkimusaineistoa, joten kysymyksenasetteluun on syytä kiinnittää huomiota. Mahdollisimman hyvän vastausprosentin saavuttamiseksi lomakkeen pituuteen on kiinnitettävä huomiota. Lomakkeen suunnittelun ja kyselyn toteuttamisen jälkeen keskeinen osa koko tutkimusta on tulosten analysointi. Jatkotoimenpiteiden kannalta lomakkeella on oltava myös tärkeitä taustatietokysymyksiä, joiden avulla mahdolliset jatkokehittämistoimet saadaan suunnattua oikeaan kohteeseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 135.)

Kvantitatiivinen tutkimus on tehty kyselylomaketta käyttäen niin toimihenkilöille kuin työntekijöillekin. Näiden henkilöstöryhmien kyselylomakkeen runko on pääpiirteissään sama, mutta toimihenkilöille, jotka työskentelevät myös esihenkilöinä on asetettu kolme ylimääräistä kysymystä. Kyselyyn vastaamisessa on myös erona, että toimihenkilöille kysely teetetään sähköisesti, ja työntekijäpuolelle osastopalaverien yhteydessä kirjallisesti. Tämä ero siksi, että toimihenkilöillä on omat sähköiset työvälineet käytössään, mikä helpottaa kyselyyn vastaamista. Työntekijöillä on rajallisemmat mahdollisuudet vastata kyselyyn sähköisesti, mutta osastopalaverin yhteydessä tuotantoaika on valmiiksi rajoitettu, ja näin kaikki saadaan paikalle yhdellä kertaa. Työntekijöistä kyselyä ei teetä henkilöille, jotka ovat vastausaikana poissaolevia, vaan otanta otetaan paikalla olevista henkilöistä kirjaten läsnäolijoiden lukumäärä verraten vastausmääriin. Kyselytutkimuksen ulkopuolelle jäävät alueella työskentelevät ulkopuoliset urakoitsijat, sekä kunnossapito-osasto, joka sulautettiin osaksi Stora Ensoa vuoden 2022 alusta.

### **Yritysesittely**

Honkalahden saha on yksi kolmesta Stora Enson Suomessa sijaitsevasta Wood Products -divisioonan sahalaiteksestä. Honkalahden saha sijaitsee Saimaan rannalla Lappeenrannassa. Sahalaiteksella sahataan mäntyä ja kuusta noin 310 000 kuution vuosikapasiteetilla. Kuusisahausta lisättiin vuoden 2021 alusta, jolloin sen osuutta sahan kokonaistuotannosta kasvatettiin vähitellen 10 prosenttiin (Kaihlainen 2020). Omalla jatkojalostuksella, samalla tehdasalueella tuotetaan myös komponentti- ja höyläjalosteita muun muassa oman sahan tuottamasta raaka-aineesta noin 70 000 kuutiota vuodessa. Henkilöstöä on noin 110, mutta alueella toimii myös ulkopuolisia urakoitsijoita. (Honkalahden saha 2022.)

Stora Enso on jakautunut kuuteen eri divisioonaan, jotka ovat Packaging Materials, Packaging Solutions, Biomaterials, Wood Products, Forest ja Paper. Divisioonien asiakaskuntaa edustavat erilaiset pakkaus-, puutuote- ja rakennusalan toimijat, sekä paino- ja kustannusalan ja eri tukkumyynnin toimijat. Wood Products kuuluu Euroopan suurimpiin sahapuutuotteiden toimittajiin, mutta on myös uusien ja vastuullisten puurakentamisen ratkaisujen saralla johtavassa asemassa. Uusien digitaalisten sovellusten tekevät puurakentamisen suunnittelusta ja toteutuksesta entistä helpompaa. Tarjolla on myös erilaisia ratkaisuja niin ikkuna- ja oviteollisuuteen, kuin pakkaus- ja pellettiteollisuuteenkin. (Divisioonat 2022.)

## 2 Viestintä

Viestintä voidaan jakaa karkeasti niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin viestintään. Molemmat ovat samankaltaista viestintää, mutta vastaanottajaryhmät ovat eriävät. Ikävalko (2001, 10) esittää väittämän, ettei mikään yhteisö pysty toimimaan ilman viestintää. Viestintää voidaan siis pitää toiminnan perusedellytyksenä, jonka käyttäminen vaatii ymmärrystä ja taitoja. Viestintä ylipäättään voi olla muodollista ja epämuodollista, suoraa tai epäsuoraa, ajantasaista tai viipynyttä, faktaan tai fiktion perustuvaa ja helpommin tai vaikeammin käsitettävää. Yksinkertaisimmillaan viestintä on Ikävalkon (2001, 11) mukaan ”sanomien lähettämistä ja vastaanottamista”. Myös Åberg (2006, 84) yhtyy näkemykseen siitä, että viestintä on yksinkertaisimmillaan tiedon välittämistä lähettäjän ja viestin vastaanottajan välillä, ja viestin välittämiseen voidaan käyttää eri kanavia. Viestintä on Åbergin (2000, 54) mukaan tiedon vaihdantaprosessi erikseen valitussa kulttuurisessa ja fyysisessä yhteydessä. Sekä lähettäjä että vastaanottaja voivat tuottaa, tulkita ja jakaa tietoa viestimällä (Åberg 2006, 85).

Kuviossa 1. on kuvattu viestintäprosessin eri vaiheita. Viestinnän voidaan ajatella alkavan siitä, että joku keksii ajatuksen tai idean, jonka haluaa jakaa muille. Tuosta ideasta tai ajatuksesta luodaan sanoma, joka voidaan jakaa muille eri kanavaa käyttäen. Vastaanottaja tulkitsee vastaanotta- maansa sanomaa, mutta ei alkuperäistä ideaa tai ajatusta. Vastaanottajalle syntyy mielikuva ide- asta, joka voi poiketa alkuperäisestä. Sanoman tulkintaan voi vaikuttaa vastaanottajan aiempi käsi- tys aiheesta tai kokemuksensa. Viestinnässä voi myös ilmetä useita erilaisia häiriötekijöitä. Parhaan viestinnällisen lopputuloksen saavuttaakseen, alkuperäisen sanoman tulee olla muotoiltu niin, että vastaanottajan on mahdollista se ymmärtää ja kiinnostua siitä. Viestin lähettäjän ja vas- taanottajan välillä ymmärrystä lisää olennaisesti myös vuorovaikutus. Yhteisymmärrys saavutetaan tehokkaimmin vuorovaikutuksen avulla. (Åberg 2006, 85–86.)

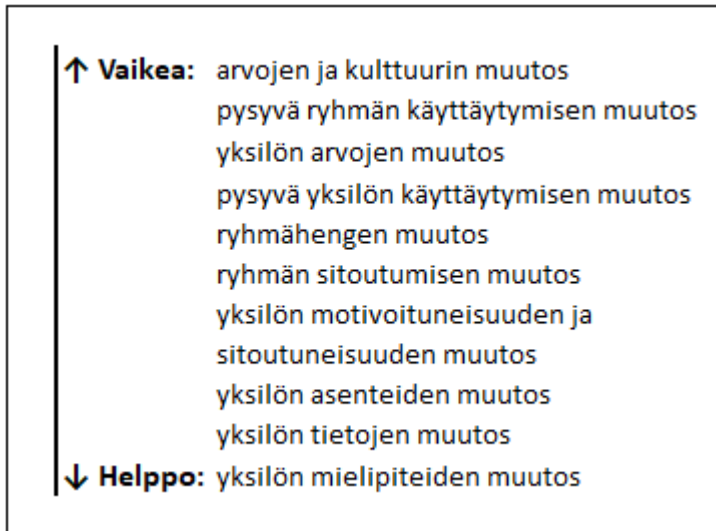


Kuvio 1. Viestinnän malli (Åberg 2006).

## 2.1 Sisäisen viestinnän sisältö ja tavoitteet

Ikävalko (2001, 46) jakaa sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät viiteen eri osioon. Ensimmäinen tehtävä on työyhteisön toiminnan tuloksista, tavoitteista ja muista työyhteisöä koskettavista asioista tiedottaminen. Toinen olennainen osa viestintää on henkilöstön perehdyttäminen niin työ- tehtäviin kuin työyhteisöönkin, sekä henkilön sitouttaminen organisaatioon. Kolmantena maini- taan tiedottaminen ja avoin keskusteleminen sekä yksilöä että työyhteisöä koskettavista asioista. Yksilöä koskevia asioita voivat olla muun muassa oma työ, siinä pärjääminen ja tulleet muutokset, kehittyminen ja koulutus, tulostavoitteet ja muut tulevaisuudennäkymät. Neljäntenä tehtävänä on

sisäinen markkinointi. Sisäinen markkinointi on yrityksen merkittävä resurssi, kun markkinoidaan tuotteita, palveluja tai yrityksen edustamia näkemyksiä. Työyhteisön kehittäminen vaatii yrityksen strategian ja tarkoituksen markkinoinnin ensisijaisesti omalle työyhteisölle. Viimeisenä, viidentenä tekijänä mainitaan yleisen vuorovaikutuksen merkitys henkilöiden kesken niin virallisissa kuin epävirallisissakin tilanteissa. (Mts. 2001, 46.) Kuviossa 2. Åberg jakaa viestinnän vaikutuskohteita akselilla vaikutuksen toteutumisen haasteellisuuden mukaan.



Kuvio 2. Viestinnän vaikutuskohteet (Åberg 2006).

Leif Åberg on kehittänyt tulosviestinnälle viisi erilaista päätehtävää. Ensimmäinen on perustoimintojen tuki. Kaikki operatiiviset työhjeet sekä ulkoinen ja sisäinen markkinointi sisältyvät perustoimintojen tukeen. Työhjeilla pyritään takaamaan työyhteisön toiminta ja markkinoinnilla siirtämään tieto yrityksen tuottamista hyödykkeistä asiakkaille. Toinen päätehtävä on kiinnittäminen eli työhön ja työyhteisöön perehdyttäminen ja sitouttaminen. Informointi kolmantena tekijänä pitää sisällään sekä sisäisen että ulkoisen tiedottamisen niin sisäisille että ulkopuolisille sidosryhmille. Profiloinnilla rakennetaan tuote- ja palveluprofiili sekä yritys- ja johtajatoiminta. Profilointi on pitempiaikaista viestimistä, minkä tarkoituksena on tuottaa yhteisöstä haluttu mielikuva. Viimeinen päätehtävä on vuorovaikutus eri henkilöiden välillä niin yrityksen sisällä kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Åberg 1989, 63.) Kuviossa 3. esitellään Åbergin tulosviestinnän osa-alueet neljän päätekijän mukaan.



Kuvio 3. Åbergin tulosviestinnän viestintäpizza (Åberg 2006).

Viestinnän tavoitteista puhuessa on tärkeää muistaa erotella tuotokset, lopputulemat ja vaikutukset. Tuotoksilla tarkoitetaan käytännön tuotteita eli kaikkea itse tehtyä, kuten esitteitä, julkaisuja tai järjestettyjä tilaisuuksia. Lopputulemilla tarkoitetaan saavutettuja välitavoitteita. Välitavoitteita ovat voineet olla osanottajien määrä järjestetyissä tilaisuuksissa, keskustelun herättäminen tai uusien ideoiden tai kommenttien vastaanottaminen. Lopputulemia voidaan arvioida myös, onko vastaanotto ollut enemmän positiivista vai negatiivista. Vaikutuksia arvioidaan mittareiden avulla eli vaikutukset eivät ole suoraan havainnoitavissa. Tavoitteita asettaessa täytyy olla tarkka, mitä foorumeita halutaan käyttää, keitä halutaan koskettaa ja mitä halutaan saada aikaisiksi. (Juholin 2009, 102–103.)

Rogersin tavoitteiden nelikenttämalli kuviossa 4. perustuu antiikin ajan oppeihin vaikuttamisesta. Pääideana on, että viestintätaitoja voidaan parantaa pikemminkin tunnistamalla entistä paremmin erilaisia valinnanmahdollisuuksia ja hyödyntämällä niitä sopivan tilaisuuden tullen sen sijaan, että opetellaan ennalta luotuja sääntöjä tai kaavoja. Rogersin mukaan kaikki lähetetyt viestit sisältävät

osia jokaisesta nelikenttämallin neljäosasta, mutta näitä painotetaan viestikohtaisesti. Viestin tyyliä suunnitellessaan kirjoittajan täytyy muistaa, mitä halutaan saavuttaa ja mihin viestillä pohjimmiltaan pyritään. Esimerkiksi sähköpostia kirjoittaessa, mietitään viestin tyyliä, ja kuinka se auttaa asetetun tavoitteen saavuttamisessa. Myös vastaanottajalla voi olla omia tavoitteita, joihin lähetetyllä viestillä yritetään vedota. Lukijan omat tavoitteet voivat myös muuttua lähetettyä viestiä lukiessa. Viestiä hahmotellessa on sopiva pohtia sekä omien että vastaanottajan tavoitteiden mahdollisia ristiriitoja, ja kuinka nämä ristiriidat ovat ratkaistavissa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 26–27, 37–38.)

Suhteiden hoitaminen (Relational purposes: to join)	Muutosten aikaansaaminen (Transformational purposes: to inspire)
Tiedon välittäminen (Informational purposes: to inform)	Asian tai ajatusten myyminen (Promotional purposes: to sell)

Kuvio 4. Rogersin nelikenttämalli (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002).

## 2.2 Sisäisen viestinnän kanavia

Työyhteisön ja organisaation viestinnän odotetaan onnistuvan sitä paremmin, mitä sopivampi viestintäkanava viestille valitaan. Viestintäkanavan tulee olla sopiva myös halutulle kohderyhmälle. Oikean viestintäkanavan valinnassa onnistutaan, kun kunnioitetaan viestin vastaanottajaa, ja viesti lähetetään vain tarkoitetulle ryhmälle. On tarpeetonta lähettää viestiä varmuuden vuoksi liian suurelle joukolle, mikäli viesti ei heitä kosketa. Jokaisella organisaatiolla on oma viestintäkulttuurinsa, mutta liian tarkkarajaisesti käytäntöjä ei kannata noudattaa, sillä vaihtoehtoisia viestintäkanavia on laaja valikoima. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Viestintäkanavat on mahdollista eritellä kirjallisiin ja suullisiin. Kirjallisissa kanavissa viesti jaetaan käyttämällä tekstiä. Tällaisia vaihtoehtoja voivat olla erilaiset tiedotteet, katsaukset ja selonteot jaettuna tekstiviestitse tai yrityksen tai organisaation verkkosivuilla. Suullisia kanavia voivat taas olla kasvokkain pidetyt kehityskeskustelut, erilaiset osasto- tai tiimipalaverit, neuvottelut tai muut tiedotustilaisuudet. Internetin mahdollistamat viestintäpalvelimet tarjoavat oivallisen tilaisuuden

sekä kirjallisten että suullisten viestien jakamiseen. (Mts. 2012, 50.) Lähes kaikki viestintätilaisuudet ovatkin tänä päivänä mahdollista käydä verkon välityksellä. Juholin (2009, 265) toteaaakin verkon olevan ylivoimainen sisäisen viestinnän kanava.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta-Rapo (2012, 51–52) jakavat viestintäkanavat kirjallisten ja suullisten lisäksi vielä virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Virallisia kanavia, kuten osasto- ja tiimipalavereja, tiedotteita, tai verkkosivuilla julkaistavaa tietoa hyödynnetään suunnitellussa viestinnässä. Epävirallisia kanavia ovat virallisten keskusteluiden ulkopuolelle jäävät esimerkiksi kahvihuoneessa tai pukuhuoneessa käytävät keskustelut. Myös sähköpostiviestit voivat olla epävirallisia, jos niillä täydennetään tai selkiytetään virallisessa yhteydessä saatua viestiä.

Jotta viestinnässä ei annettaisi liikaa painoarvoa ainoastaan oikein valitulle viestintäkanavalle, tulee huomiota kiinnittää myös viestin tyyliin eli esittämistapaan. Myös viestinnän tyylit voidaan jakaa karkeasti kahteen. On myönteisiä ja kielteisiä tyylejä. Myönteisinä tyyleinä voidaan pitää ystävällistä ja aktiivista lähestymistapaa asiaan. Kielteisinä tyyleinä nähdään epäystävällisyys, asiaton skeptisyys ja välinpitämättömyys. Etenkin kiireessä tai stressaantuneena ihminen saattaa lähettää tahtomattaan kielteiseltä kuulostavan viestin, jolloin tyyliin tulisi kiinnittää huomiota. Kielteiseltä kuulostava viesti saa vastaanottajan varuilleen viestin sävyn vuoksi, vaikka tämä ei olisikaan tarkoituksellista. Vaikka rakentavasävyisiä viestejä tarvitaankin, täytyy huolehtia, että vältetään tarpeetonta kielteisyyttä. (Puro 2003, 84–85.) Janet ja Milton Bennett esittävät tämän kaltaisessa ”hyvä – paha” -jaottelussa olevan omat haasteensa, kun asiaa lähestytään eri kulttuurien näkökulmasta. Eri kulttuureissa on omat arvossaan pidetyt ja epäkunnioitetut tekijät ja piirteet. Samaa pätee niin viestinnän sävyssäkin. Muualla maailmassa voidaan pitää normaalina sitä sävyä, joka ei olisi Suomessa sallittu tai päinvastoin. (Brislin & Yoshida 1994, 60–67.)

### **2.3 Sisäisen viestinnän haasteet**

Professori Osmo A. Wiio on jakanut viestinnän käytännön häiriöt neljään eri tekijään. Nämä neljä häiriötä ovat este, kohina, kato tai vääristymä. Esteeksi kutsutaan häiriötä, jossa viesti ei saavuta vastaanottajaa lainkaan. Tähän voivat olla syynä viestin lähetys väärälle vastaanottajalle, kanavapalvelimen toimintahäiriö tai muuten havaitsematta jäänyt viesti. Estettä pidetään ulkoisena häiriönä, joka ilmenee vasta viestin jakamisen jälkeen, mutta kuitenkin ennen kuin vastaanottaja sen

saavuttaa. Kohinassa viestiin voi sekoittua muuta epäolennaista tietoa tai häiriöitä. Myös kohinatilanne on ulkoinen häiriö, kuten radiotaajuuden heikkenemä tai epäselvä kuvio tai viesti. Viestin katoaminen taas on sisäinen häiriö, jossa häiriö on vastaanottajapäässä. Vastaanottajalla voi olla heikko kuulo tai näkö, mikä estää osan tai koko viestin vastaanottamisen. Myös vääristymä on sisäinen häiriö, jossa vastaanottaja tulkitsee viestin eri tavalla kuin lähettäjä on tarkoittanut. Erilaiseen tulkintatapaan voivat vaikuttaa erilaiset arvot ja asennoituminen tietoon. (Åberg 2006, 91.)

Sisäisen viestinnän haasteita esiintyy, mikäli henkilöstö ei saa riittävästi tietoa virallisten kanavien kautta. Tällöin syntyy uutistyhjiö, jota alkaa täyttyä epävirallisista viesteistä, kuten huhuista ja oletuksista, jotka ovat useimmiten myös vääristynyttä tietoa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 52.) Merkittävin tapa poistaa uutistyhjiö on viestiä tapahtumasta tai aiheesta nopeasti ja aktiivisesti sisäisen viestinnän avulla. Tiedotuksen tulee olla myös luotettava, jotta vältetään seuraavan mahdollisen uutistyhjiön synnyttä. (Åberg 2006, 112.)

Åberg (2006, 112) esittää sisäisen viestinnän haasteeksi myös erilaiset tietokannat ja tietoverkostot. Osa tiedoista voi olla hajautettuna tietokantoihin, joihin käsiksi päästäkseen on otettava yhteyttä tietokannan hoitajaan tai vastaavaan tahoon. Juholinin (2009, 265–266) mukaan liian hierarkkisia tietojärjestelmiä voidaan pitää sisäisen viestinnän pullonkaulana. Tiedon julkaisijan voi olla liian vaikeaa päästä käsiksi tietoon, jota julkaisuun tarvittaisiin. Erilaisten verkkoylläpitäjien määrä on kasvanut merkittävästi samaan aikaan, kun asiantuntijoita ja johtoa tulisi kouluttaa verkkojärjestelmien käyttämiseen ja julkaisemaan digitaalista tietoa itsenäisesti. Henkilöstön julkaisukykyjä ja -valmiuksia tulisi kehittää ja lisätä.

Nykypäivänä viestintävälineitä on lähes yhtä paljon, kuin uutisoitavia asioita tarjolla. Eräs sisäisen viestinnän haaste muodostuu, kun organisaatio resursoi uuteen viestintäteknologiaan. Uusia viestintäsovelluksia suunniteltaessa perehdytys ja koulutus ohjelmiston tai laitteiston käyttämiseen jää useimmiten vähemmälle huomiolle. Uusi teknologia asennetaan mahdollisimman nopeasti ja käytönotetaan, mutta valtaosa henkilöstöstä ei osaa kyseistä kanavaa käyttää, ja monesti käytön oppiminen jää tekniikasta kiinnostuneen yksin opittavaksi. Näin viestintä ei toimi tehokkaasti, ja oppimiseen kuluu enemmän aikaa, mikäli laitteistoon tai sovellukseen käyttöön ei kouluteta.

Viestintävälineen käyttöönotossa on siis merkittävän tärkeää budjetoida myös aikaa, vaivaa ja varoja perehdytykseen ja sovellukseen tutustuttamiseen. Mikäli näitä toimia väheksytään, saadaan

pahimmillaan aikaan motivaation puutetta ja vastahakoisuutta perehtyä asiaan. (Puro 2004, 106–107.)

Sähköpostin käyttämisen räjähdysmäinen kasvu on tuonut omat haasteensa viestin lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Ihminen voi vastaanottaa satoja sähköposteja, mutta samalla viestinnän teho heikkenee ja tiedon saatavuuden koetaan laskevan. Myös ongelmanratkaisu suurissa sähköpostiryhmissä ja -ketjuissa kärsii. (Juholin 2013, 222.) Kortesus (2009, 100) neuvoo ajattelemaan lukijaa sähköpostiviestinnässä. Sähköposti on pidettävä ytimekkäänä ja kieleltään korrektina, jolloin se sopii paremmin asian ohjeistamiseen tai ilmoittamiseen, mutta ei laajemmaksi keskustelufoorumiksi.

## **2.4 Sisäisen viestinnän kehittäminen**

Kaiken kehittämistoiminnan perustana on pohjimmiltaan saavuttaa haluttua arvoa lisää, kuten tehokkuutta, tuottavuutta tai kilpailukykyä. Myös viestinnän kehittämisellä pyritään lisäämään näitä. Puro (2004, 105–106) esittää viestinnän kehittämiselle kaksi kulmakiveä, kun lähtökohtana on ajatus siitä, mitä kehittyneempää ja aktiivisempaa viestintä on, sitä paremmin pystytään saavuttamaan annetut tehtävät. Kehittämisen tulisi lähtökohtaisesti alkaa organisaation perustehtävien toteuttamisesta. Toisekseen kehittämisen tavoitteena tulisi olla toiminnan tehostaminen tai kilpailuvyyn parantaminen. Uudistuksia suunniteltaessa ja toimeenpantaessa tulisi olla hyvä ymmärrys ja tavoite siitä, mihin kehittämisessä lopulta pyritään. Sen sijaan, että tehtäisiin jatkuvasti pieniä muutoksia, voi isomman kerralla suoritettavan, läpinäkyvän muutoksen tekeminen olla kannattavampaa, kun pyritään todelliseen käytäntöjen muutokseen. Teknologinen muutos on suhteessa käytäntöjen muutokseen helpompi toteuttaa. Uutta teknologiaa voidaan hankkia, teoriassa milloin vain ja käytännössäkin silloin, kun siihen on varaa. Etenkin suuremmissa organisaatioissa tämä voi olla kompastuskivi, kun hankinta tehdään talous ja teknologia edellä, minkä jälkeen mietitään, miten irralliseksi jäänyt sovellus saadaan implementoitua arkipäiväiseen työhön. Kehittämiseen liittyy siis kolme tekijää: teknologinen muutos, käytäntöjen muutos ja ajattelutapojen muutos. Kaikki mainitut tekijät olisi hallittava samanaikaisesti, jotta kehittämisessä otettaisiin riittävästi huomioon eri tekijöitä. (Mts. 2004, 105–106.)

Viestintäteknologiaa uudistaessa painostetaan usein liikaa laitteiston asentamiseen, eikä muille resursseille ei jää enää tilaa. Arkityössä järjestelmän käyttäjäkunnan kouluttaminen jää vähemmälle huomiolle, mikä aiheuttaa sen, että vain tukihenkilöstö ja itseoppineet ovat ainoat todelliset osaajat. Osalla henkilöstöstä ei ole osaamista käyttää vaihtelevia viestintävälineitä, joita voivat olla erilaiset sovellukset ja matkapuhelimet ja niiden sovellukset. Jotta käytäntöjä saataisiin tehokkaasti muutettua teknologiaa uudistaessa, olennaista on, että koko henkilöstöryhmälle saadaan samanlainen käyttämisen perustaso. Uusi viestintäteknologia itsessään ei paranna organisaation toimintaa, tehokkuutta ja kilpailukykyä. (Mts. 106–107.)

Teknologian muuttamisen jälkeen työläämpi vaihe on käytäntöjen kehittäminen. Teknologian muutoksen yhteydessä oletetaan liian usein, että asiasta ilmoittaminen ja sen etujen esiin tuominen riittävät herättämään henkilöstön kiinnostuksen ja motivaation uuden järjestelmän käyttämiseen. Käytäntöjen muuttamisen vaikuttavat merkittävästi henkilöiden väliset persoonallisuuserot, joita osa henkilöistä on tyytyväisiä saadessaan uuden asian perustiedot, osa haluaa perehtyä kattavasti ja vaatii tietoa paljon, ja osa ei ole niin kiinnostuneita koko asiasta. Uuden asian opettelu ja käyttöönoton pakottaminen aiheuttavat usein enemmän negatiivisia mielikuvia, mitkä heikentävät uuden teknologian käyttöönottoa. Viestinnän näkökulmasta tässäkin tilanteessa pitäisi kuunnella myös vastapuolen mielipiteitä ja reaktioita. Jos valtaosa henkilöstöstä on sitä mieltä, että uusi järjestelmä ei olekaan toimiva, on tarpeetonta muuttaa toimivaa käytäntöä toimimattomaksi. Käytäntöjen muuttaminen toimiviksi vaatii usein ajattelutapojen muuttamista, koska kyse on lopuksi kuitenkin henkilöistä ja heidän oletuksistaan, ennakkoluuloistaan ja peloistaan. (Mts. 108–109.)

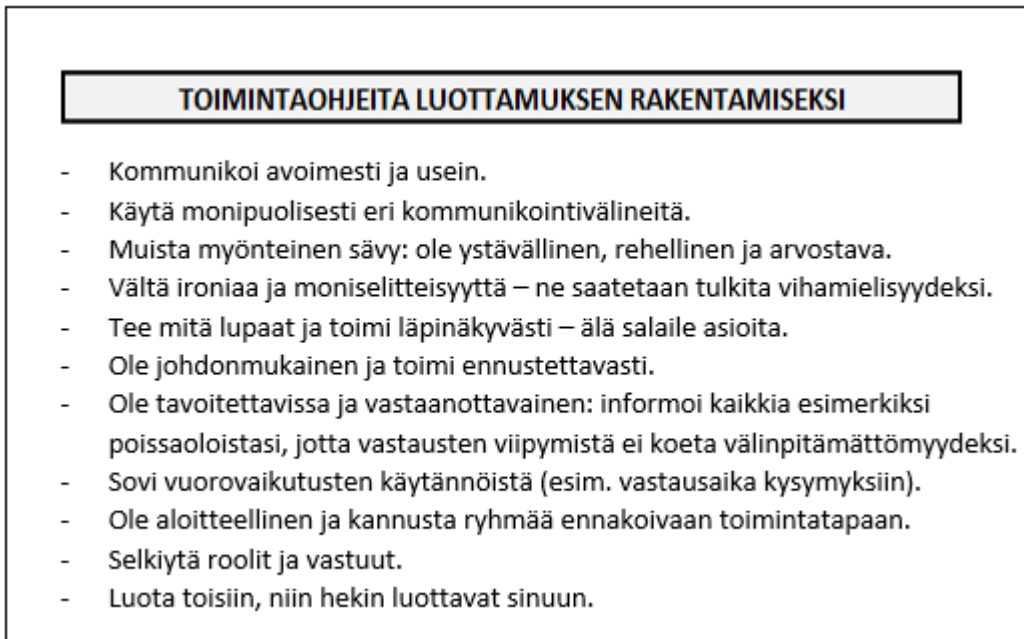
Teknologian ja viestimien lisääntyessä ja ollessa jatkuvasti päivittäisessä käytössä, vaikeinta on kuitenkin saada aikaan tunne, että on todella yhteydessä ja tyytyväinen käytössä oleviin järjestelmiin. Henkilöstö tulisi saada ymmärtämään, mitä kaikkea uusilla viestintäjärjestelmillä on mahdollista tehdä ja saavuttaa. Etenkin johdolta ja esihenkilöiltä, mutta myös muulta henkilöstöltä, odotetaan nopeaa reagointia ja vahvaa verkottumista eteen tuleviin tilanteisiin, jotka vaativat toimenpiteitä. Helposti saavutettavuus ja nopea tilanteisiin reagoiminen nopeuttavat päätöksentekoa ja parantavat koordinoitukykyä. Ajattelutapojen muuttamisessa ydin onkin siinä, että saadaan henkilöstö huomaamaan uuden viestintäjärjestelmän nopeus. Ei välttämättä tarvita kasvokkain kohtaamista, kun asia halutaan saada nopeasti vietyä eteenpäin. Onnistuessaan näin toimiminen poistaa hukka-

aikaa, joka kuluu päätöstä odotellessa. Sähköpostit ja matkapuhelimet taas mahdollistavat paremman saavutettavuuden. Kilpailukyky paranee, mitä nopeammin onnistutaan reagoimaan ulkopuolelta tuleviin tarjouksiin ja mahdollisuuksiin. Mitä vähemmän arkityössä syntyy tyhjäkäyntiä, joka turhauttaa henkilöstöä, ja mitä monipuolisemmin ja tehokkaammin tieto kulkee työyhteisössä, sitä sujuvampaa toiminta on. Kuitenkin kaiken tämän koordinoiminen, suunnitteleminen ja oivaltaminen vaatii paljon työtä kaikilta osapuolilta. Viestintää kehittäessä ja tavoitteita asettaessa on hyvä muistaa organisaation perustehtävät, kolmetasoinen muutoksenhallinta ja yhteisten pelisääntöjen luominen. (Mts. 109–110.) Wiio (2009, 66–67) tuo esiin myös nykypäivän nopeuden tavoittelun aiheuttamat haasteet. Sähköpostien lisääntyessä ajallinen epätasa-arvo lisääntyy lähettäjän ja vastaanottajan välillä, kun viestin lähettäjä siirtää vastuun asiasta vastaanottajan harteille. Lähettäjä voi lähettää ongelman tai jonkin muun kysymyksen vastaanottajalle, jonka täytyy etsiä ratkaisu, muotoilla vastaus ja välittää viestiä eteenpäin.

Ryhmän, osaston tai organisaation kommunikoinnin ja viestinnän keskittäminen yhteen järjestelmään mahdollistaa nopean ja reaaliaikaisen dokumenttien hallinnan. Näin ryhmän kesken viestitty asia on selkeästi säilöttävissä, ja tarvittaessa löydettävissä vielä vuosienkin päästä. Verkkopohjaisissa järjestelmissä olennaista on tiedon ja datan ajantasaisuus, minkä vuoksi viestinnän ja kommunikaation keskittäminen yhteen paikkaan on tärkeää. Virtuaalisen viestinnän menestystekijöitä ovat muun muassa proaktiivisuus eli tiedon aktiivinen jakaminen kysymisen sijaan. Tämänkaltaisen proaktiivisuuden on todettu lisäävän ryhmän tehokkuutta ja työstä suoriutumista. Proaktiivisuus osoittaa ryhmän halun toimia yhteisen hyvän eteen. Proaktiivisessa toiminnassa ei ole myöskään niin olennaista, onko yksilö ryhmässä vai ryhmästä erillään, kun aktiivisen ja avoimen viestinnän avulla voidaan tuntea olevansa osa ryhmää fyysisestä välimatkasta huolimatta. Onnistuneen virtuaalisen viestinnän perustana on eräänlainen vankkuus, että henkilöiden roolit ja tehtävät ovat selvät. Viestintä on oltava ajantasaista, nopeaa ja avointa. Myös oikea viestintäväline ja kanava on osattava valita tilanteeseen sopivalla tavalla – käytetäänkö sähköpostia lyhyeen ja ytimekkääseen asiaan, vai kasvokkain tapaamista suurten linjojen ajamiseen. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 113–114.)

Viestinnän avulla on mahdollista kehittää myös johdon ja työntekijäryhmien välistä luottamusta, mikä on koko prosessitoiminnan kannalta olennaista. Etenkin johdolle suunnattuja toimintaohjeita

on listattu kuviossa 5. Vaikka ohjeet on luotu hajautetun ryhmän projektitoiminnan pikaluottamuksen luomiseksi, voidaan niitä soveltaa myös viestinnän kehittämisessä. Kehittämistilanteissa, joissa nähdään tarve asenteiden ja ajattelutapojen muuttamiselle, on merkittävää tärkeää, että luottamus on hyvällä tasolla.



Kuvio 5. Toimintaohjeita luottamuksen rakentamiseksi (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, muokattu).

### 3 Viestintä työympäristössä

Juholin (2013, 194) esittää vastuullisen vuoropuhelun idean mukaisesti, että viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä oman työtehtävänsä mukaan. Joillakin työyhteisön jäsenistä viestintärooleja voi olla useampia saman aikaisesti. Erilaisia viestintärooleja voivat olla muun muassa uuden tiedon kerääjä tai kehittäjä, välittäjä tai jakaja. Oma-aloitteisuus ja aktiivisuus ovat hyveitä, joihin pyritään omassa tehtävässään. Uuden kehittäminen työyhteisössä tarkoittaa myös tiedon välittämistä työyhteisön piiriin ja esihenkilön tietoisuuteen.

### 3.1 Työyhteisöviestintä

Juholin (2006) jakaa työyhteisöviestinnän kolmeen eri kategoriaan – rationaaliseen, dissipatiiviseen ja dialogiseen. Rationaaliossa työyhteisöviestinnässä organisaation ajatellaan olevan hierarkkinen ja konemainen yhteisö, joka toteuttaa ennalta määriteltyjä tehtäviä vastuunjaon mukaisesti. Rationaalinen työyhteisöviestintä nähdään vain yhtenä organisaation osana, joka toimii pakotetusti järjestelmän alaisena. Viestintä tapahtuu pikemminkin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös, noudattaen perinteisempää hierarkkiamallia. Tällainen viestintämalli on melko monologinen eikä edesauta työyhteisön reflektiivistä oppimista. Dissipatiivinen työyhteisöviestintä taas on hyvinkin päinvastaista rationaaliseen viestintään verrattuna. Dissipatiivinen viestintä kuvaa epäorganisoidun tai muutostilassa olevan työyhteisön kaoottisuutta. Organisaatio voi olla jatkuvassa muutoksessa tai hajautettu, eikä viestinnällä ole sen suurempia tavoitteita tai suunnitelmallisuutta. Viestintä tapahtuu satunnaisesti pikemminkin yksilöiden kuin yhteisön välillä, virallisen viestinnän loistaen samalla poissaolollaan. Malli voi toimia pienessä organisaatiossa muutoksen keskellä, henkilöiden työskennellessään fyysisesti toisiaan lähellä, mutta suuremmassa yrityksessä tämä ei voisi toimia. Dialoginen työyhteisöviestintä näistä kolmesta mallista perusteiltaan modernin. Malli perustuu John Robertsin organisaatioteoriaan, jossa järjestyksen ajatellaan alkavan sidosryhmätoimijasta. Tällaisessa organisaatiossa korostetaan erityisesti johdon roolia esimerkin näyttäjänä. Dialoginen viestintä on kahdenvälistä keskustelua, joka tukee sekä koko organisaatiota että sen yksilöitä. (Stenvall & Virtanen 2007, 61–62.)

Dialoginen työyhteisöviestintä on työyhteisen aktiivisuuden kannalta tehokkain viestintätapa. Dialogi vaatii muiden ajatuksien ja kokemusten kuuntelemista ja ymmärtämistä. Toisten esittämistä näkemyksistä on mahdollista oppia sen sijaan, että tukeuduttaisiin ainoastaan omien näkemyksien ylläpitämiseen ja puolustamiseen. Dialogissa on tarkoituksena luoda keskustelua ja kehittää omaa ajattelua, mikä johtaa parhaimmillaan uuden tiedon luomiseen. Etenkin muutostilanteessa dialogin ylläpitäminen on edellytys toimivan ja tehokkaan muutoksen aikaan saamiseksi. (Mts. 2007, 63.)

ProCom on määritellyt vuonna 2020 uudet yhteisöviestinnän tehtävät. Näiden tehtävien mukaan viestimällä omalle yhteisölle, esimerkiksi työyhteisölle, tehdään omat tavoitteet ja toiminta näkyviksi. Organisaation mainetta ja luonnetta saadaan viestittyä samalla myös työyhteisön ulkopuolelle. Viestimällä aktiivisesti omalle työyhteisölle voidaan kehittää sekä koettua yhteisöllisyyttä

että työkulutturia. Hyvän kulttuurin kehittäminen vahvistaa samalla henkilöstön sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Mittausten tai muiden kyselyjen avulla saadaan havaittua ja kuvattua erisuuntaisia muutossignaaleja, jotka voivat olla yhteisön toiminnan kannalta merkittäviä. Tutkimalla ja seuraamalla näitä muutoksia, voidaan seikat ottaa huomioon päätöksenteossa ja ajoissa muita suunnitelmia tehdessä. Monipuolinen ja vuorovaikutteinen viestintä auttaa luomaan yhteisiä näkemyksiä ja toimivia viestiketjuja oman työyhteisön ja tärkeimpien sidosryhmien välille. Isossa organisaatiossa sisäisestä viestinnästä on vastuussa useimmiten alan ammattilaiset, mutta pienemmissä yrityksissä tai irrallisissa yksiköissä viestintävastuu jakautuu isommalle henkilöstömäärälle. Kuitenkin viestinnän ammattilaiset voivat tarjota tässäkin opastusta ja lisäkoulutusta sitä tarvitseville. (Yhteisöviestinnän periaatteet 2020.)

### **3.2 Muutosviestintä**

Ikävalko (2001, 45) toteaa oikean ja ajan tasaisen tiedon helpottavan henkilöstön jäseniä ymmärtämään ja sisäistämään muutoksen paremmin ja helpottavan muutokseen sopeutumista. Viestintä itsessään ei kuitenkaan tee työympäristöä toimivammaksi tai paremmaksi. Juholinin (2013, 391) mukaan muutosta ei ole tai se ei ole mahdollinen, mikäli siitä ei viestitä vuorovaikutteisesti. Kasvokainviestinnälle ja keskusteluille tarvitaan sitä enemmän aikaa, mitä isompi muutos on. Heikosti viestitty tai olematon viestintä muutoksesta voi johtaa kriisitilanteeseen, ja tällöin täytyy käyttää kriisiviestinnän keinoja.

Etenkin muutostilanteessa tulee kiinnittää erityistä huomiota viestintään ja sen laatuun. Viestinnällä voidaan tukea muutoksen toteutusta ja läpivientiä. Henkilöstön tulee olla tietoinen muutoksen profiilista eli sen sisällöstä ja tavoitteista. Mitä positiivisempi muutosprofiili on, sen todennäköisempää on, että muutos saadaan vietyä onnistuneesti päätökseen. Kun henkilöstölle viestitään avoimesti tulevasta muutoksesta ja siihen liittyvistä tekijöistä, sitoutetaan henkilöstöä muutoksen sisältöön ja tavoitteisiin. Muutostilanteessa ei ole itsestäänselvyys, että koko organisaatio sitoutuisi välittömästi muutokseen, vaan henkilöstö täytyy sitouttaa siihen. Ihmisillä on myös tarve tyydyttää sosiaaliset tarpeensa, mikä on mahdollista avoimella keskustelulla ja vuorovaikutuksella. (Stenvall & Virtanen 2007, 66–67.)

Kuviossa 5 on vastakkainasettelulista muodollisen ja epämuodollisen kommunikoinnin eri ulottuvuuksista. Muodollista kommunikointia suositaan useimmiten tavanomaisten asioiden hoidossa,

kun taas uusien ja arvaamattomien tilanteiden kanssa muodollinen tyyli usein epäonnistuu. Etenkin muutostilanteissa, joissa ollaan valmiiksi epävarmoja, tukee epämuodollinen lähestymistapa organisaation ja ryhmän koordinoitua. Epämuodollisella tyylillä on mahdollista tukea ryhmän sosiaalisia arvoja. Epämuodollinen kommunikointi ja viestintä on spontaanimpaa ja sisällöltään rikkaampaa, mitä suositaan muutoksenhallinnassa. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 47–48.)

←MUODOLLINEN	EPÄMUODOLLINEN →
- aikataulu etukäteen	- ei aikataulua
- osallistujat tunnetaan	- osallistujat satunnaisia
- työjärjestys	- ei työjärjestystä
- yksisuuntainen	- vuorovaikutteinen
- sisällöltään köyhä	- sisällöltään rikas
- muodollinen kielenkäyttö	- vapaamuotoinen kielenkäyttö

Kuvio 6. Kommunikoinnin muodollisuus ja epämuodollisuus (Vartiainen ym. 2004).

Stenvall ja Virtanen (2007, 67–68) jakavat muutosviestinnän kanavia melko samalla tavalla kuten kuviossa 7. on esitelty. Verkkoviestintäkanavista Internet- ja Intranet-sivut ja sähköposti näyttelevät useimmiten pääroolia. Verkkoviestintäkanavat tarvitsevat usein tuekseen myös muita viestintäkeinoja, koska pelkkä tieto siitä, että tietoa on verkossa saatavilla, ei itsestään takaa sitä, että saatavilla olevaa tietoa käytetään. Erilaiset tiimi- tai osastopalaverit ovat oivallisia tilaisuuksia käydä porukalla läpi niin tulevia, käynnissä olevia kuin päätökseen saatettujakin projekteja. Näissä tilaisuuksissa oleellista on, että annetaan mahdollisuus ja varataan aikaa dialogin luomiseen. Kommenttien ja vastaväitteiden esiin tuominen on dialogin kannalta oleellista. Muutosviestinnän peruspilarin muodostaa kuitenkin työntekijän ja hänen esihenkilönsä välinen viestintä ja kommunikatio. Kahdenvälinen kehityskeskustelu onkin hyvä vastakohta tiimipalaverille, joissa asioita käydään läpi isommalla ryhmällä. Lähimmän esihenkilön lisäksi luottamusmiehet ovat myös tärkeä vuorovaikutuskanava. Henkilöstön toiveita ja mielipiteitä saadaan vietyä johdon tietoon ilman, että henkilön itse tarvitsee välttämättä esiintyä henkilökohtaisesti. Viestintää on mahdollista toimittaa myös toisin päin, eli luottamushenkilöiltä muulle henkilöstölle. (Mts. 2007, 67–68.)

Tiedotustilaisuuksia voidaan järjestää, kun halutaan julkistaa jokin yksittäinen teema tai kattavampi aihekokonaisuus. Kuitenkaan pienemmällä ryhmällä suunniteltua, koko organisaatiota ravistelevaa suurta muutosta ei kannata tiedotustilaisuudella julkistaa. Tällainen toiminta voi aiheuttaa enemmän mielipahaa ja epäilyksiä kuin on ollut tarkoitus. Tiedotustilaisuudella myös dialogi jää

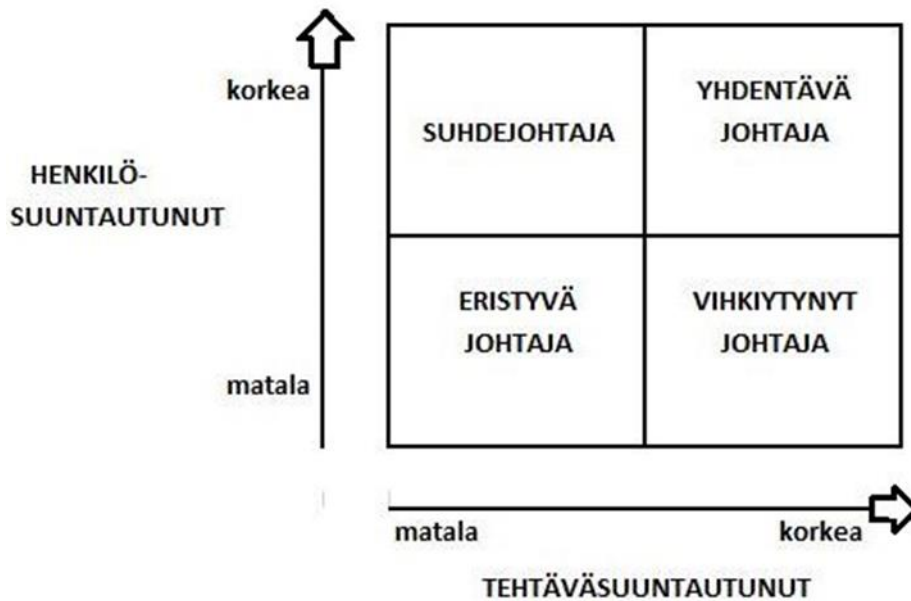
useimmiten kokonaan puuttumaan. Joissakin tapauksissa ylin johto voi myös pitää esimerkiksi verkkopäiväkirjaa tai haastattelu- ja kyselytunteja verkossa niin, että vuorovaikutus saadaan aikaiseksi. Myös blogi voi olla toimiva keino tutustua uuteen esihenkilöön tai johtoon. Perinteisten henkilöstölehtien ja muiden painettujen julkaisujen suosio on laskenut verkkoviestinnän keinojen tieltä. (Mts. 2007, 68–69.)

Lähtökohtaisesti muutokset, jotka eivät juurikaan kosketa tietyn henkilön tai henkilöstöryhmän konkreettista työn suorittamista, voidaan kertoa sähköisesti laajemmalla sähköpostilla tai muulla verkkoviestinnän kanavalla. Kuitenkin muutokset, jotka vaikuttavat merkittävästi tai keskeisiltä osin työn suorittamiseen, tulisi viesti saada tai jakaa henkilökohtaisesti. Mikäli muutoksesta ei ole mahdollista viesti jokaiselle jäsenelle kahden kesken, tulee nämä asiat kuulla esimerkiksi osastopalaverin tai muun kasvotusten järjestetyn tilaisuuden yhteydessä. Sähköisten viestimien lisääntyessä vaarana on välittömän vuorovaikutuksen merkityksen heikentyminen. Henkilöstötiedotteet, niin painetut kuin sähköiset, koetaan usein etäisinä ja epäinhimillisinä. Henkilökohtaisella kohtauksella voidaan saavuttaa henkilöstön silmissä välittävämpi ja myönteisempi käsitys asiasta. (Puro 2003, 110–111.)



Kuvio 7. Muutosviestinnän kanavia ja foorumeita (Juholin 2013).

Kuviossa 8. kuvataan William James Reddinin 3D-teoriaa ja Paul Hersey'n tilanneteoriaa, joiden mukaan johtaja voi olla ihmissuhde- tai tehtäväsuuntautunut. Reddin on kuvannut neljää erilaista perusjohtamistyyliä. Reddinin teorian mukaan eristynyt johtaja viestii muiden kanssa mielellään kirjallisesti tai sähköpostitse säilyttääkseen etäisyyden. Suhdejohtaja viestii mieluiten suoraan, henkilökohtaisesti muiden kanssa. Vihkiytynyt johtaja käyttää kirjallisia viestintävälineitä tai sähköpostia käskytään muita. Yhdentävä johtaja viestii mieluiten pienryhmien avulla tai suoraan pienryhmille. (Åberg 1997, 139–140.)



Kuvio 8. Reddinin 3D-perusjohtamistyyli (Åberg 1997).

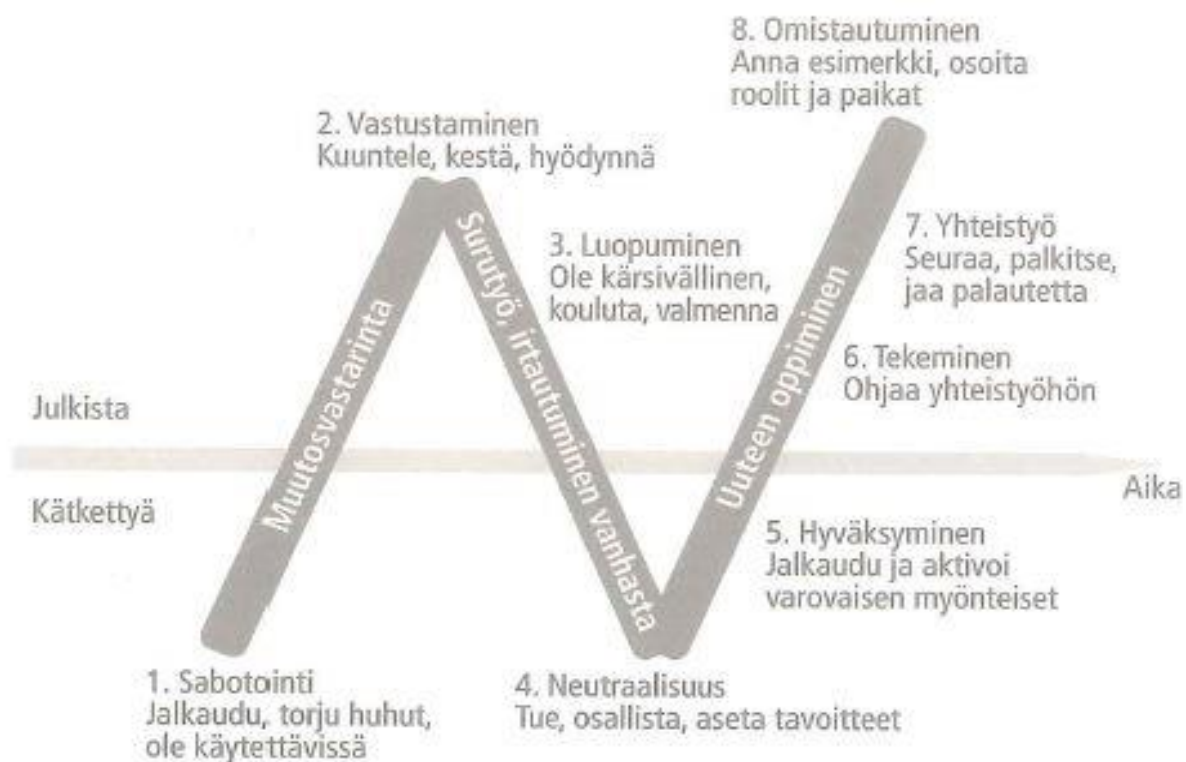
### 3.2.1 Johdon rooli

Muutostilanteessa johdon rooli on ratkaisevan tärkeä. Nimenomaan johdon odotetaan kantavan vastuuta muutostilanteessa ja kykyä nähdä ennalta tilanteita, jotka vaativat uusia menettelytapoja. Stenvall ja Virtanen ovat määritelleet erilaisia pätevyksiä muutosjohtajalle, kuten kokonaisvastuun kantaminen, yleisjohtajan roolin omaksuminen, itsehillintä, sitoutuminen työyhteisöön, aktiivinen ote ongelmanratkaisuun ja valmentavana johtajana oleminen. Työyhteisön valmentajana ja mahdollistajana toimiessaan johtaja huolehtii henkilöstön kehittämisestä. Muutosjohtajuudessa vaaditaan alttiutta havaita niin sanottuja kuin sanomattomia signaaleja. Muuttuvassa tilanteessa täytyy myös sopeutua vaihtuvaan tilanteeseen, ja sovittaa omaa viestintää tilanteeseen sopivaksi. Johdon esittämän viestin sisältö ja tyyli on oltava esiteltynä niin, että henkilöstö kykenee ymmärtämään ja omaksuma asian. Epäselvät ja tulkinnanvaraiset viestit aiheuttavat epäluuloa ja lisäävät epäluottamusta. Viestimällä muutoksista ei ratkaista kaikkia muutoksien aiheuttamia epävarmuuksia, mutta voidaan vähentää epäluuloja uutistyhjiöitä. Muutostilanteessa johto joutuu erityisen tarkkailun alaiseksi. Erityisesti viestin esitystapa, sävy ja kehonkieli voivat paljastaa, uskovatko johtajat itse sanomaansa. (Juholin 2013, 395–396.)

Muutostilanne on mahdollista muuttaa myös tilaisuudeksi oppia, kun asioita nähdään eri tavalla kuin ennen. Muutoksessa on uhka, että henkilöstö kokee olevansa yrityksen tai johdon siirreltävissä ja ohjailtavissa kuin pelinappula. Tässä tilanteessa on merkityksellistä antaa henkilöstön

tuoda julki omia uhkakuviaan ja mielipiteitään. Henkilöstölle on annettava myös mahdollisuus vaikuttaa käsillä olevaan tilanteeseen ja sen ratkaisemiseen. Esihenkilöroolissa toimivien henkilöiden täytyy kuitenkin muistaa kantaa vastuunsa omasta tiimistään sen sijaan, että irtaudutaan kokonaisvastuusta. (Mts. 2013, 396.)

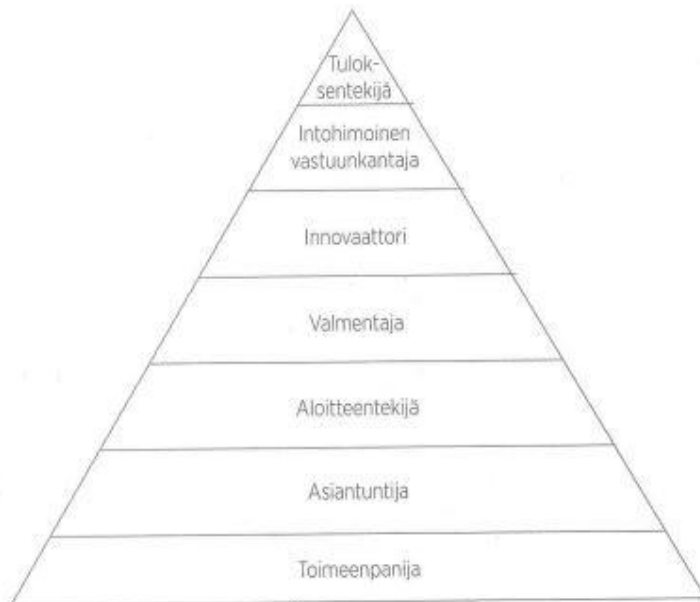
Kuviossa 9. on esitelty muutosprosessia ja esihenkilön tehtäviä muutoksen aikana. Henkilöstö luo muutoksen edessä oman tietoisien tai tiedostamattoman käsityksensä muutoksesta työpanoksen ja hyödyn saavuttamisen välillä. Nopeimmin kannatusta saavat muutokset ovat usein sellaisia, jotka vaativat vähäistä työpanosta, mutta hyödyt ovat sitäkin suuremmat. Mikäli menetys taas tuntuu suuremmalta kuin saatu hyöty, suhtaudutaan muutokseen kriittisemmin ja vastustellen. Konfliktitilanne syntyy silloin, kun vaatimukset ja hyödyt ovat yhtä merkittävät. Muutokset, joihin sisältyy vain vähän vaatimuksia tai lupauksia, eivät herätä henkilöstössä mielenkiintoa. (Mattila 2007, 19.) Kaikissa muutoksen eskaloitumisvaiheissa esihenkilöltä vaaditaan tukea ja kärsivällisyyttä. On osattava kuunnella ja tukea muita silloin, kun sitä tarvitaan tai vaaditaan, mutta pyrittävä kuitenkin objektiivisuuteen muutoksessa. Henkilöstöä on myös valmennettava ja koulutettava, mikäli muutos sitä vaatii.



Kuvio 9. Sitoutuminen muutoksessa ja esihenkilön tehtävät (Mattila 2007).

### 3.2.2 Muutoksen johtamistyyli

Muutoksen johtaminen on hyvin tilannekohtaista, jolloin pitää ottaa huomioon myös yksilökohtaiset tekijät. Esihenkilön olisi olennaista tiedostaa, kuinka hän voi omalla johtamistoiminnallaan ja -tyylillään vaikuttaa työntekijöihinsä, ja tiedostamalla johtamistapansa myös kehittää itseään. Nimenomaan esihenkilön tai johtajan muutoksen johtamistavalla ja johtamistyyllillä on merkittävä vaikutus siihen, kuinka työntekijä suhtautuu muutokseen ja suoriutuu työssään. Erilaiset henkilöt ja eri vaiheissa olevat muutostilanteet vaativat johtajaltaan muuntautumiskykyä, ja tarvittaessa johtamistyylin vaihtamista. (Pirinen 2014, 81.) Pirinen on jakanut johtamistyytit seitsemään erilaiseen tyyliin. Kuviossa 10. on esitelty muutosjohtajan roolipyramidi, mitä kaikkea esihenkilö on tai vaaditaan olevan muutosta johtaessaan.



Kuvio 10. Muutosjohtajan roolit (Pirinen 2014).

#### Visionääri

Visionäärisellä johtamistyyllillä painotetaan tulevaisuuden merkitystä ja visiota muutoksesta. Visionääri osaa markkinoida muutosta motivoimalla muita ja luoda positiivista tunnelmaa, ja hälventää mahdollisia tulevaisuudenpelkoja luomalla houkuttelevaa kuvaa tulevaisuudesta. Johtamistyyllissä pyritään tavoitteiden ja tehokaimman tahtotilan saavuttamiseen. Visionääri näkee muutoksen positiivisena mahdollisuutena kasvaa ja kehittyä, eikä uhkana. Osa henkilöistä voi kui-

tenkin kokea uudet näkemykset liiankin korkealentoisina ja epärealistisina samaan aikaan, kun visionääri haluaa saavuttaa tuloksia ja tekee nopeita päätöksiä. Visionäärin ympärillä on oltava käytännön henkilöitä, joiden avulla visioita voidaan toteuttaa käytännössä. Visionääri voi olla haasteellinen johdettava tai johtaja, mikäli muiden ajatukset eivät yllä samalle tasolle. (Pirinen, 2014, 82.)

### **Roolimalli**

Roolimalli näyttää tien ja johtaa omalla esimerkillään, käyttäytymisellään ja asenteellaan. Roolimalli-johtamista pidetään perinteisenä johtamistyylinä muutoksessa. Haasteeksi muodostuu muiden henkilöiden omat maailmankatsomukselliset lähtökohdat. Mikäli esihenkilö johtaa omalla esimerkillään, ovatko muut valmiita toimimaan esimerkin mukaan, vaikka esihenkilön antama esimerkki olisikin ymmärrettävä. Esihenkilön on myös varmistettava, että kaikkien ymmärrys johdetusta esimerkistä on samalla tasolla sen lisäksi, että esihenkilön on saatava kaikki toimimaan oman esimerkinsä mukaan. Mikäli roolimallina toimii hyvin voimakasluonteinen ja itsevarma henkilö, voi johtamistapa muuttaa työntekijät passiivisiksi, jos nämä kokevat esihenkilön osaavan kaikesta paremmin kuin itse. Kun omalla esimerkillään johtava esihenkilö asettaa itsensä työntekijän kanssa samalle viivalle, ja on valmis myös itse muuttamaan ja muuttamaan asenteitaan, luodaan uskoa muutoksessa onnistumiseen. Roolimallilla olisi hyvä olla karismaa muiden henkilöiden keskuudessa, ja näin ominaisuuksia vaikuttaa muihin. (Pirinen 2014, 83–84.)

### **Valmentaja**

Valmentavan johtamistyylin perusidea on saada henkilöt itse oivaltamaan ja keksimään ratkaisut ongelmatilanteisiin. Esihenkilö on päämäärätietoinen, ja valmentamalla työntekijänsä oivallukseen, saavutetaan tavoitteet yhteistuumin. Valmentaja suosii avointa keskustelua, antaa valtuuksia tehtävien hoitamiseksi ja auttaa oivalluksen saavuttamisessa apukysymysten avulla, kuitenkin antamatta valmiita ratkaisuja. Työntekijät sitoutuvat muutokseen paremmin, kun kokevat olleensa mukana luomassa muutosta ja ratkaisuja. Valmentavassa tyyliässä työntekijä on merkittävin tekijä, eikä esihenkilö, jonka tehtävä on enemmän kuunnella kuin puhua. Valmentavalta johtajalta vaaditaan kykyä kasvaa ihmisenä ja hyviä vuorovaikutustaitoja. Haasteena johtamistyyliässä on saada

henkilöt oivaltamaan itse asioita, ja toimimaan oma-aloitteisesti luottamalla työntekijän arviointikykyyn ja näkemyksiin. Valmentava johtamistyyli ei kuitenkaan sovi kaikille johdettaville, mikäli johdettava haluaa ennemmin esihenkilön kertovan, mitä tehdä ja milloin. Johdettava voi myös kokea, ettei itsellään ole vaikuttamismahdollisuuksia tai -taitoja. Tällöin valmentava tyyli voi vaikuttaa pintapuoliselta, vaikka tarkoitus onkin osallistaa henkilöitä. Esihenkilöltä vaaditaan varmuutta kehua ja kannustaa kasvattaakseen työntekijöidensä itseluottamusta. (Pirinen 2014, 84–85.)

## **Demokraatti**

Demokraattinen johtamistyyli toimii nimenomaisesti demokraattisesti. Kaikki asianomaiset osallistetaan keskusteluun, muutoksen variaatiot, tavoitteet ja toimintatavat käydään yhdessä läpi. Henkilöstöryhmä mieltii yhdessä ratkaisuja ja huomioon otettavia näkökulmia, ja esihenkilö saa näin tukea päätöksilleen henkilöstöryhmältä. Henkilöstöryhmä saa kokea ryhmän tuntua, saamalla vaikuttaa lopputulokseen päättämällä yhdessä parhaat toimintatavat. Etuna johtamistyyli on yhteinen näkemys ja ymmärrys, ja yhteenkuuluvuuden tunne muutoksen kynnyksellä sekä kaikkien osapuolten vastuunkanto. Demokraattinen johtamistyyli nähdään empaattisena ja keskustelevana, minkä vuoksi luottamus esihenkilöön on myös nopeammin saavutettavissa, kun kaikki tuntevat kuuluvansa ryhmään ja tulevansa kuulluksi. Kaikkien mielipiteet ja ajatukset otetaan huomioon ja tulevat kuulluiksi. Haasteeksi johtamistyyliä muodostuu se, että harvoin kaikki ovat samaa mieltä asioista. Demokratiassa on haastavaa miellyttää kaikkia, ja muutostilanteessa päätöksenteko voi olla hitaan tuntuista. (Pirinen 2014, 85–86.)

## **Hierarkkinen tyyli**

Hierarkiassa johtaja antaa yksiselitteisesti ohjeet ja määrittää toimintatavat. Määrittävänä tekijänä on esihenkilö, ja hänen ajatuksensa ja mieltymyksensä. Tyyli voi olla toimiva ennemmin kriisitilanteissa, tai muutosvastarintatilanteessa, jossa ongelman ratkaisemiseksi vaaditaan esihenkilön välitöntä auktoriteettia. Johtamistyyli voi heikoimmillaan vähentää omatoimisten työntekijöiden sitoutumisen vähenemistä, mikäli esihenkilö pyrkii määrittämään kaikki muutokset itse, osallistamatta muita. Mikäli työntekijä kokee jäävänsä ajatuksiensa paitsioon suhteessa esihenkilönsä, voi tämä passivoida henkilöstöä jäädessään odottamaan ohjeita ja päätöksiä. Hierarkkinen johtamistyyli voi aiheuttaa herkimmin muutosvastarintaa, koska työntekijät eivät koe pääsevänsä

tai eivät pääse lainkaan vaikuttamaan asioihin. Työntekijästä voi tuntua vähätellyltä tai aliarvioitulta, kun hänen mielipiteistään tai ajatuksistaan ei olla kiinnostuttu. Esihenkilöllä on myös lisääntynyt vaara uupua muutoksessa, koska joutuu itse tekemään merkittävän osan muutoksessa ilman muiden apua tai tukea. Esihenkilö voi aiheuttaa johtamisellaan myös luovuuden vähentymistä työyhteisössä, kun työntekijän ei tarvitse kehittää työympäristöään tai jalostaa ajatuksiaan käytännössä. (Pirinen 2014, 86–87.) Kuviossa 11. esitellään muutosvastarinnan syitä, joita kohdataan herkimmin hierarkkisessa johtamistyyliissä.

- epävarmuus
- luottamuksen puute
- välinpitämättömyys
- tyytymättömyys
- mukavuuden halu
- väärinymmärrykset
- ennakkoluulot
- uskomukset
- kriittisyyden ihannoiti
- uupumus
- oman edun tavoittelu
- hylätyksi tulemisen pelko
- arvojen ristiriita
- kyynisyys
- tietämättömyys
- ymmärtämättömyys
- luopumisen pelko
- haluttomuus muuttua
- epäselvä suunta
- vaikuttamismahdollisuuksien puute
- huono johtaminen
- tuntemattoman pelko
- pelko työpaikan menettämisestä
- osaamattomuus
- edellisen muutoksen huonot kokemukset
- pelko oppiiko enää uutta

Kuvio 11. Muutosvastarinnan syitä (Pirinen 2014).

## Kaveri

Kaverillinen esihenkilö tekee päätökset yhdessä työntekijöidensä kanssa, ja johtaa heitä kaverillisesti, kuin olisi heidän kaverinsa. Esihenkilö tuntee henkilöstönsä hyvin, niin heikkoudet kuin vahvuudetkin, ja hänet koetaan helposti lähestyttäväksi. Johtamistyyli on omiaan etenkin arkaluontoisissa tilanteissa, joissa työntekijä joutuu avautumaan esihenkilölleen. Esihenkilö valaa yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä ja korostaa yhdessä tekemisen merkitystä. Haasteena on kuitenkin, mikäli esihenkilö joutuukin tekemään yksin vaikeita päätöksiä. Sekä päätöksenteko että päätöksen totteleminen voivat vaikeutua entisestään, koska esihenkilö muistuttaa enemmän kaveria kuin auktoriteettia. Vaarana on myös, että työntekijä päätyy käyttämään hyväksi esihenki-

lön kaverillisia suhteita, jolloin valta siirtyy esihenkilöltä työntekijälle. Viimeinen vastuu ja päätösvalta on säilyttävä esihenkilöllä jo työtehtävänsä nimissä, mutta myös toimiessaan yrityksen edustajana. Kaverillisen esihenkilön haasteeksi muutostilanteessa voi muodostua pelko kaverillisen aseman menettämisestä, eikä näin uskalleta puuttua uusien toimintatapojen tai sääntöjen rikkomiseen muutoksessa. (Pirinen 2014, 89–90.)

### Osallistava tyyli

Osallistava esihenkilö on läsnä, keskustelee paljon työntekijöidensä kanssa, kyseenalaistaa ja selventää asioita, sekä kertoo ja selventää muutoksen perusajatusta niin, että kaikki ovat tietoisia muutoksen tavoitteista ja vaadituista tehtävistä. Osallistava esihenkilö osallistuu myös itse aktiivisesti muutoksen läpiviemiseen, sekä omalla työpanoksellaan että yhteistyössä muiden kanssa. Esihenkilö saa motivaatiota ihmisten johtamisesta sekä yhteistyössä suoritetuista tehtävistä. Hän on myös valmis kertaamaan muutostilannetta työntekijöidensä kanssa uudelleen ja uudelleen, jotta idea pysyy selkeänä kaikkien mielessä. Jotkut työntekijät voivat kokea jatkuvan keskustelemisen turhauttavana, koska muutosta haluttaisiin ajaa nopeammin eteenpäin. Esihenkilön haluttaisiin myös ottavan enemmän vastuuta päätöksenteossa ja suunnan osoittamisessa muille. Osallistava johtamistyyli voi olla esihenkilöä kuormittavaa jatkuvan läsnä olemisen vuoksi, mutta lopputuloksena voi parhaimmillaan olla muutokseen sitoutunut, motivoitunut ja innostunut työyhteisö. (Pirinen 2014, 90.) Kuviossa 12. on kuvioitu osallistavan muutosjohtajan roolit, ja järjestyskello, jonka mukaan muutosta ajetaan.



Kuvio 12. Osallistava johtamistyyli (Pirinen 2014).

### 3.3 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnästä voidaan käyttää myös nimityksiä työviestintä, arkiviestintä tai perustoimintojen tuki. Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonvaihtamista ja vuorovaikutusta koskien jokapäiväistä työskentelyä ja työstä selviytymistä. Hyvin hoidettu viestintä mahdollistaa ja takaa työskentelyn ja työtehtävissä suoriutumisen, kun taas epäonnistunut viestintä näkyy nopeasti ja negatiivisesti konkreettisesti arkityössä. Työtehtävissä suoriutuminen ulottuu tuotteiden ja palveluiden valmistumiseen ja asiakkaalle toimitukseen asti. Päivittäisviestintä kattaa myös erilaisia ohjeistuksia, yleisiä sääntöjä sekä toimintatapoja. (Juholin 2009, 43.)

Tehokkaan päivittäisviestinnän tarkoitus on, että eri sidosryhmät, niin sisäiset kuin ulkoisetkin, tietävät ajankohtaiset asiat ja mitä odottaa tulevaisuudessa. Avoimuus ja hyvä yhteishenki lisäävät viestinnän vaivattomuutta, mutta salamyhkäisyys ja osallisten keskinäinen kilpailu heikentävät sitä. (Mts. 2009, 43.)

Åberg (1997, 112) kutsuu päivittäisviestintää työviestinnäksi eli operatiiviseksi viestinnäksi, mutta viestinnän peruste on sama kuin Juholinilla. Operatiivisen viestinnän kanavat ovat jaettavissa suoraan yhteydenpitoon eli kasvokkain käytyyn kanssakäymiseen, tai välitettyyn viestintään, jossa yhteydenpidon välillä on teknisiä laitteita. Merkittävin suora kanava on oma esihenkilö, ja hänen jakamansa työtehtävät ja -ohjeet. Etenkin laatuajattelun lisääntyessä kasvokkain käytävien osastopalavereiden merkitys on kasvanut. Suuri osa työohjeista tulee myös työtovereilta, mutta myös muilta työtä ohjaavilta asiantuntijoilta. Asiantuntijat voivat jakaa tietoa nopeasti ja tehokkaasti omasta erityisalastaan, johon muuten kuluisi enemmän aikaa. Työtovereilta voidaan taas saada tietoa epävirallisissa yhteyksissä, kuten kahvipöytäkeskusteluissa. Henkilöt voivat löytää vastauksia mieltä askarruttaneisiin kysymyksiin näissä epävirallisissa tapaamisissa. (Mts. 1997, 112.)

Tärkein viestintäfoorumi päivittäisviestinnän kannalta on työtila, jossa tietoa vaihdetaan läpi työvuoron tai työpäivän. Verkkoa käytetään apuna hajautetussa työyhteisössä tai eri tiimien välillä. Muiden sidosryhmien, kuten urakoitsijoiden kanssa käytetään kasvokkaisviestintää, mutta apuna voidaan käyttää myös sähköisiä viestintävälineitä, kuten sähköpostia tai puhelinta. Etenkin puhelimella käytettävät pikaviestisovellukset ovat lisääntyneet, ja niitä voidaan käyttää apuna. Erilaisilla sopimuksilla ja ohjeistuksilla voidaan myös määritellä, mitä viestitään ja miten. Viestittäviä, erikseen sovittuja asioita voivat olla esimerkiksi työvuoron aikana tapahtuneet asiat, jotka vaikuttavat

seuraavan työvuoron -tai päivän aloittamiseen. Sovittuna tulee olla myös keino tai väline, jolla viesti jaetaan, kuka viestin jakaa ja kenelle. Sopimukset tuovat turvallisuuden tunnetta, ja helpottaa muiden työn aloittamista. (Juholin 2009, 114–115.)

Erilaisista sähköisistä verkkojärjestelmistä saatavaa viestiä kutsutaan välitetyksi viestiksi. Tällaisia viestejä voivat olla esimerkiksi suoraan tietokoneelta saatavat työohjeet, joita voidaan myös kysyä tietokoneen välityksellä. Välineenä voidaan käyttää sähköpostia, videokeskustelua tai -puhelua, tai muuta sisäistä viestintäkanavaa kuten yrityksen tai osaston intranet-yhteyttä. Tällaista menetelmää kutsutaan päätännän tukijärjestelmäksi. Sähköiset järjestelmät tehostuvat tilanteissa, joissa työviestintään tarvitaan kohteen kuvaa tai videotiedostoa tekemään selkoa tilanteesta.

Välitetty viesti voi olla myös kirjallisesti esitettyä tietoa. Erilaiset raportit, muistiot ja muut toimintaohjeet ovat myös työviestintää. Kirjallisen viestin hyvä puoli on, että kaikki tavoittavat viestin samalla tavalla ja samassa muodossa ilman, että tieto muuttuu ennen kuin vastaanottaja sen saavuttaa. (Åberg 1997, 113.)

Päivittäisviestinnän tai operatiivisen viestinnän onnistumiseen hajautetussa työympäristössä vaaditaan tehokkaimpien viestintävälineiden löytämistä. Työyhteisössä, jossa toimii samanaikaisesti useampia eri yksiköitä, on pyrittävä poistamaan tietotyhjiöt, joita useimmiten on rakentunut kuin itsestään. Etenkin isossa yrityksessä on epärealistista ajatella, että kaikki henkilöt tietäisivät kaiken muiden yksiköiden ja osastojen toiminnasta, mutta viestinnän kannalta on olennaista, että tietää edes jotakin. (Gillis 2011, 198–199.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

### **4.1 Kvantitatiivinen tutkimus**

Kvantitatiivisesta eli määrällisestä tutkimuksesta voidaan käyttää myös nimityksiä hypoteettisdeduktiivinen, positivistinen tai eksperimentaalinen tutkimus (Hirsjärvi ym. 2018, 139). Kvantitatiivisella tutkimuksella tutkitaan erilaisia syy-seuraussuhteita, tehdään vertailua ja selitetään ilmiöitä numeeristen tulosten avulla (Määrällinen tutkimus, 2015). Määrällisen tutkimuksen tutkimuskeuumenetelminä voidaan käyttää erilaisia kyselyitä tai haastatteluja. Kyselyt voidaan toteuttaa lomakkeiden avulla tai erilaisina internet-kyselyinä. Haastattelut voivat olla henkilökohtaisia haastatteluita, joiden kysymykset ovat etukäteen valittuja, tai esimerkiksi puhelimen välityksellä tehtyjä.

Henkilökohtaisen haastattelun etuna on useimmiten hyvä vastausprosentti ja -tarkkuus sekä vastausten saannin nopeus, mutta haastattelun toteuttamiseen vaaditaan kuitenkin aina haastattelija. Haastattelijalla voi olla tulosten saamisen kannalta merkittävä vaikutus, niin positiivinen kuin negatiivinenkin, kun selvitetään henkilökohtaisia kokemuksia ja mielipiteitä. Kyselyn vastausprosentin kannalta taas on olennaista, kuinka kysely järjestetään – onko se internet-kysely vai jotenkin muuten toteutettu. Kyselyyn ei tarvita haastattelijaa, vastausten saanti on useimmiten nopea, eikä haastattelijalla ole vaikutusta tuloksiin. Näin ollen kyselyn toteuttaminen suuremmalle kokonaisuudelle on nopeampaa. Mikäli kokonaisuus olisi tutkimuksen kannalta liian suuri, on sitä mahdollista rajata toteuttamalla otantatutkimus, jossa tutkitaan vain osaa koko perusjoukosta. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuslomake on laadittava huolella, koska sen avulla on saatava vastaukset tutkimusongelmaan. Lomake kootaan järjestyksessä. Ensimmäisenä nimetään tutkittavat asiat, minkä jälkeen lomaketta voidaan alkaa suunnittelemaan. Muotoilemalla kysymykset kiinnostavasti, voidaan luoda lomake, joka saa henkilön todennäköisemmin vastaamaan kysymyksiin. Lomaketta on mahdollista myös testata käytännössä ennen virallisen kyselyn toteuttamista. Näin saadaan korjattua mahdolliset virheet ja tarvittaessa tarkennettua kysymyksiä. Kun lopullinen kyselylomake on saavutettu, voidaan sitä käyttää kyselyn toteuttamiseen. Lopullinen versio on selkeä ja kiinnostava, ja vastausohjeet ovat yksiselitteiset, jolloin kysymyksille ei jää tulkinnanvaraa. Kysymykset ovat etenevät kronologisesti niin, että alussa kysymykset ovat helpompia, ja kysymykset ovat esitettynä kokonaisuuksina. Lomake ei saa myöskään olla liian pitkä, jotta mielenkiinto säilyy yllä kysymysten loppuun saakka. Lomaketta suunnitellessa täytyy pitää mielessä myös tutkimustulosten analysointi. (Mts. 2014.) Alla esimerkkejä kysymysten asettelusta Likertin ja Osgoodin asteikoilla. Likertin asteikossa vastausvaihtoehdoiksi on annettu erilaisia numeroituja väittämiä, kun taas Osgoodin asteikossa on annettu vastakkaisia adjektiiveja.

täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en samaa enkä eri mieltä	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Taulukko 1. Likertin asteikko (Heikkilä 2014).

Yritys A:n palvelu on	hidasta	-3	-2	-1	0	1	2	3	nopeaa
Yritys B:n palvelu on	hidasta	-3	-2	-1	0	1	2	3	nopeaa

Taulukko 2. Osgoodin asteikko (Heikkilä 2014).

Kysymysten asettelussa on huomioitava, jätetäänkö vastaajalle useampia vastausvaihtoehtoja vai ainoastaan yksi. Mikäli vastausvaihtoehtoja on enemmän, vaikuttaa tämä muuttujienkin lukumäärään, kun taas yksi vastausvaihtoehto sulkee toisen pois. Tarvittaessa voidaan käyttää vaihtoehtoja vastausta kuten ”muu, mikä”. Tällä varmistetaan, että jokaiselle löytyy sopiva vaihtoehto. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen tekijän täytyy muistaa tehdä saatekirje. Saatekirjeessä tuodaan ilmi tutkimuksen teettävä osapuoli ja tarkoitus. Mikäli lomake palautetaan postitse, täytyy tästä olla selkeä ohjeistus ja päivämäärä, mihin asti vastausaika on. Vastauksia tulee käsitellä aina luottamuksellisesti, ja joissakin tapauksissa voidaan vastaamista motivoida esimerkiksi palkkion avulla. Vastaajan tunteisiin voidaan yrittää vedota muistuttamalla vastaamisen tärkeydestä, ja tutkijan on hyvä myös allekirjoittaa saatekirje itse. Saatekirjeessä kiitetään myös valmiiksi annetuista vastauksista. (Mts. 2014.)

Tutkimusaineiston purkaminen voidaan tehdä erilaisilla tietokoneohjelmilla, esimerkiksi Excel-ohjelmalla tai SPSS- eli Statistical Package for Social Sciences -ohjelmalla, jotka molemmat soveltuvat omalta osaltaan tilastokäsittelyyn. Tutkimustulokset kuvataan omina asiakokonaisuuksina. Olen- naisimpia tuloksia on mahdollista havainnollistaa taulukoiden tai kuvioiden avulla, mutta kaikki

tutkimuskysymykset on käsiteltävä siitä huolimatta, onko kyseisiin kysymyksiin vastattu vai ei. Tuloksissa on tuotava julki niin positiiviset kuin rakentavatkin havainnot. Tulosten yhteenveto on myös suositeltava keino esittää saadut tulokset. Tutkimuksen toimeksiantajasta tai teettävästä tahosta riippuu, kuinka laajaan tietoon tulokset tuodaan ja missä muodossa. (Mts. 2014.)

## 4.2 Käytännön suoritus

Tutkimusaineisto kerättiin lomakekyselynä Honkalahden sahan sahausprosessin, että jatkojalostuksen operaattoreilta koko tehdasalueelta, sekä näiden operaatioiden tiimivalmentajilta että tuotantopäälliköiltä. Kokonaisuudessaan kyselyyn osallistui 70 operaattoria ja kahdeksan toimihenkilöä. Kysely teetettiin paikalla olevalle henkilöstölle, joten ulkopuolelle jäivät poissaolevat henkilöt. Kyselymuotona käytettiin informoitua kyselyä, jossa tutkija jakaa kyselylomakkeet henkilökohtaisesti esitellen samassa yhteydessä tutkimuksen tarkoituksen, taustan ja esittelee kysymysten luonnetta (Hirsjärvi ym. 2018, 196–197). Informoituun kyselymuotoon päädyttiin, koska henkilökohtaisuutta pidettiin kyselyä teettäessä arvossa, kun kyseessä oli työpaikan ulkopuolinen vapaaehtoinen kysely. Kyselyn esitleminen henkilökohtaisesti myös saatekirjeen lähettämisen jälkeen lisäsi parhaimmillaan luotettavuutta sekä tutkijaa, että tutkimusta kohtaan. Kyselyyn vastaamista varten eri osastoilla järjestettiin kyselytilaisuuksia, jotta henkilöstö saatiin parhaan mukaan paikalle saman aikaisesti. Kyselyyn vastaamiseen järjestettiin myös aikaa niin, että kaikki saivat rauhassa vastata kyselyyn ilman työpainetta. Kaikki kyselytilaisuudet järjestettiin työajalla ja teetettiin ”kynä-paperi”-menetelmällä, joten kaikki vastasivat kysymyksiin kirjallisesti.

Kyselylomakkeelle valittiin 20 kysymystä, joista 18 oli 4-portaisen Likertin asteikon mukaisia monivalintakysymyksiä, ja kaksi avointa kysymystä. 4-portaisuuteen päädyttiin yksinkertaisuuden vuoksi, ja vastausvaihtoehdoista jätettiin tietoisesti neutraali mahdollisuus ulkopuolelle. Kysymyksistä 18 ovat tyyliltään kvantitatiivisia, mutta avoimet kysymykset ovat pikemmin kvalitatiivisia, kun haetaan vastauksia, joita ei ole valmiiksi annettu (Hirsjärvi ym. 2018, 164). Kysymykset liittyivät teemoiltaan sisäiseen viestintään yleisesti, vastuunjakoon, viestintäkanaviin ja -välineisiin sekä sisäisen viestinnän kehittämiseen.

Kyselylomakkeella ei kysytty vastaajien henkilötietoja, tai muita tietoja, joista vastauksen olisi voinut suoraan yhdistää tiettyyn henkilöön. Osastokohtaiset jaot suunniteltiin myös niin, että osastot, joilla työskentelee neljä henkilöä tai vähemmän vakituisesti, yhdistettiin toisen osaston tulosten

kanssa. Tämä siksi, jotta yksittäisen henkilön tunnistaminen vastauksista saataisiin suljettua pois. Työntekijöille suunnatussa kyselyssä pyydettiin kuitenkin merkitsemään annetuista osastovaihtoehtoista pääasiallinen työskentelyosasto, mutta tätä merkintää käytettiin siksi, että sen avulla saatiin laskettua osastokohtaiset vastausprosentit. Kyselyyn vastaamisen jälkeen vastauslomakkeet laitettiin kirjekuoriin, jotka oli merkitty joko tunnuksilla ”TT” tai ”TH” eli ”työntekijä” tai ”toimihenkilö”. Lomakkeet suljettiin, ja avattiin vasta, kun kaikki kyselyt oli teetetty, jotta vastauksia ei voitu sitoa tiettyyn työvuoroon. Toimihenkilöiden vastaukset suljettiin omiin kirjekuoriinsa jokaisen vastauksen jälkeen samasta syystä kuin työntekijöilläkin.

### 4.3 Luotettavuus

Reliaabelius tarkoittaa tutkimuksessa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen reliabeliutta voidaan tutkia useammalla eri tavalla. Tutkimustuloksia voidaan pitää reliabeleina esimerkiksi silloin, kun samaa henkilöä tutkimalla, kuitenkin eri tutkimuskerroilla saadaan vastaavat tulokset. Kvantitatiivisia tutkimustuloksia voidaan arvioida erilaisilla tilastollisilla menettelytavoilla. (Hirsjärvi ym. 2018, 231.) Reliabiliteetin todentaminen voidaan jakaa karkeasti neljään eri perspektiiviin. Kongruenssilla eli yhdenmukaisuudella tarkoitetaan sitä, miten indikaattoreilla saadaan mitattua samaa asiaa. Tietoa voidaan pitää sitä luotettavampana, mitä useampaa eri indikaattoria käytetään. Tutkimuksen instrumentin tarkkuudella taas haetaan tutkitun asian yhtäläisyysastetta tai havaintotarkkuutta. Esimerkiksi, kun ensimmäisen haastattelun tuloksia verrataan uusintahaastattelun tuloksiin ja etsitään eroavaisuuksia. Instrumentin objektiivisuudella tai subjektiivisuudella selvitetään, kuinka muut ovat ymmärtäneet tutkimuksen tai tekijän tarkoituksen ja viitekehyksen. Reliabiliteettia voidaan analysoida myös tutkimalla tutkitavan aiheen tai ilmiön jatkuvuutta eli havainnon jatkuvaa samankaltaisuutta. Tutkijan täytyy pystyä osoittamaan, että ilmiö ei ole ainutkertainen. (Hiltunen 2009.) Tutkimustulosten luotettavuutta arvioidessa on otettava huomioon validius.

Tutkimuksen validiteetilla eli pätevyydellä tarkoitetaan käytetyn mittaus- tai tutkimusmenetelmän edellytystä mitata juuri haluttua asiaa. Esimerkiksi kyselylomakkeen vastaukset voivat olla vääristyneitä, mikäli vastaaja on ymmärtänyt kysymyksen aivan eri tavalla kuin on alun perin tarkoitettu. Tuloksia ei voida tällöin pitää pätevinä, mikäli tutkija arvioi tutkimustuloksia edelleen omien alkuperäisten näkemysten ja asenteiden mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2018, 231–232.) Validiteettia voidaan pitää hyvänä silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä on oikein rajattu ja vastauksilla vastataan

esitettyihin kysymyksiin. Tulosta taas voidaan pitää validina silloin, kun mittaustuloksilla voidaan osoittaa saadun tiedon vastaavan vallitsevaa teoriaa tai tulokset pystyvät edelleen spesifioimaan ja rikastamaan tuota teoriaa. Ilman validiteettia tutkimus on arvoton, koska tutkimus vastaa aivan muuhun, mitä on alun perin tutkittu. (Hiltunen 2009.)

Luotettavuuden kannalta kvantitatiivinen tutkimus kyselylomaketoteutuksella on haaste. Kyselytutkimuksen heikkouksia ovat muun muassa vastaajien suhtautuminen tutkimukseen tai vastausvaihtojen riittävyys. Vastaajien rehellisyys ja huolellisuus voivat vaihdella otoksen sisällä, ja näin vaikuttaa lopputuloksiin. Vastausvaihtoehtojen onnistumista, vastaajan kannalta on epäselvää arvioida ja väärinymmärryksiä on vaikea valvoa. Hyvän kyselylomakkeen luominen vie aikaa, mutta vaatii myös tutkimuksen tekijältä tietoa etenkin tutkittavasta aiheesta. Kyselyn vastaajalla ei välttämättä ole samaa tietoa tai osaamista tutkittavasta aiheesta, mikä voi edelleen aiheuttaa väärinymmärryksiä, ellei tutkimusta esitellä selkeästi etukäteen. Joissakin tapauksissa saatuja tuloksia voi vähentää kato, mikäli vastausprosentti jää alhaiseksi. (Hirsjärvi ym. 2018, 195.)

Tutkimusta tehdessä tulee kiinnittää huomiota ja tarkkuutta myös hyvään tieteelliseen käytäntöön, jonka lähtökohtia ovat muun muassa rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimusta tehdessä, tulosten tallennuksessa, analysoinnissa ja tulosten esittämisessä. Myöskään muiden tutkijoiden töitä tai saavutuksia ei saa esittää ominaan tai muuten väärinkäyttää. Tutkimukset ovat tehtävä asetettujen vaatimusten mukaisesti, ja toimia muutenkin eettisesti hyväksyttävästi. Tutkimusta tehdessä täytyy tarvittaessa huolehtia myös vaadituista tutkimusluvista. Mikäli tutkimusta varten on haettu tai saatu rahoitusta, on rahoituksen antajista ilmoitettava otosryhmälle. Tutkimusmateriaali on hankittava eettisesti, avoimuutta kestäväällä tavalla, ja tulosten julkaisemisessa oltava rehellinen ja avoin. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2023).

## 5 Tutkimustulokset

Kyselytutkimuksen tulokset kirjattiin Excel-taulukoihin, jotta ne saatiin selkeämmin luettavaan ja analysoitavaan muotoon. Tutkimuskysymyksillä pyrittiin selvittämään viestinnän nykytila ja koettu tyytyväisyys kokonaisuudessaan, sopivimmat ja käytetyimmät viestintäkanavat- ja välineet sekä tiedusteltiin mahdollisia kehitysehdotuksia. Seuraavassa on esitelty tuotannon operaattoreiden

tuloksia niin osastokohtaisesti kuin koko työntekijäryhmän näkökulmasta, sekä toimihenkilöryhmän osalta. Tuloksista on valittu yksittäisten väittämien tuloksia, joihin perehdytään enemmän tutkimustuloksien arvioinnissa.

## 5.1 Työntekijöiden osastokohtaiset tulokset

Työntekijäosastot, joille kyselyt teetettiin, olivat: tukkilajittelu, saha ja terähuolto, rimoitus ja dimensiolajittelu, kuivaamo, tasaamo, höylä, puristin ja sormijatkos. Taulukossa 3. on esitelty osastokohtaiset vastaajamäärät ja vastausprosentit. Osastokohtaisissa tuloksissa ei tarkastella tukkilajittelun tuloksia vain kolmen vastauksen vuoksi, mutta nämä tulokset lisätään kuitenkin työntekijöiden kokonaistuloksiin. Myöskään puristimen tuloksia ei tarkastella osastokohtaisesti, mutta lisätään kokonaistuloksiin, koska tuloksia oli vain neljä kappaletta, johtuen tuotantotilanteesta. Kyselyn toteutuksen aikaan puristimella ei ollut tuotantoa, minkä vuoksi puristimella työskentelevien henkilöiden tulokset jakaantuvat sekä höylän että sormijatkoksen kesken. Osastokohtaisesta tarkastelusta on poistettu lisäksi kahden lomakkeen tulokset, koska näissä oli vastattu ohjeen vastaisesti esitietoon, jossa pyydettiin rastittamaan pääasiallinen työskentelyosasto. Näissä lomakkeissa oli vastattu useampaan kuin yhteen kohtaan, jolloin tulokset on hylättävä.

Taulukko 3. Osastokohtaiset vastausmäärät.

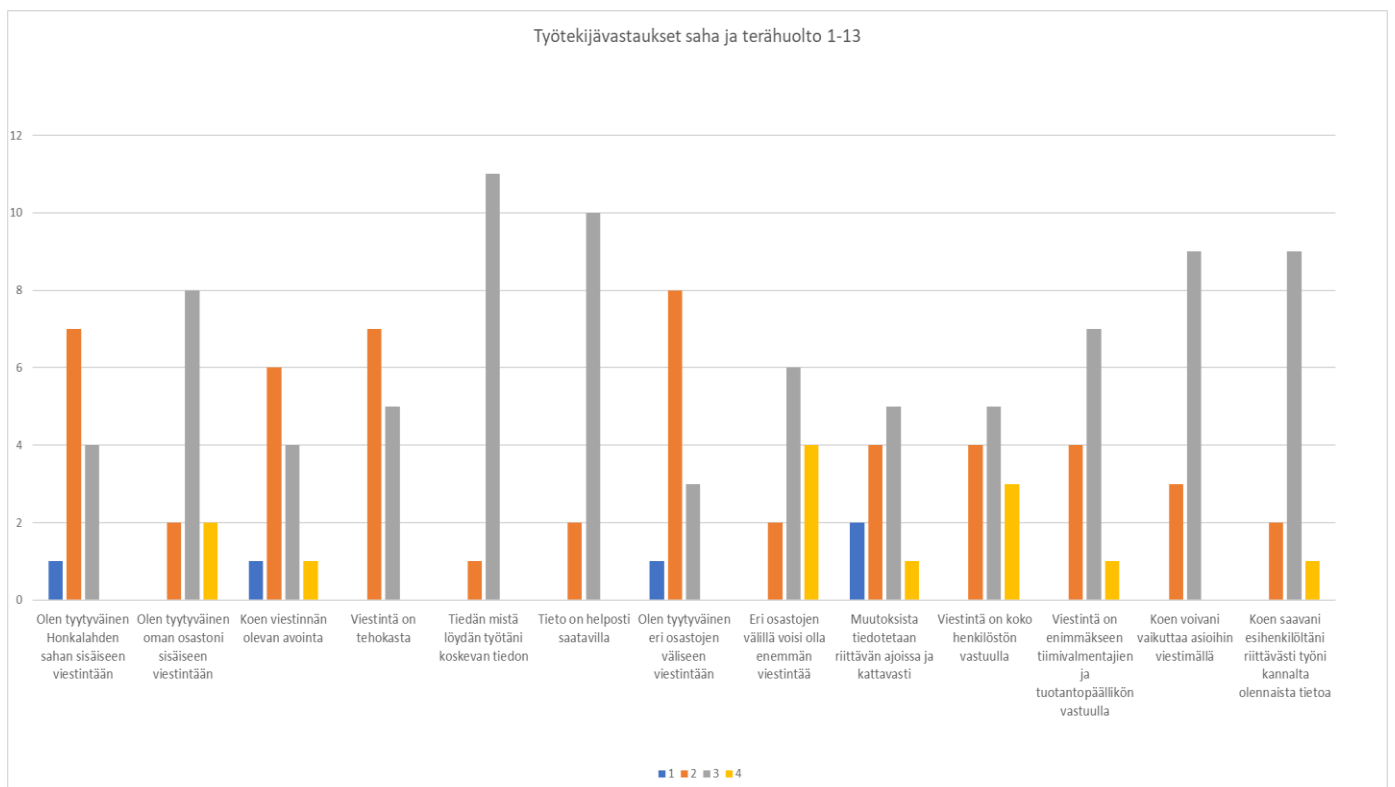
Osasto	Vastaajat/kpl	Vastausprosentti
Tukkilajittelu	3	100
Saha/Terähuolto	12	100
Rimoitus/Dimensio	9	100
Kuivaamo	6	100
Tasaamo	13	98,5
Höylä	7	100
Puristin	4	100
Sormijatkos	14	100
	68	99,8

### Saha ja terähuolto

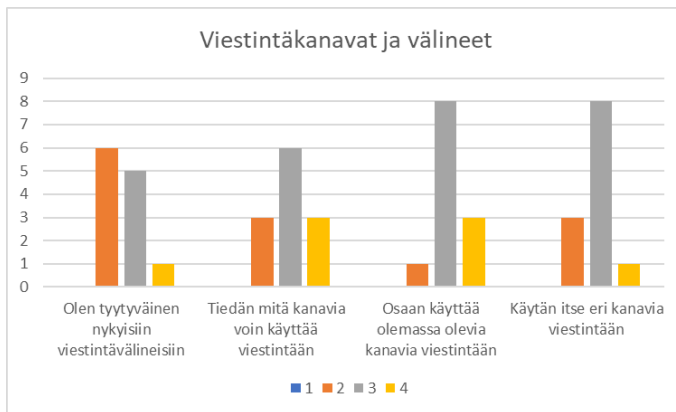
Sahan ja terähuollon vastaukset yhdistettiin, jotta molemmista ryhmistä saatiin riittävästi tuloksia, jotta tutkimustuloksissa säilyy luottamus, eikä yksittäisiä tuloksia voida yhdistää kehenkään henkilöön. Lomake teetettiin 12 henkilöllä, ja yhteisvastauksista saatiin prosentiksi 100. Kuviossa 13. on

esitelty sahan ja terähuollon yhteistuloksia. Sahalla ja terähuollossa koetaan olevan enemmän tyytyväisiä oman osaston kuin koko tehdasalueen viestinnän tasoon. Viestinnän ei välttämättä koeta olevan niinkään avointa kuin tehokastakaan, mutta tieto on kuitenkin saatavilla, kunhan se löydetään ja itse haetaan. Tieto täytyy itse hakea, ja tästä alhaisen avoimuuden tunteen voidaan todeta muodostuvan.

Eri osastoilla toivottaisiin olevan enemmän viestintää ja osastojen välistä viestintää toivottaisiin lisää. Sahassa ja terähuollossa kyse on sahausprosessin alkuosasta, joka hyötyisi myöhempien prosessien kokemuksista alkuosan tekemästä työstä. Muutosviestinnän kohdalla hajonta myös kasvaa, vaikkakin sekä kokonaisviestintään ollaan lähes yhtä tyytyväisiä, kuin mitä muutosviestintää haluttaisiin lisää. Viestinnän koetaan olevan vain hienoisesti koko henkilöstön vastuulla sen sijaan, että viestintä olisi pääasiallisesti tiimivalmentajien ja tuotantopäälliköiden vastuulla. Vaikutusmahdollisuuksien viestinnän avulla koetaan olevan melko hyvällä tasolla ja koetaan, että esihenkilöltä saadaan riittävästi tietoa. Mielenkiintoista viestintäkanavista saadaan kuviossa 14.



Kuvio 13. Sahan ja terähuollon työntekijävastaukset 1–13.

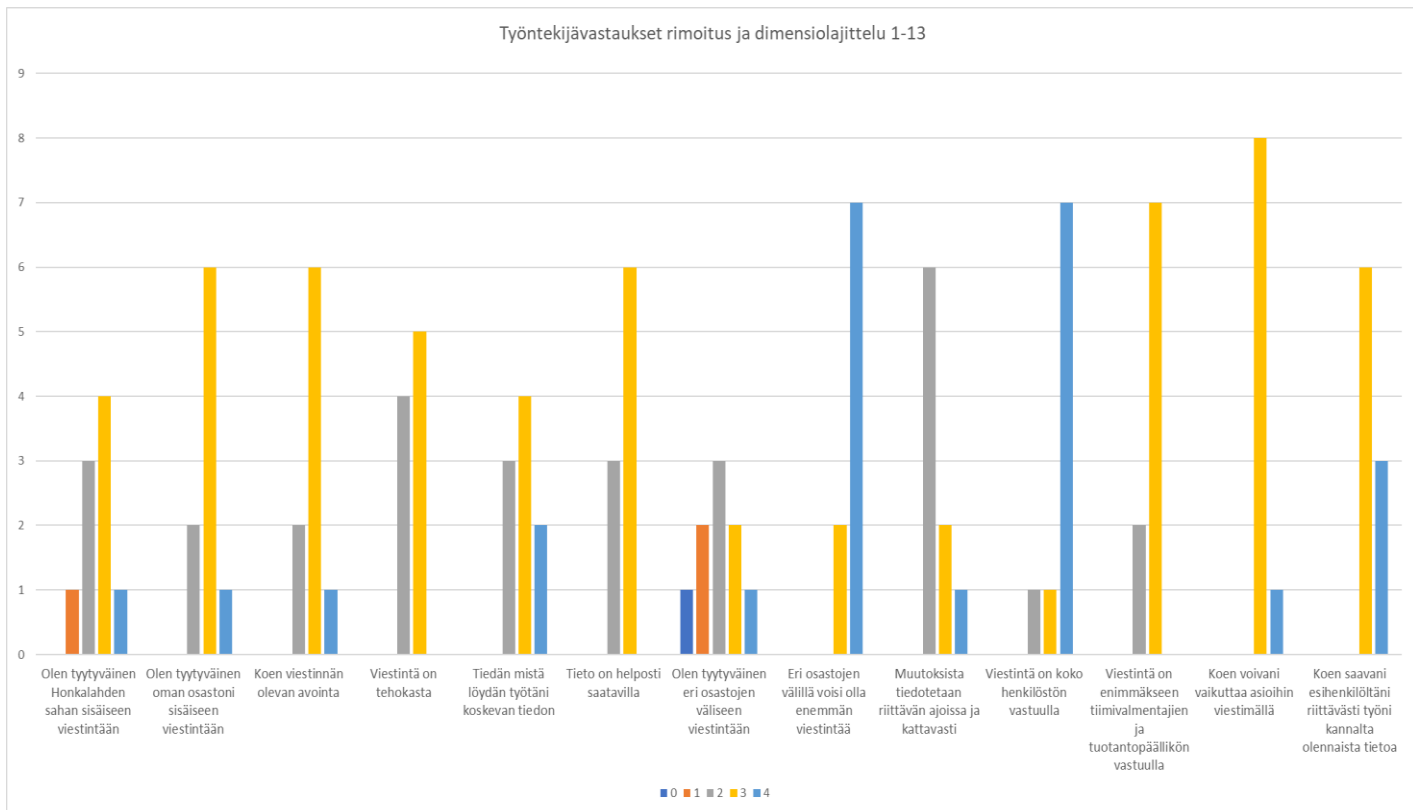


Kuvio 14. Sahan ja terähuollon viestintävälineet ja -kanavat.

Kuviossa 14 esitellyt tulokset ovat ristiriitaiset sen puolesta, että käytettyjä viestintäkanavia ja -välineitä kohtaan esitetään tyytymättömiä, ja keskimäärin tiedetään, mitä välineitä käytetään, mutta valtaosa vastaajista osaa silti käyttää annettuja välineitä ja ne ovat käytössä. Herää kysymys tulosten todenperäisyydestä, koska on epätodennäköistä, että välineitä ja kanavia käytetään, jos ei tiedetä mitä käytetään tai miten käytetään. Olennaisimmiksi viestintäkanaviksi tutkimuksessa selvisivät sähköposti, tiimivalmentaja ja jaetulla kolmannella sijalla osastopalaverit sekä työtoverit. Viestintäkanavista suositaan selvästi henkilökohtaisia tapaamisia ja tilaisuuksia.

### Rimoitus ja dimensiolajittelu

Rimoitus ja dimensiolajittelu laskettiin yhteen sahan ja terähuollon tavoin ja vastausprosentiksi saatiin 100, vastaajia ollessa 9 henkilöä. Kuviossa 15. näkyy, että vastausvaihtoehtoihin on lisätty nolla yhdeksi vaihtoehdoksi. Tämä siitä syystä, että yhdeltä lomakkeelta on jäänyt yhteen kysymykseen vastaamatta. Lomake on kuitenkin otettu osastokohtaiseen arviointiin mukaan.

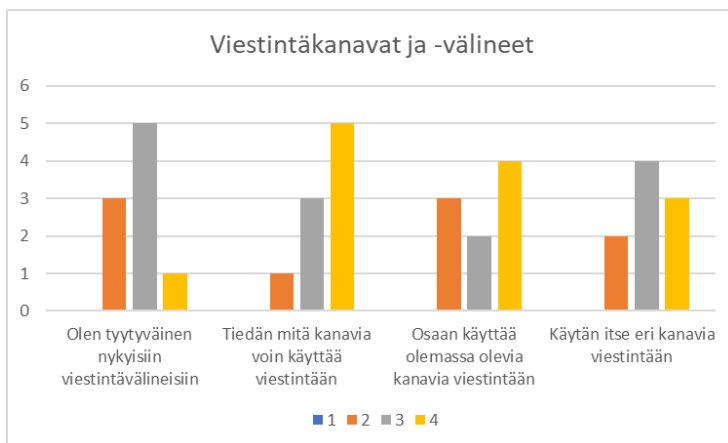


Kuvio 15. Rimoituksen ja dimensiolajittelun työntekijävastaukset 1–13.

Tulokset osoittavat, että rimoituksen ja dimensiolajittelun osalta viestintään ja tiedon saatavuuteen ollaan melko tyytyväisiä, vaikka osastojen välistä viestintää tulisikin lisätä. Eri osastojen välinen viestintä pitää kuitenkin luonnollisesti sisällään myös itse lähetetyn ja jaetun viestin sen sijaan, että oltaisiin itse ainoastaan vastaanottavassa roolissa. Muutosviestinnän osalta tarvitaan parannusta. Viestintävastuun osalta työntekijäryhmä on enimmäkseen sitä mieltä, että viestintä kuuluu kaikille, eikä ainoastaan tiimivalmentajien ja tuotantopäälliköiden vastuulle. Tällainen asenne osoittaa osaston interaktiivisuutta. Oma asenne ja suhtautuminen omiin vastuualueisiin on yhteydessä myös vaikutusmahdollisuuksiin ja kuinka ne koetaan.

Kuviosta 16. nähdään, kuinka eri vastausvaihtoehdot ovat jakautuneet kysymyksiin viestintäkanavista ja viestintävälineistä. Tulokset ovat melko neutraalit ja tasalaatuiset. Käytössä olevat viestintäkanavat ovat tiedossa ja niitä osataan käyttää sen lisäksi, että niitä myös käytetään. Lievää tyytymättömyyttä eri kanavia kohtaan tunnetaan siitäkin huolimatta, että niitä käytetään. Asioista informoiminen tai niiden kirjaaminen johonkin viestintäkanavaan voi olla muodostunut rutiinimaiseksi toimintatavaksi, vaikkakaan kanavaan tai toimintaan ei oltaisi muuten niin tyytyväisiä. Osastojen interaktiivisuus ja oma-aloitteisuus ilmenee myös siinä, että kaikkein tehokkaimmaksi

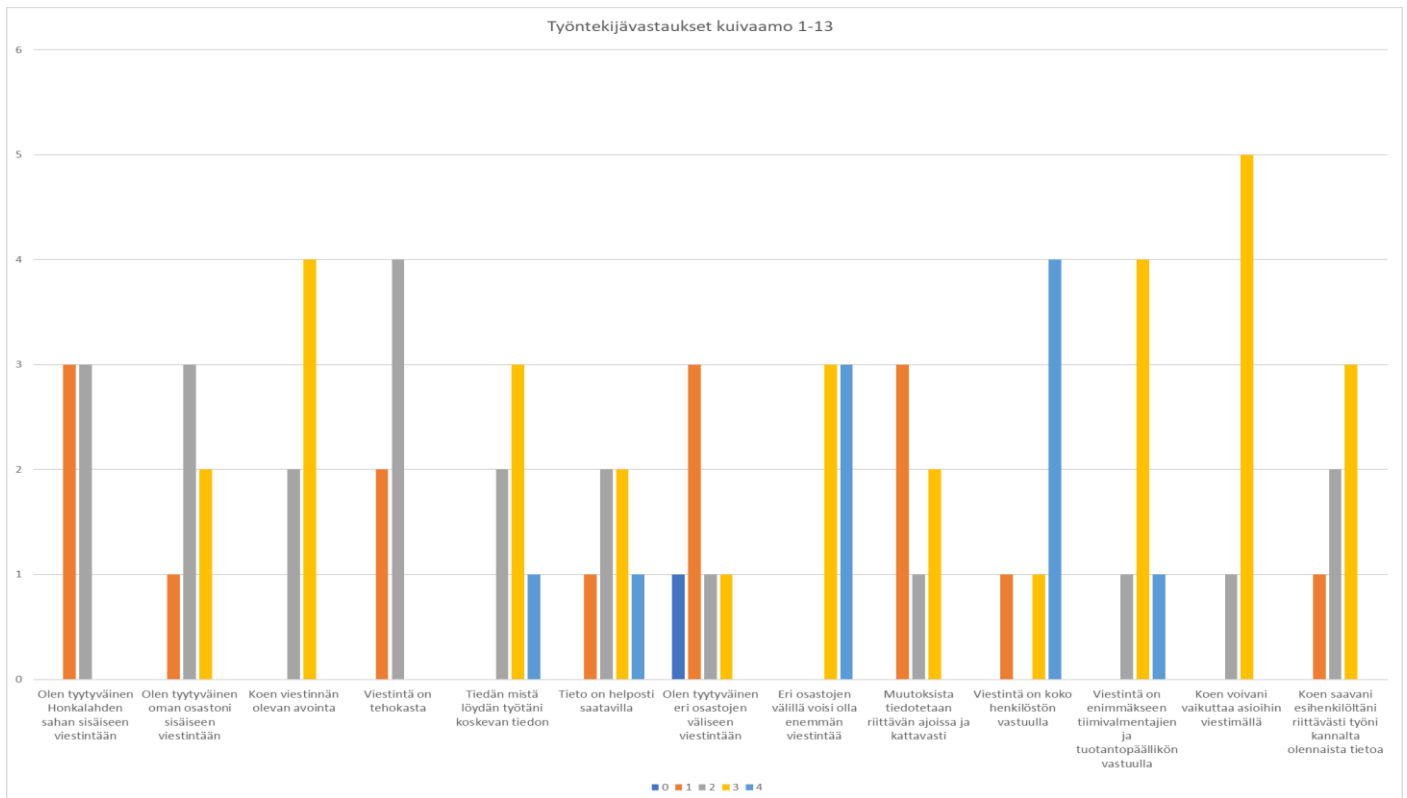
tai käytetyimmäksi viestintäkanavaksi on ilmennyt työtoverit. Keskustelutason voidaan siis päätellä olevan hyvällä tasolla, ja viesti saadaan välitettyä. Jaetulla toisella sijalla ovat sähköposti ja tiimivalmentaja. Näiden jälkeen on vielä osastopalaveri. Eniten käytetyimmät ja tehokkaimmiksi mielletyt kanavat ovat pikemminkin kasvokkain tai ajasta ja paikasta riippuvaisia kuin sähköisiä välineitä.



Kuvio 16. Rimoituksen ja dimension viestintävälineet ja -kanavat.

## Kuivaamo

Kuivaamolla vastaajia oli kuusi, joista kaikki vastasivat kyselyyn. Myös kuivaamolla kysymyksissä 1–13 oli yhden lomakkeen, yhteen kysymykseen jätetty vastaamatta. Tuo poikkeus näkyy kuviossa 17., seitsemännen väittämän kohdalla.

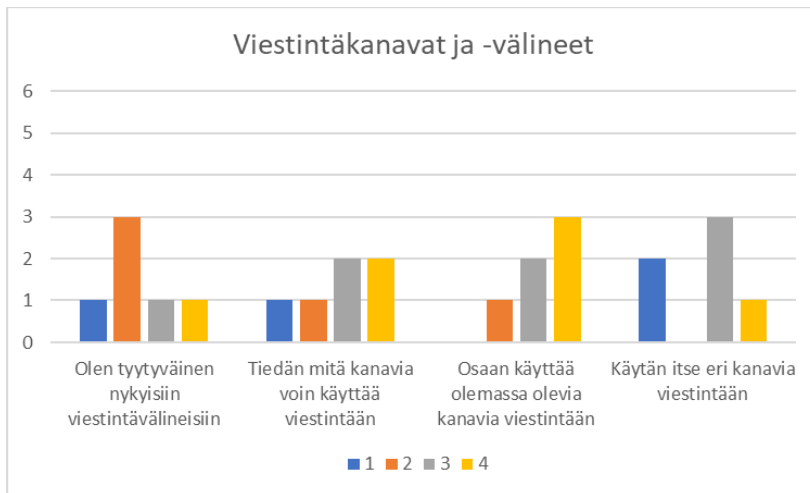


Kuvio 17. Kuivaamon työntekijävastaukset 1–13.

Kuivaamolla ollaan Honkalahden sahan sisäiseen viestintään enemmän tyytymättömiä kuin tyytyväisiä. Myös oman osaston sisäinen viestintä voisi olla paremmalla tasolla, vaikka viestinnän koetaan olevan ylipäättään avointa. Viestinnän ei koeta olevan erityisen tehokasta, mutta omaa osastoa koskeva tieto osataan etsiä tai tiedetään, mistä tieto saadaan. Tulosten mukaan tieto ei ole kuitenkaan helposti saatavilla, vaikka se löydetäänkin. Eri osastojen välille toivotaan merkittävästi enemmän viestintää, etenkin, kun kuivausprosessi on keskeinen osa laaduntuottoa sekä sahaus- että jalostusprosessien osalta. Viestinnän koetaan olevan hienoisesti enemmän koko henkilöstön vastuulla, ja vaikutusmahdollisuuksien, viestinnän avulla, koetaan olevan vähintään kohtalaiset. Riittävän tiedon saantiin esihenkilöltä tai tiimivalmentajalta suhtaudutaan merkittävän varauksellisesti.

Kuivaamon osalta, kuviossa 18. vastaukset kysymyksiin 14–17 ovat negatiivissävytteisiä. Nykyisiin viestintävälineisiin tai -kanaviin ei tunneta juurikaan tyytyväisyyttä. Eri kanavien tai välineiden käytön osaamisessa on selkeästi hajontaa, eikä tietoa kaikista kanavista välttämättä edes ole. Kuitenkin valtaosa ilmoittaa käyttävänsä eri välineitä. Kuivaamolla tehokkaimmiksi viestintävälineiksi selviytyi sähköposti, tiimivalmentaja tai esihenkilö, ja jaetulle kolmannella sijalle selviytyivät info-TV, osastopalaverit sekä työtoverit. Kuivaamo on hyvin tiivis yhteisö, jossa työskentelee vakituisesti

vähemmän henkilöitä kuin muilla osastoilla. Myös valvomotilat ovat suosiollisemmat tehokkaimmiksi päätyneille välineille kuin muilla osastoilla.



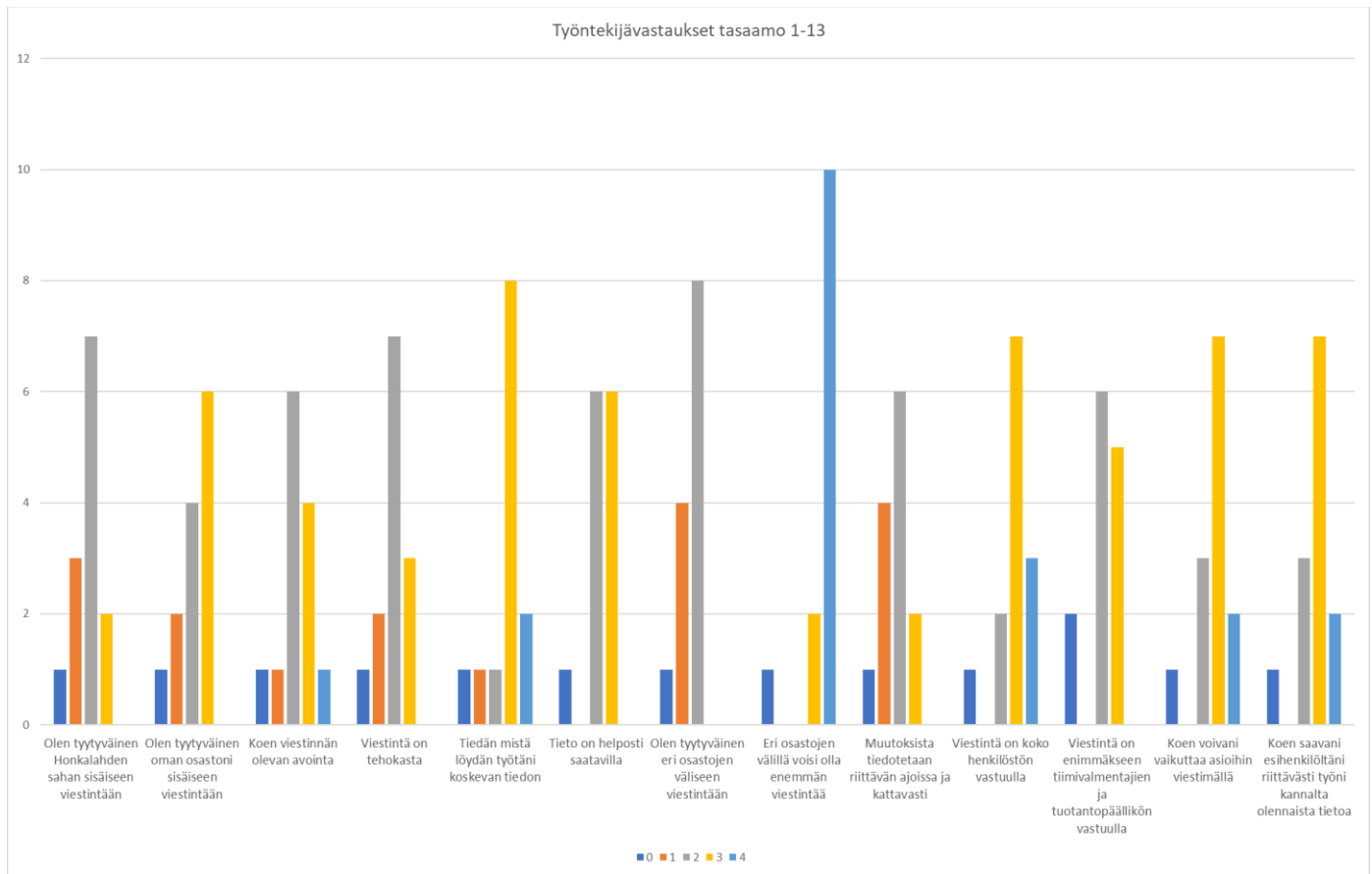
Kuvio 18. Kuivaamon viestintävälineet ja -kanavat

## Tasaamo

Tasaamon eli lajittelulaitoksen vastausprosentti oli 98,5. Vastaajia oli kokonaisuudessaan 13. Tasaamalla yhteen lomakkeeseen jätettiin kokonaan vastaamatta, ja yhdellä lomakkeella oli yksi nol-lavastaus kysymykseen 18. Nuo tulokset on kuitenkin otettu mukaan osastokohtaiseen arviointiin nolla-arvoina. Kuviossa 19. esitellään tasaamon tuloksia kysymyksiin 1–13 ja kuviossa 20. tulokset 14–17.

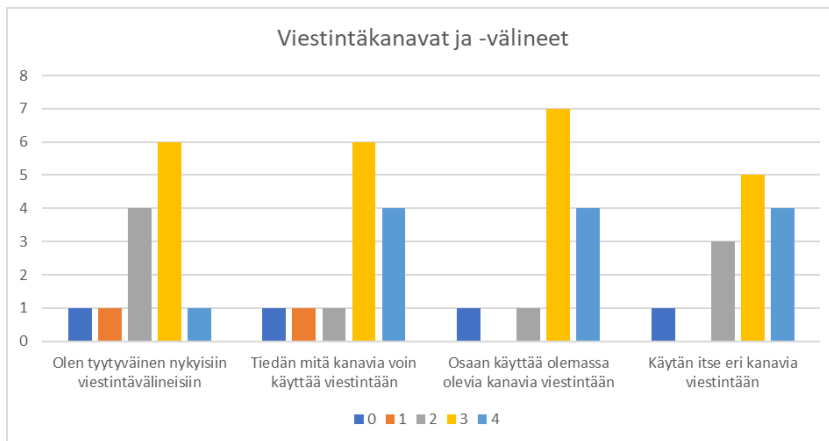
Tasaamalla työskentelevien operaattoreiden tyytyväisyys Honkalahden sahan sisäisen viestinnän kokonaistasoon on kutakuinkin samassa linjassa, kuin muillakin osastoilla, mutta oman osaston sisäiseen viestintään ollaan tyytyväisempiä. Viestinnän koetaan olevan avointa, mutta tehokkuuden tasossa on parannettavaa. Tieto omaa työtä koskevista asioista löydetään vaivan avulla, mutta tietoa osataan kuitenkin etsiä ja jakaa keskenään. Eri osastojen väliseen viestintään suhtaudutaan erityisen kriittisesti, koska sitä ei koeta olevan riittävästi, ja sitä haluttaisiin enemmän. Tasaamo sijaitsee sahausprosessin viimeisenä vaiheena, jolloin etenkin edellisten osastojen havainnot auttaisivat tuotantoa. Kokonaistasolla muutosviestinnän koetaan olevan parannusta vailla, sillä tyyty-mättömyys on lähes samalla tasolla kuin eri osastojen välisen viestinnän osalta. Viestinnän vastuiden koetaan olevan vähäisissä määrin enemmän koko henkilöstön kuin pelkästään

tiimivalmentajien ja esihenkilöiden vastuulla. Asioihin voidaan vaikuttaa myös itse viestimällä yhtä lailla kuin saadaan tarvittaessa esihenkilöltä tai tiimivalmentajalta tietoa.



Kuvio 19. Tasaamon työntekijävastaukset 1–13.

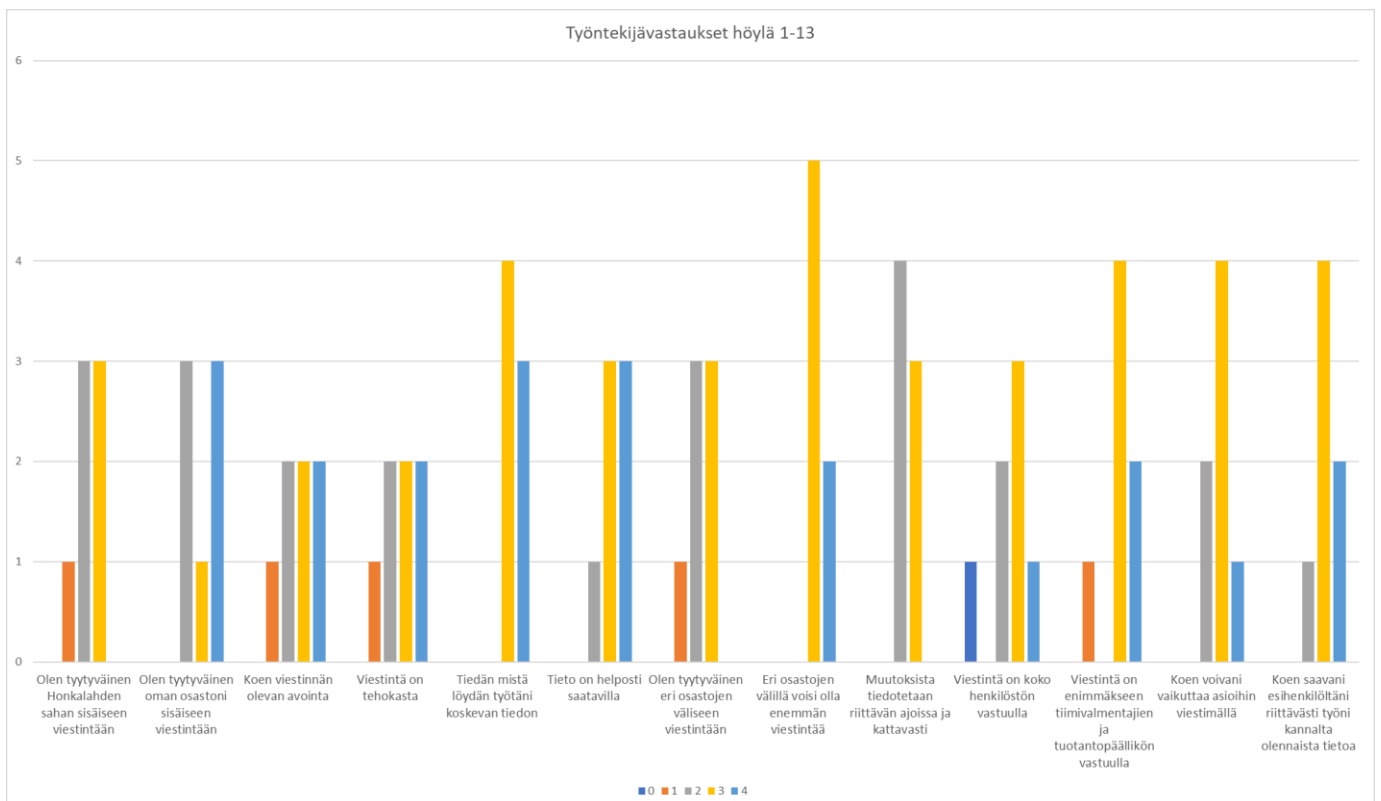
Kuviossa 20. osoitetaan, että tasaamalla suhtaudutaan melko neutraalisti eri viestintävälineisiin, ja käytettävissä olevat viestintäkanavat ovat tiedossa. Eri välineitä ja kanavia osataan myös käyttää, mutta hajontaa syntyy siinä, käyttäkö kaikki niitä kuitenkaan itse. Myös vuorojen ja osastojen sisäiset vastuunjaot voivat vaikuttaa näihin tuloksiin sen osalta, kuka asioista viestii ja kuka ei. Tehokkaimmat viestintävälineet osaston viestintään ovat sähköposti, jaetulla toisella sijalla sekä tiimivalmentajat että esihenkilöt ja osastopalaverit. Näiden jälkeen tietoa saadaan myös työtovereilta, esimerkiksi oman vuoron jäseniltä sekä muun muassa vuorojen vaihdossa toisen vuoron jäseniltä. Osa eri osastoista toimii myös sellaisilla työajoilla, ettei vuorojen välillä välttämättä nähdä muita operaattoreita, jolloin viestinvaihdon ja kommunikaation merkitys korostuu.



Kuvio 20. Tasaamon viestintävälineet ja -kanavat.

## Höylä

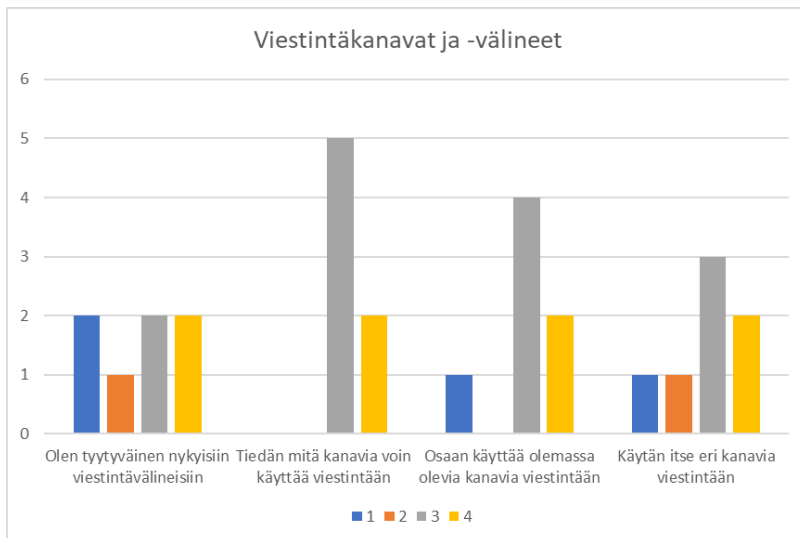
Höylällä vastausprosentti oli 100, seitsemästä vastaajasta. Kyselyn teettämisen aikaan jalostuksella ei ollut puristinosaston tuotantoa, joten puristimen vastaukset ovat jakaantuneet sekä höylälle, että sormijatkokselle. Höylällä tuli yksi nollavastaus kysymykseen 10. Kuviossa 21. näkyy höylän vastaukset kysymyksiin 1–13.



Kuvio 21. Höylän työntekijävastaukset 1–13.

Höylällä sahan sisäiseen viestintään suhtaudutaan melko neutraalisti, vaikkakin kehitystä olisi toivottavissa. Oman osaston sisäistä viestintää koskevan kysymyksen numero kaksi, tulos jakautuu mielenkiintoisesti, kun saman verran operaattoreita on sitä mieltä, että ovat täysin tyytyväisiä ja sama määrä sitä mieltä, että ovat eri jokseenkin eri mieltä. Vastauksiin voivat vaikuttaa myös työpisteet ja niiden eroavaisuudet. Viestinnän avoimuuden ja tehokkuuden osalta tulokset ovat kuviossa 21. täysin vastaavat toistensa kanssa. Avoimuus ja tehokkuus koetaan hieman enemmän positiivisemmän puolelle. Omaan työtä koskeva tieto löydetään hyvin, ja sen koetaan olevan myös helpohkosti saatavilla. Eri osastojen väliseen viestintään suhtaudutaan neutraalimmin kuin sahausprosessin osastoilla siitäkkin huolimatta, että eri osastojen välistä viestintää haluttaisiin lisää. Muutoksista ilmoittamisen ei koeta olevan välttämättä sillä tasolla, millä sen haluttaisiin olevan, tai millä tasolla siihen oltaisiin tyytyväisimpiä. Viestinnän myös koetaan olevan enemmän tiimivalmentajien kuin koko henkilöstön vastuulla, mikä vastaa keskimäärin eri osastojen yleistä näkemystä. Esihenkilöltä koetaan myös saavan pääasiallisesti riittävästi oman työn kannalta olennaista tietoa, ja vaikutusmahdollisuudet viestinnän avulla koetaan vähintään kohtalaisiksi.

Kuviosta 22. höylän operaattoreiden ajatuksia, ja kuinka ne ovat jakaantuneet. Mielipiteet jakautuvat etenkin kysymyksen 14 kohdalla, jossa on esitetty kaikkia mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Tuloksista selviää erityisesti negatiivinen jatkumo, mikä alkaa siitä, että henkilöt lähes tietävät, mitä kanavia voivat käyttää viestintään. Harvempi vastaaja enää osaa käyttää eri kanavia, ja edelleen vielä harvempi käyttää itse eri viestintäkanavia. Etenkin kehittäessä jo-olemassa olevia kanavia tai ottaessa käyttöön kokonaan uusia, on ehdottoman tärkeää katkaista höylän esimerkin kaltainen jatkumo. Käytetyimmät viestintävälineet ovat tuloksien mukaan esihenkilöt tai vastaavat tiimivalmentajat, toisekseen osastopalaverit ja vasta jaetulla kolmannella sijalla sähköposti ja työtoverit. Höylän tuloksia verraten kaikkiin muihin osastoihin, sähköpostia ei pidetä tehokkaimpana tai parhaimpana viestintävälineenä.



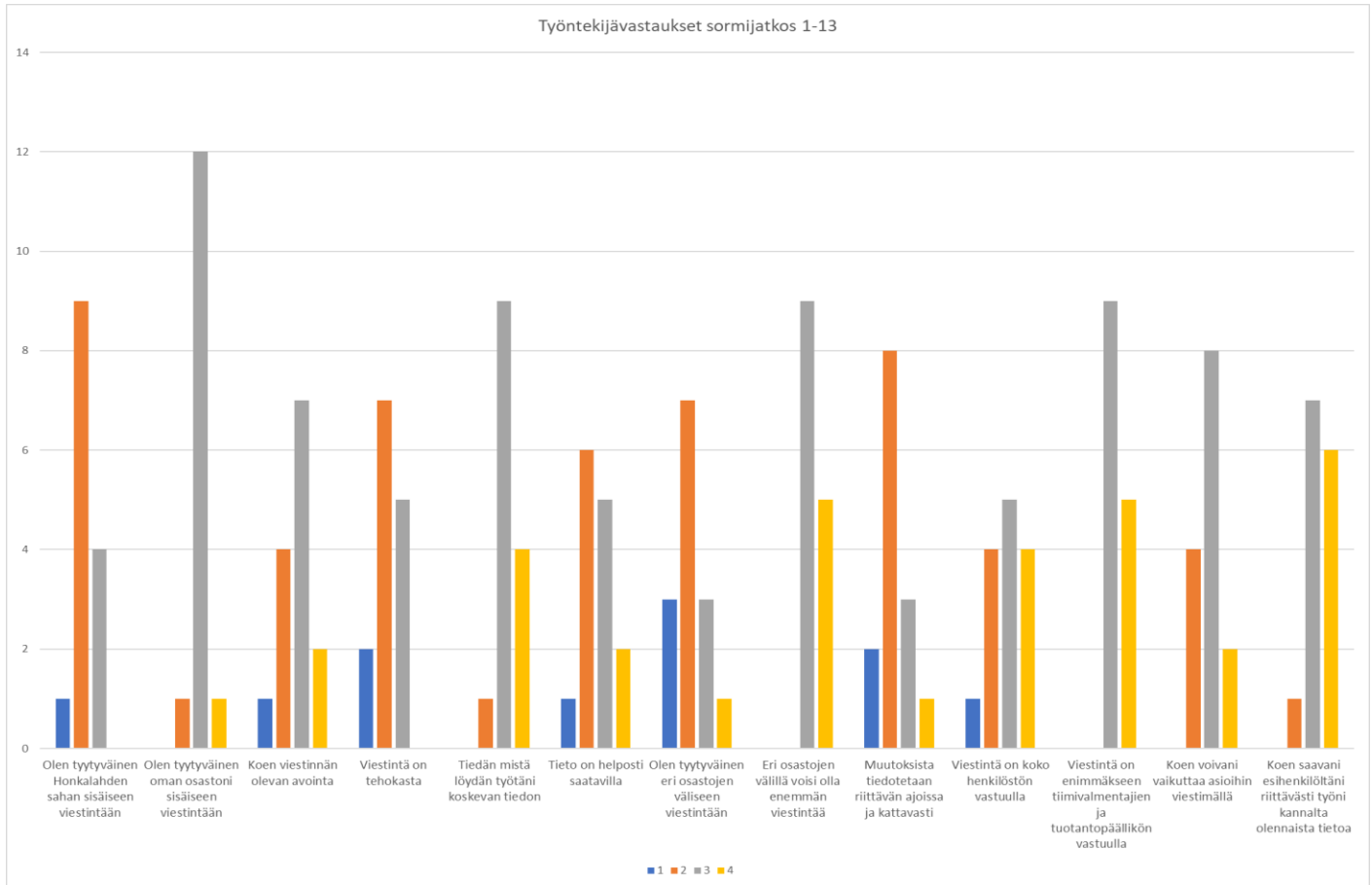
Kuvio 22. Höylän viestintävälineet ja -kanavat.

## Sormijatkos

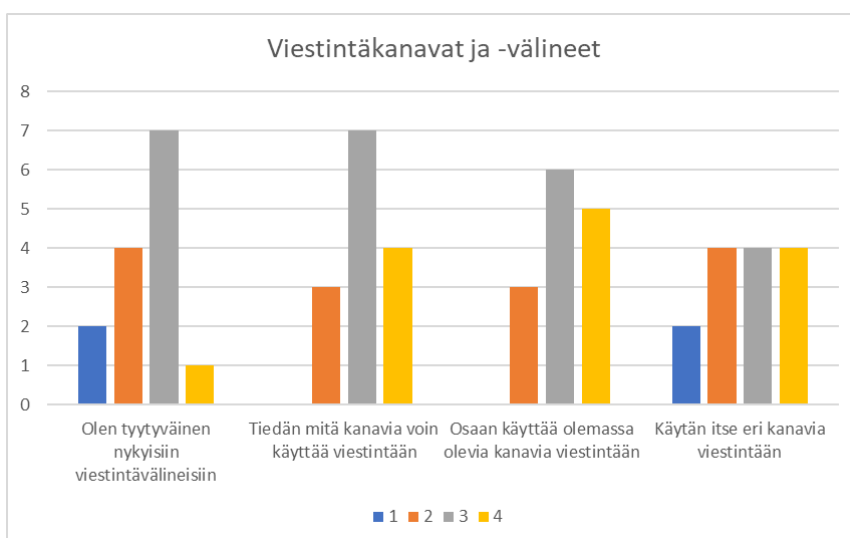
Sormijatkoksella vastaajia oli 14 ja vastausprosentti myös 100. Sormijatkoksen tuloksissa oli myös yksi nollavastaus kysymyksen 18 osalta, mutta tuo vastaus on siitä huolimatta otettu mukaan yksittäisenä nollavastauksena. Osastoista sormijatkokselta oli eniten vastaajia, mutta tähän vaikutti osaltaan tuotantotilanne puristimen osalta. Osa puristimen tuloksista on jakautunut sormijatkoksen ja höylän kesken. Kuvioissa 23. ja 24. esitellään tuloksia kysymyksistä 1–13 ja 14–17.

Honkalahden sahan sisäiseen viestintään ollaan enemmän tyytymättömiä myös sormijatkoksen operaattoreiden ajatuksissa. Tässä suhteessa sormijatkos jatkaa aiempaa linjaa, kun yleisellä tasolla koetaan enemmän tyytymättömyyttä, mutta oman osaston viestintään ollaan tyytyväisempiä. Viestinnän koetaan olevan melko avointa, mutta ei läheskään yhtä tehokasta. Oma osastoa kohtaan tunnettu tyytyväisyys näkyy myös siinä, että omaa työtä koskeva tieto löydetään. Tällä on merkitystä siinä mielessä, että löytäessään omaa työtä ja omaa osastoaan koskevaa tietoa, voidaan tuntea tyytyväisyyttä koko osastoa kohtaan. Tiedon etsintään täytyy kuitenkin tulosten valossa paneutua enemmän. Eri osastojen väliseen kommunikaation tasoon ei kuitenkaan olla tyytyväisiä ja viestintää toivottaisiin enemmän. Vastaavasti myös muiden osastojen tyyliin, mielipide muutosviestinnästä on alhainen, mutta toivoa herättävä. Muutosviestintään toivotaan nopeutta ja kattavuutta. Hajontaa syntyy siinä, onko viestintä enemmän vai vähemmän koko henkilöstön vastuulla. Viestinnän ajatellaan olevan enimmäkseen tiimivalmentajien ja esihenkilöiden vastuulla,

vaikkakin yli puolet vastaajista on sitä mieltä, että vastuu kuuluu myös muulle henkilöstölle. Esihenkilöiltä ja tiimivalmentajilta saadaan pääasiallisesti riittävästi tietoa työn suoritukseen liittyvää tietoa. Vaikutusmahdollisuuksien koetaan myös olevan hyvät.



Kuvio 23. Sormijatkoksen työntekijävastaukset 1–13.

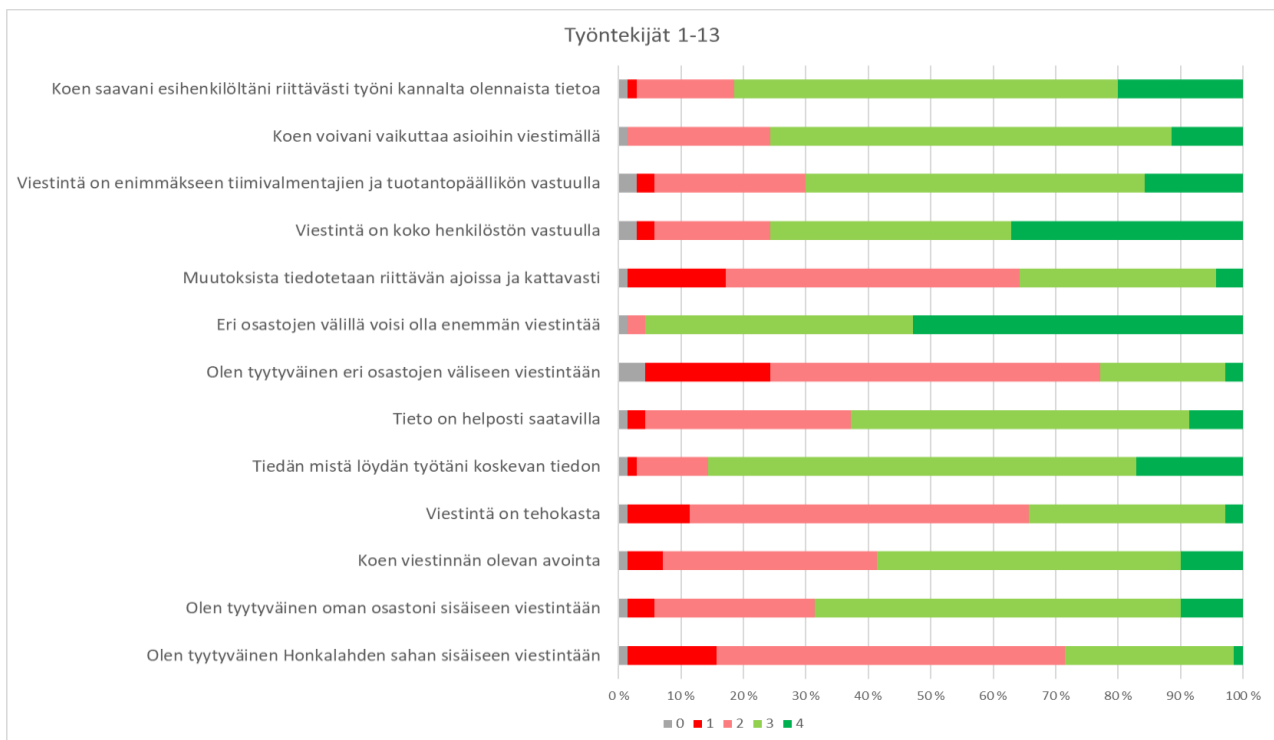


Kuvio 24. Sormijatkoksen viestintävälineet ja -kanavat.

Erilaisiin viestintävälineisiin ei olla sormijatkoksella täysin tyytyväisiä, mutta käytössä olevat kanavat ovat pääasiassa tiedossa, ja niitä osataan käyttää. Kuitenkaan lähes puolet eivät itse käytä tai eivät myönnä, etteivät käytä noita kanavia, tai käyttävät vaihtelevasti. Sormijatkoksella oman työn kannalta tehokkaimmaksi viestintävälineeksi tai -kanavaksi koetaan muiden osastojen tapaan sähköposti. Tiimivalmentajat ja esihenkilöt tulevat toiseksi tehokkaimpana kanavana, ja kolmanneksi koetaan työtoverit.

## 5.2 Työntekijöiden kokonaistulokset

Työntekijöiden tuloksia tarkastellaan osastokohtaisten tuloksien lisäksi myös kokonaistuloksena, jotta saadaan rakennettua kokonaisnäkemys, jossa yksittäisten osastojen tulokset eivät pääse liiallisesti vaikuttamaan koko tehdasalueen kehitystoimenpiteisiin. Työntekijävastauksia oli kokonaisuudessaan 70, joista kokonaistuloksiin on laskettu kaikki lomakkeet, koska kokonaistuloksissa taustatietokysymyksen osastovastauksilla ei ole merkitystä. Kokonaistuloksiin on otettu mukaan kaikki työntekijöiden vastaukset. Kuvioissa 25. ja 26. on eritelty vastaukset 1–13 ja 14–17 NPS-laskennan tyyliä. NPS eli Net Promoter Score mittaa asiakasuskollisuutta, suositteluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä vastaustulosten avulla, onko tulos positiivinen vai negatiivinen (Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? 2022). Kuvion 25. tulokset on määritelty positiivisiin ja negatiivisiin, niin että vastausvaihtoehdot kolme ja neljä ovat positiivisia ja yksi ja kaksi ovat negatiivisia, kun otetaan huomioon kysymysasettelu ja väittämien luonne. Positiivisiksi tai lähes positiivisiksi luonnehdittavat vastaukset on merkitty vihreällä, ja negatiiviset ja tai lähes negatiiviset ovat punaisella. Harmaalla on merkattu niin sanotut nollavastaukset, eli vastaamatta jääneet kysymykset. Kuviossa on huomioitava, että ensimmäinen väittämä on alimpana ja viimeisin ylimpänä.

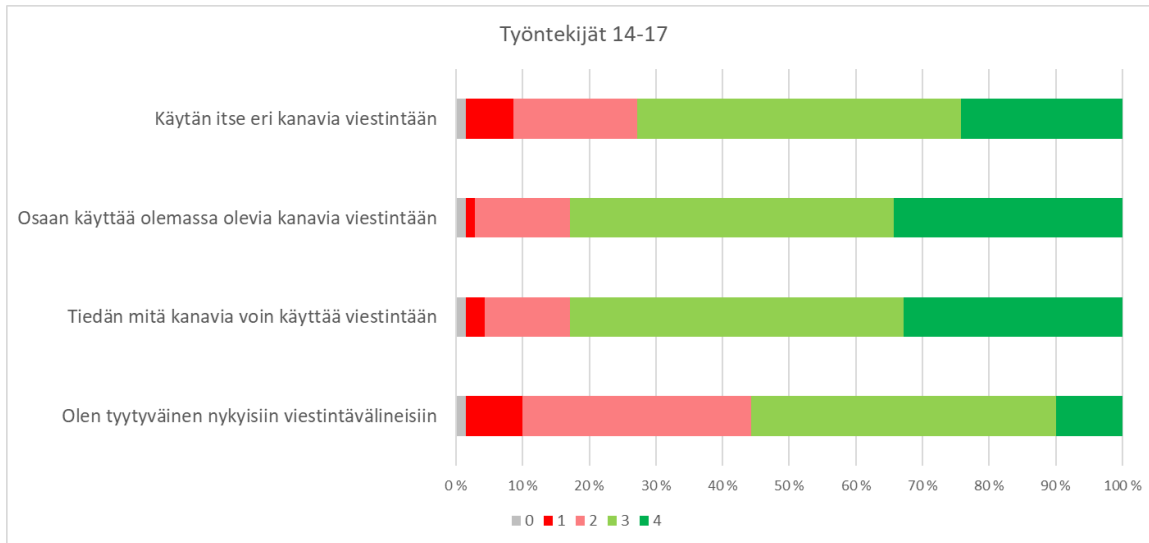


Kuvio 25. Työntekijöiden kokonaistulokset 1–13.

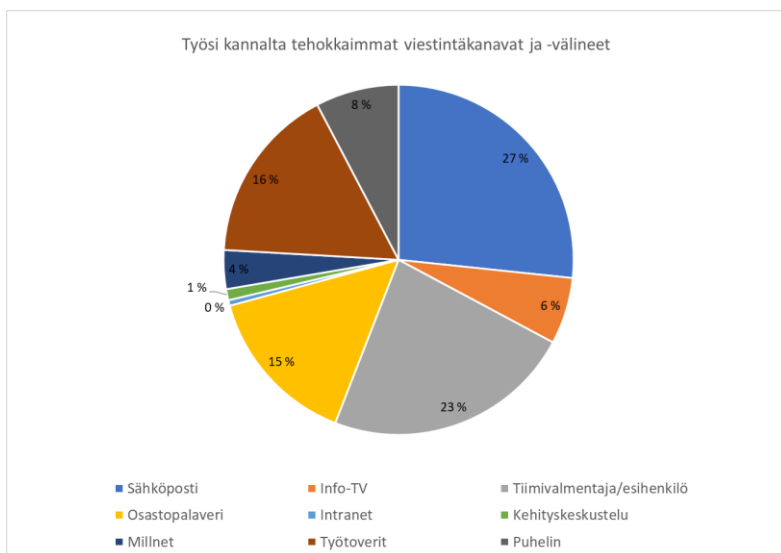
Kokonaisuudessaan positiiviksi ja toiveikkuutta herättäviksi luonnehdittavia tuloksia on enemmän kuin negatiivisia. Eniten tyytymättömyyttä tunnetaan ylipäätään koko Honkalahden sahan sisäistä viestintää kohtaan. Tämän tuloksen syitä voidaan etsiä muun muassa kysymyksistä 4; 7; ja 9. Näiden kaikkien väittämien tuloksista yli 60 % on negatiiviseksi tulkittavia, eli väittämän kanssa ollaan joko täysin tai osittain eri mieltä. Väittämän 8. tulos on kuviossa 25. harhaanjohtava, sillä tulos näyttää positiiviselta, vihreältä tai vaaleanvihreältä, mutta lähes kaikki vastaajat ovat väittämän kanssa täysin tai osittain samaa mieltä, ei osastojen välistä viestintää olisi lisättävä. Myös väittämän 3. tulos saadaan linkitettyä väittämän 9. tulokseen. Viestinnän ei koeta olevan avointa, kun tietoa tai ilmoitusta muutoksista ei saada riittävän ajoissa. Kehitystoimenpiteiden kannalta olennaisimmiksi väittäviksi nousevat 1., 3., 4., 7., 8. ja 9.

Kuvioissa 26. ja 27. keskitytään viestintäkanaviin ja viestintävälineisiin. Samoin kuin kuviossa 25., myös kuviossa 26. on huomioitava väittämäjärjestys, joka on käänteinen kysymyslomakkeen järjestykseen nähden. Tulokset väittämäväliltä 14–17 ovat edelleen enemmän positiivisemmän kuin negatiivisen puolella. Kuviossa 26. negatiivisin tulos on kysymyksellä 14., jossa oli 40 % vastan-neista tuntee tyytymättömyyttä. Väittämä linkittyy vastaavasti kysymykseen 6., jossa oli 30 % vastaajista tunsu tyytymättömyyttä tiedon saatavuuteen. Tämä selittää sitä, ettei nykyisiin, käytettävissä oleviin välineisiin olla täysin tyytyväisiä. Tuloksista selviää kuitenkin selkeästi se, että

tiedetään käytettävissä olevat välineet ja kanavat, ja niitä osataan käyttää, mutta syystä tai toisesta niitä ei käytetä. Tästä syystä, myös väittämät 14 ja 17 ovat tärkeitä kehitystoimenpiteiden kannalta. Kuviossa 27. on kuvioitu myös työntekijöiden kannalta tehokkaimmiksi koetut viestintäkanavat ja -välineet, joista selkeästi tehokkaimmaksi koettu on sähköposti. Toiseksi tehokkain on tiimivalmentaja tai esihenkilö, ja kolmantena lähes samoilla prosenttiluvuilla osastopalaverit ja työtoverit.

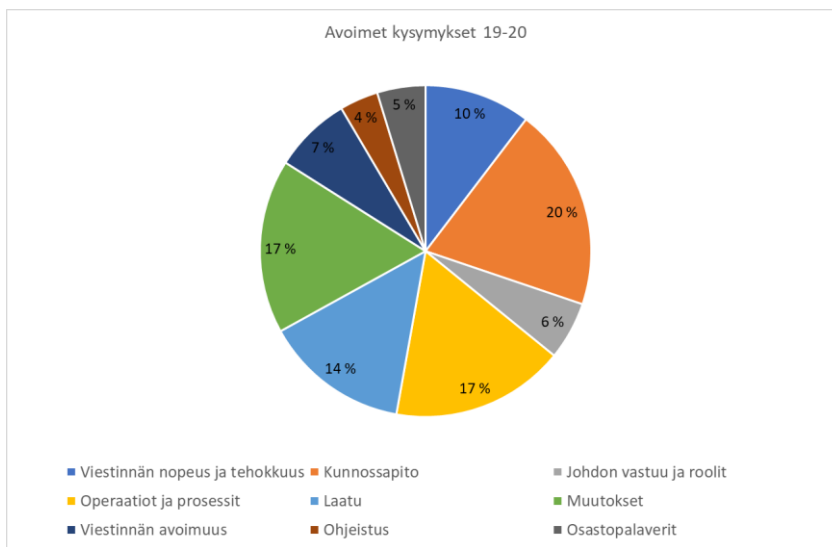


Kuvio 26. Työntekijöiden kokonaistulokset 14–17.



Kuvio 27. Työntekijöiden tehokkaimmat viestintäkanavat ja -välineet.

Kysymysten 19. ja 20. tuloksia on esitelty kuviossa 28., jossa esitellään aihealueittain niitä asioita, joihin kehitystä halutaan. Kysymyksissä haluttiin tietää kehityskohteita ja kehityskeinoja. Esiin tulleita aiheita ja keinoja on listattu niin monta kertaa, kuin ne ovat esiin tulleet, ja siitä on saatu prosentuaalisia osuuksia näihin vastauksiin. Vastaukset linkittyvät myös kysymysten 1–17 vastausten kanssa, ja sointuvat yhteen kehitystoimenpiteissä.

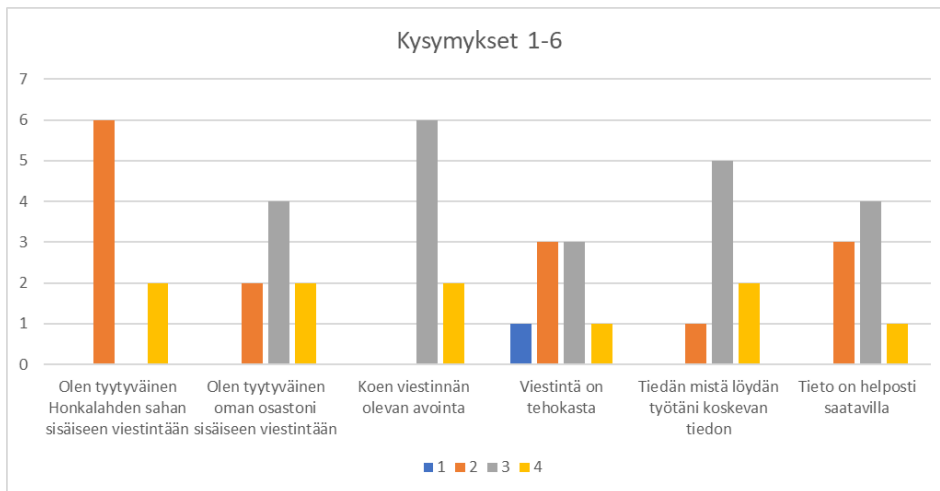


Kuvio 28. Kehitysaihealueet.

### 5.3 Toimihenkilöiden tulokset

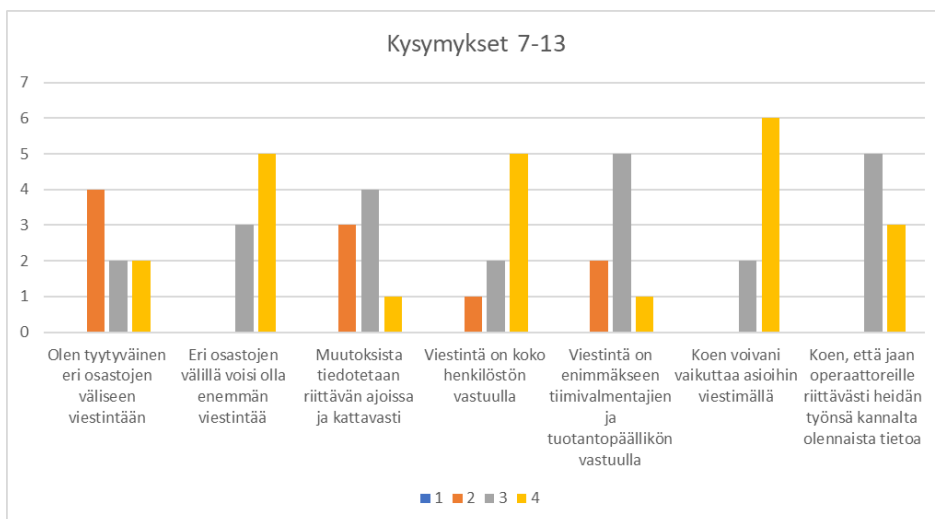
Toimihenkilöryhmän osalta, mikä pitää sisällään niin osastojen tiimivalmentajat kuin sahausprosessin ja jalostusprosessin tuotantopäälliköt, vastausprosentti oli 100. Vastaajia oli kokonaisuudessaan kahdeksan. Esitettyjä kysymyksiä oli 20 kappaletta samoin kuten työntekijäkyselyssäkin. Kysymysnumero 18 oli ainut, josta hylättiin yhden vastauslomakkeen vastaus, koska tuohon kysymykseen oli vastattu annetun ohjeen vastaisesti. Kyseistä tulosta ei ole otettu mukaan taulukointiin.

Vastaukset 1–13 on jaettu kuvioihin niin, että ensimmäisessä osiossa esitellään tulokset 1–6 ja toisessa 7–13. Tulokset 1–6 on esitelty kuviossa 29., jossa on määritelty kuhunkin kysymykseen tulleet vastaukset määrineen ja vastausvaihtoehtoineen 1–4. Tulokset 7–13 on esitelty samoin kuviossa 30.



Kuvio 29. Toimihenkilövastaukset 1–6.

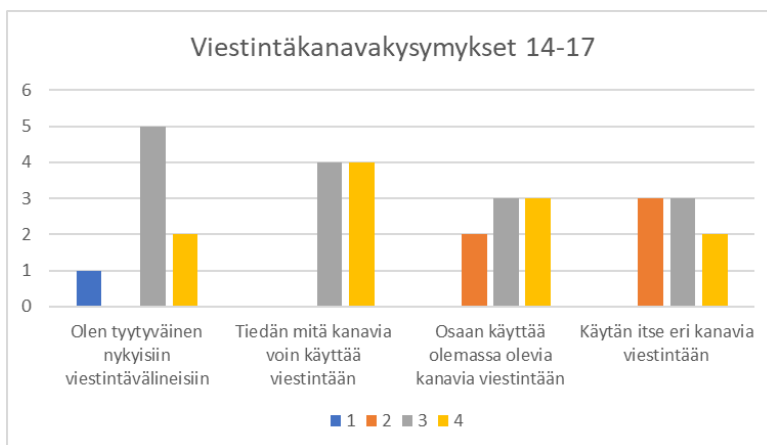
Vastauksista 1–6 on havaittavissa, että toimihenkilöt kokevat lievää epätyytyväisyyttä sisäisen viestinnän tasoon siitäkin huolimatta, että viestinnän koetaan olevan avointa ja melko tehokasta. Myös oman osaston tai vastualueen viestinnän koetaan olevan enemmän hyvällä kuin huonolla tasolla. Toimihenkilöt myös löytävät osastoaan koskevan tiedon varmemmin ja kyseisen tiedon koetaan olevan melko helposti saatavilla. Toimihenkilöillä on kokonaisuudessaan tietoa enemmän saatavillaan kuin työntekijöillä, johtuen työvälineistä, jotka ovat omia ja itse hallittavissa.



Kuvio 30. Toimihenkilövastaukset 7–13.

Eri osastojen välillä toivottaisiin olevan enemmän viestintää, sillä osastot ovat sidoksissa toisiinsa prosessin, tuotteen ja etenkin tuotelaadun välityksellä. Myös muutosviestintää toivotaan olevan enemmän. Toimihenkilötuloksien valossa viestinnän ajatellaan olevan enenevissä määrin koko

henkilöstön vastuulla yksittäisen henkilön työtehtävän perusteella, mutta hajontaa syntyy enemmän kysymyksen 11. kohdalla. Tulos 11. osoittaa, että toimihenkilön näkökulmasta viestintä kulkee kuitenkin myös ylhäältä alaspäin, eli johdolta työntekijöiden suuntaan. Viestintä on myös vaihtumismahdollisuus, minkä koetaan olevan hyvällä tasolla. Toimihenkilöt myös kokevat jakavansa operaattoreiden suuntaan riittävästi tietoa, jota oletetaan tarvittavan työn suorittamiseen parhaalla mahdollisella tavalla. Kuviossa 31. perehdytään mielipiteisiin ja ajatuksiin viestintäkanavista ja -välineistä.

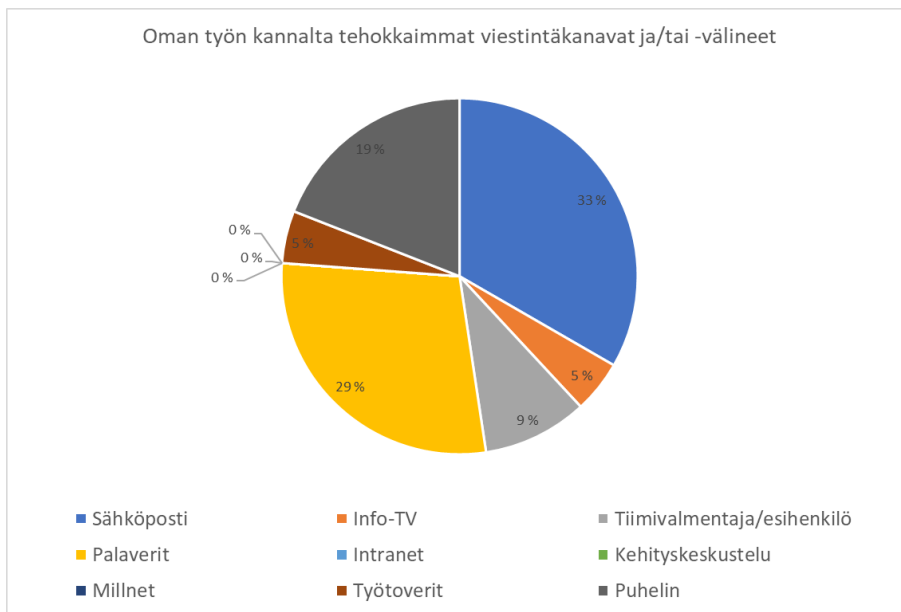


Kuvio 31. Toimihenkilövastaukset 14–17.

Lähes kaikki vastanneista ovat tyytyväisiä tai lähes tyytyväisiä nykyisiin viestintävälineisiin ja niitä osataan käyttää. Kuitenkin erilaisten viestintävälineiden käyttäminen jakaa mielipiteitä. Vastaukset kysymyksiin 16. ja 17. viittaavat siihen, että viestintävälineitä on mahdollisesti liikaa, ja käytetään mieluummin yksittäisiä välineitä sen sijaan, että käytettäisiin kaikkia, mikäli kaikki eri viestintävälineet ja -kanavat ovat edes tiedossa. Vastauksia kolme ja neljä on enemmän kysymykseen 16. kuin 17., mikä viittaa joko henkilöstä itsestään johtuvan käytön puutteeseen tai osaamisen puutteeseen.

Kuviossa 32. esitellään toimihenkilöiden kannalta tehokkaimmiksi miellettyimmät viestintävälineet ja viestintäkanavat. Diagrammista havaitaan kolme selvästi erottuvaa välinettä ja kanavaa: sähköposti, palaverit ja puhelin. Sähköposti mielletään nykyaikaiseksi viestintätavaksi, koska viestin voi lähettää ajasta ja paikasta riippumatta, laajalla tai suppealla vastaanottajajoukolla, huolimatta haasteista, joita sähköpostin lähettämiseen ja vastaanottamiseen liittyy. Olennaisinta laajalla teh-

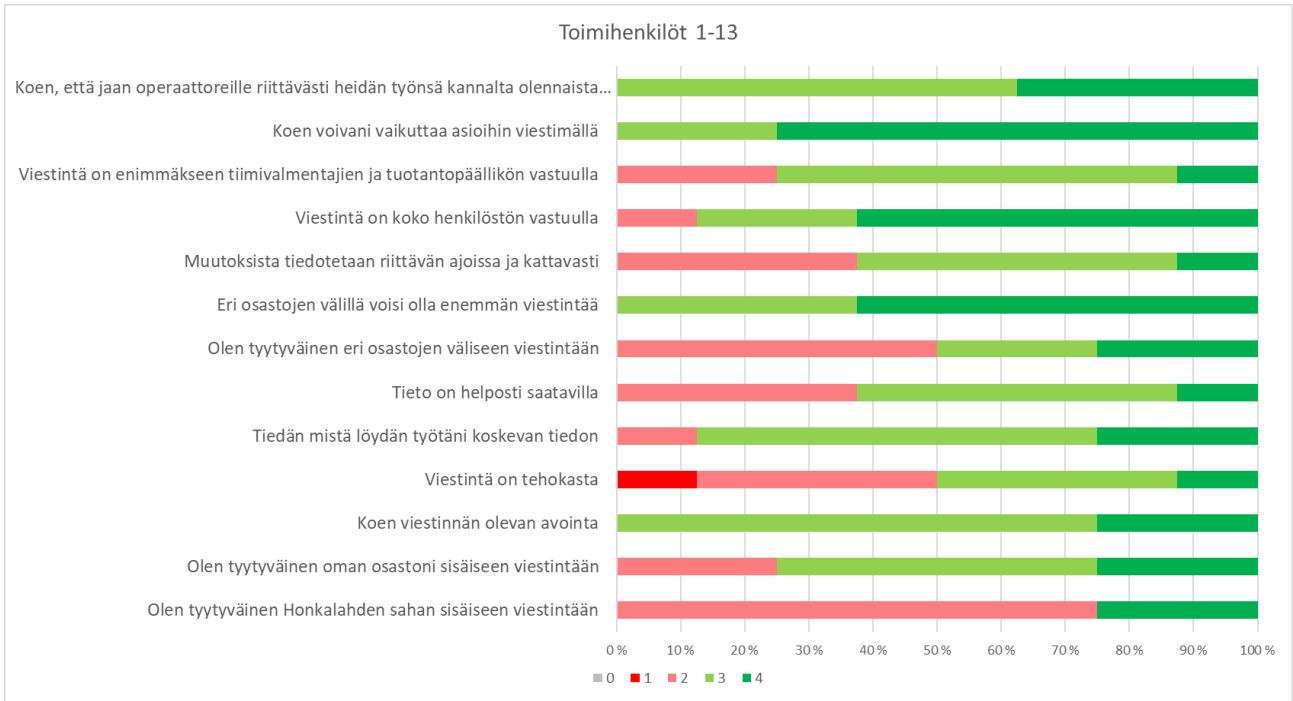
dasalueella sähköpostin lähettämiseen liittyen on joukko, jolle viesti on kerralla mahdollista lähettää ja aika, jolloin viestin lähettää. Myös palaverit mielletään tehokkaiksi viestintäkanaviksi siitakin huolimatta, että ennalta sovitut tai sopimattomat palaverit vievät aikaa muulta työltä. Palavereissa on kuitenkin mahdollista kysyä ja saada vastauksia osanottajaryhmän koosta riippumatta. Kolmanneksi tehokkain väline tutkimuksen mukaan on puhelin, jolla on mahdollista hoitaa nopeita tiedusteluita akuutteihin ja vähemmän akuutteihin asioihin liittyen. Tämäkin ajasta ja paikasta riippumatta.



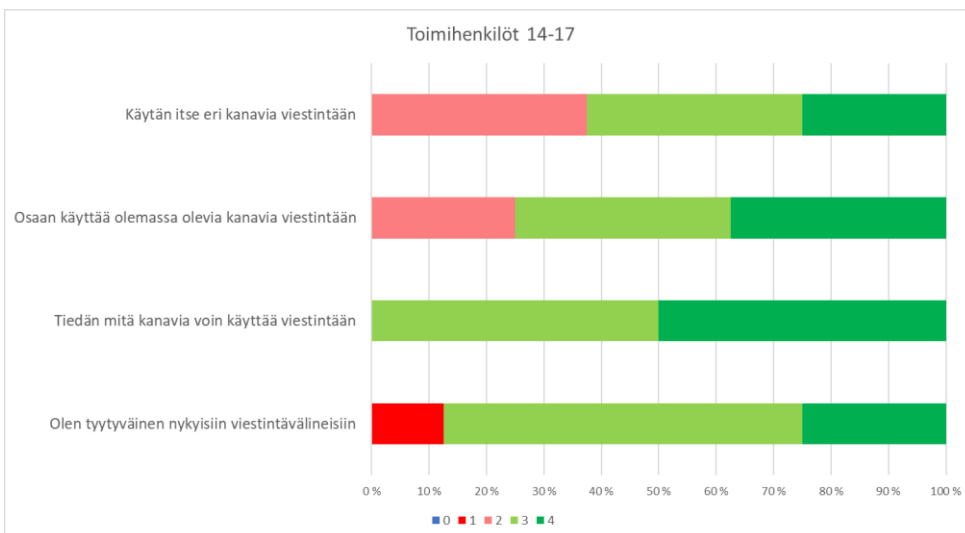
Kuvio 32. Toimihenkilöiden tehokkaimmat viestintäkanavat ja -välineet.

Toimihenkilöiden kokonaistuloksia voidaan tulkita myös kuvioista, 33. ja 34., joissa tulokset on aseteltu NPS-tyyliin, kuten työntekijöiden kokonaistuloksissa. Kuvioissa on huomioitava, että ensimmäinen väittämä on alimpana ja viimeinen ylimpänä. Tiimivalmentajien ja tuotantopäälliköiden vastaukset ovat selvästi enemmän positiivisen puolella kuin työntekijöillä. Kuitenkin yli 70 % vastanneista on osittain tai täysin tyytymättömiä Honkalahden sahan sisäisen viestinnän yleistason. 50 % tai yli vastanneista on tyytymättömiä väittämien 1., 4., ja 7. aiheisiin. Väittämät, jotka aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä vaativat toimenpiteitä, jotta ne saadaan parannettua. Eri osastojen välille kaivataan lisää viestintää, mikä ilmenee sekä tuloksissa 7. ja 8. Viestinnän avoimuus koetaan myös selvästi positiivisemmin kuin työntekijöiden mielestä, ja kaikki tuntevat voivansa viestinnän avulla vaikuttaa asioihin jollakin tasolla. Toimihenkilöillä on kuitenkin laajemmat mahdollisuudet saada tietoa. Kuviossa 34. on vastaustulokset 14–17., joissa ilmenee hajontaa. Väittämien 16. ja

17. tulokset osoittavat, että kaikkia viestintäkanavia ei osata käyttää, tai niitä ei vain käytetä. Myös toimihenkilöt tarvitsevat koulutusta ja perehdytystä eri ohjelmien ja järjestelmien käyttöön.



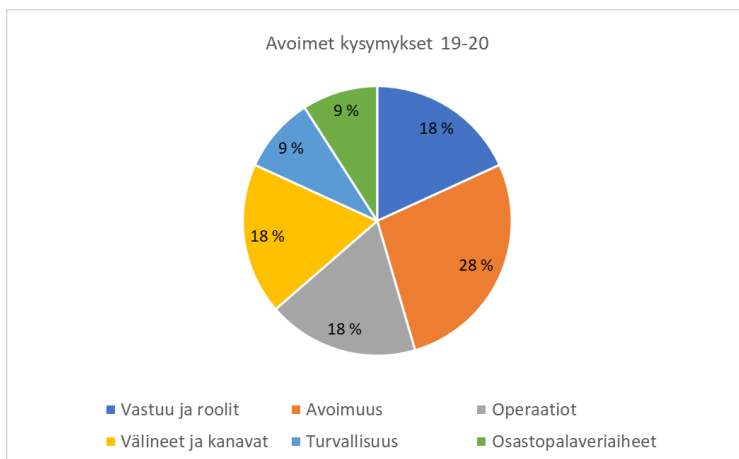
Kuvio 33. Toimihenkilöiden kokonaistulokset 1–13.



Kuvio 34. Toimihenkilöiden kokonaistulokset 14–17.

Myös toimihenkilöiltä haettiin tutkimuksessa osa-alueita, jotka vaativat kehittämistä ja kehitystoimenpiteitä. Vastauksissa mainittuja asioita on tuotu kuvioon 35. Ehdotuksia ja kohteita tuli esiin

huomattavasti vähemmän kuin työntekijöillä, mikä on luonnollista vastaajien määrät ottaen huomioon. Kuitenkin isoimpina aiheina ovat viestinnän avoimuus ja tehokkuus, mutta myös viestintävastuu ja roolit, erilaiset välineet ja kanavat sekä operaatioviestintä vaatisivat kehittämistä, tai aiheuttavat vähintään kysymyksiä. Yhteneväisyyksiä työntekijätuloksiin löytyy myös esimerkiksi halusta ja tarpeesta avoimuuteen.



Kuvio 35. Kehitysalueet

## 6 Johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet

Kokonaisuudessaan tulokset ovat enemmän positiivisen ja toiveikkaan puolella kuin negatiivisen. Kun väittämien 1.–18. väliltä otetaan pois neutraalit kysymykset 3., 10. ja 11., ja näistä lasketaan kaikkien väittämien vastausvaihtoehdot yksi ja kaksi yhteen, ja kolme ja neljä yhteen, saadaan kokonaistulokset sekä työntekijöiden että toimihenkilöiden osalta. Tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä 38,4 % on vastannut väittämiin vaihtoehdon yksi tai kaksi, joita voidaan pitää negatiivisempina vaihtoehtoina, kuin vaihtoehtoja kolme ja neljä. Väittämien sävyn ja vastausvaihtoehdot huomioiden, voidaan päätellä, että 61,6 % vastanneista operaattoreista on tyytyväisiä Honkalahden sahan viestinnän kokonaistilanteeseen. Samalla laskutavalla toimihenkilöistä 25,9 % on vastannut vastausvaihtoehdon yksi tai kaksi. Vastaavasti 74,1 % toimihenkilöistä kokee enemmän tyytyväisyyttä koko tilanteeseen nähden. Tuloksista voidaan havaita, vaikka yksittäisiä tekijöitä kohtaan tunnetaan tyytymättömyyttä, koetaan Honkalahden sahan kokonaistilanne kuitenkin melko hyväksi.

Tuotannon tehokkuuden kannalta tutkimuksen operaattorituloksista selviää, että viestintävälineitä ja -kanavia osataan pääsääntöisesti käyttää, ja ne ovat tiedossa. Viestittävät asiat ovat kuitenkin

suurempi haaste, koska jaettu tieto koetaan vääräksi tai tarpeettomaksi. Viestintäkanavia voi käyttää ja osata käyttää kuitenkin olematta niihin tyytyväinen. Avoimet kysymykset 19. ja 20. antoivat huomattavan määrän yhteneväisiä tuloksia, että näistä voidaan päätellä viestittyjen asioiden olevan eri niiden kanssa, mitä tarvitaan. Tärkeintä olisi uutisoida juuri niistä työn kannalta olennaisista asioista. Esimerkiksi tuotantolaitoksen tai operaattorin työpisteen rikkoutuneen kohteen korjaus ja sen aikataulu kiinnostavat enemmän ja ovat olennaisempaa tietoa, kuin korjaukseen käytettävän energian määrä. Kun oikea, haluttu ja tarvittu tieto saadaan asianmukaisesti välitettyä oikeille henkilöille riittävän nopeasti, vaikuttaa se tuotantotehokkuuteen positiivisesti. Tarpeeton tieto kuormittaa turhaan viestintäkanavia, ja aiheuttaa turhautumista. Etenkin, jos samaan aikaan ei saada haluttua tietoa.

Toimihenkilöiden osalta tyytyväisyyttä käytettyjä viestintävälineitä ja -kanavia kohtaan esiintyi enemmän kuin operaattoritasolla. Mielenkiintoinen tulos on kuitenkin, että tyytymättömydestään huolimatta, suhteessa suurempi osa työntekijäryhmästä ilmoittaa käyttävänsä itse eri kanavia viestintään kuin toimihenkilöistä. Tätä voi selittää se, että operaattorit kokevat jäävänsä vaille sitä tietoa, jonka toimihenkilöryhmä saa osallistuessaan palavereihin ja muihin tiedotustilaisuuksiin. Operaattori joutuu käyttämään pakon sanelemana useampia eri kanavia ja välineitä saadakseen saman tiedon. Saadakseen vaaditun tiedon, joutuu operaattori käyttämään enemmän aikaa ja vaivaa, mikä aiheuttaa tyytymättömyyttä viestintävälineisiin ja -kanaviin, vaikka niitä osataankin käyttää. Samasta syystä kuin syntyy tyytymättömyys, aiheutuu myös tunne siitä, että asioita salataan. Viestintää ei siis pidetä avoimena. Viestintävälineet tai -kanavat vaativat kuitenkin kehittämistä siinä mielessä, ettei etenkään operaattorilta kulu enempää aikaa viestintäkanavien läpikäymiseen, vaan käytettyjä kanavia on joko yhdistettävä tai karsittava niin, että eri kanavia olisi mahdollisimman vähän, ja ne olisivat riittävän kattavia.

Operaattoritasolla esiintyi kokonaisuudessaan enemmän tyytymättömyyttä, kuin toimihenkilötasolla. Tätä selittää osaltaan se, että toimihenkilöillä on vapaampi ja vaivattomampi pääsy käsiksi tietoon, jota operaattoreilla ei ole. Toimihenkilöillä, tässä tapauksessa tiimivalmentajilla ja tuotantopäälliköillä, on omat työpisteensä tietokoneineen, mitä operaattoreilla ei ole. Tiimivalmentajat ja tuotantopäälliköt myös osallistuvat palavereihin, joissa informoidaan ja päätetään asioista, joista operaattoreiden tulisi tietää. Operaattoritasolla viestinnän ei koeta olevan avointa, koska

heillä ei ole tietoa asioista, joita päätetään. Näihin haasteisiin koetetaan vastata kehitystoimenpiteillä. Sekä operaattori- että toimihenkilötasolla kehitystoimenpiteitä pyritään luomaan niiden väittämien osalta, jotka ovat saaneet enemmän kuin 40 % negatiivisiksi tulkittavia tuloksia.

Operaattoritasolla tulokset osoittavat kriittisyyttä Honkalahden sahan sisäistä viestintää kohtaan.

Operaattoreiden tuloksissa eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat väittämät

- Olen tyytyväinen Honkalahden sahan viestintään.
- Koen viestinnän olevan avointa.
- Viestintä on tehokasta.
- Olen tyytyväinen eri osastojen väliseen viestintään.
- Eri osastojen välillä voisi olla enemmän viestintää.
- Muutoksista ilmoitetaan riittävän ajoissa ja kattavasti.
- Olen tyytyväinen nykyisiin viestintävälineisiin.

Toimihenkilöiden osalta viestinnän tasoon suhtauduttiin monelta osin suopeammin. Toimihenkilöiden tuloksissa eniten tyytymättömyyttä aiheuttivat väittämät

- Olen tyytyväinen Honkalahden sahan sisäiseen viestintään.
- Viestintä on tehokasta.
- Olen tyytyväinen eri osastojen väliseen viestintään.
- Eri osastojen välillä voisi olla enemmän viestintää.

## **Osastopalaverit**

Tutkimuksen aikaan tuotannolle pidetään lähes poikkeuksetta viikoittain osastopalaveri, jossa käydään läpi muun muassa turvallisuusasioita, tuotantolukemia ja keskustellaan muista osastokohtaisista ajankohtaisista asioista. Sen lisäksi, että palaverit pidetään osastokohtaisesti, käydään ne myös vuoroikohtaisesti. Henkilöstömuutoksessa tiimivalmentajien määrä lisääntyi niin, että jokaisella osastolla ja jokaisessa työvuorossa on tiimivalmentaja. Tästä syystä osastopalaverit pystytään pitämään kaikille vuoroille viikoittain, pois lukien poikkeustilanteet. Näiden palaverien pitämiseen ei kuitenkaan ole standardia, joka olisi tiimivalmentajien tiedossa. Tutkimuksen avoimissa kysymyksissä 19. ja 20. oli tuotu esiin osastopalaveriaiheet. Osastopalaveriaiheiden tarkempi määrittely selkiyttäisi asiaa myös tiimivalmentajien ja tuotantopäälliköiden näkökulmasta, sillä he kasavat läpikäytävän materiaalin näihin tilaisuuksiin. Osastopalaverit ovat myös tärkeä kehityskohde,

sillä operaattorien tutkimustuloksissa esihenkilö tai tiimivalmentaja koettiin merkittävänä viestintälähteenä sekä -kanavana.

Osastopalaverikäytäntöä koskien ensimmäisenä kehitystoimenpiteenä luodaan standardi osastopalavereihin, ja määritellään aiheet, joita palaverissa käydään läpi. Näitä voisivat olla ennestään käsittelyssä olleet aiheet, kuten turvallisuus ja tuotannon sujuminen, mutta myös korostaa laadun merkitystä ja osastokohtaista kunnossapidollista tilannetta. Näitä aiheita on osastopalavereissa ennenkin sivuttu, mutta pikemminkin tarvittaessa. Aiheet lisätään standardiin, samalla yhtenäistään osastokohtaisten esitysten pääasiat. Tutkimustuloksista selvisi, että tuotannon operaattorit haluavat näistä aiheista lisää tietoa, ja etenkin tietoa, jota tiimivalmentajat saavat aiheeseen liittyvistä viikoittain pidetyistä, standardoiduista palavereistaan, joihin operaattoreita ei ilman erillistä kutsua osallistu. Jaetaan näitä tietoja eteenpäin, koska ne useimmiten koskettavat myös tuotantoa sekä niihin liittyviä prosesseja. Näin saadaan aiheista myös palautetta tiimivalmentajan vietäväksi takaisinpäin dialogin lailla. Samalla, kun aiheista jaettava tieto ja ymmärrys lisääntyy, paranee myös avoimuus.

Osastopalaverikäytäntöä saadaan kehitettyä myös avoimempaan suuntaan, lisäämällä niin kutsuttuja vierailijoita osastopalavereihin. Koska eri prosessivaiheet linkittyvät paikoittain tiiviistikin toisiinsa, halutaan eri osastojen tiimivalmentajien tai tuotantopäälliköiden osallistuvan määräajoin muiden osastojen osastopalavereihin. Näin tiimivalmentaja saisi vietyä tietoa omalta osastoltaan jaettavaksi toisaalle, mutta samalla ammentaa tietoa toiselta osastolta, ja tuoda sen takaisin omalle osastolleen jaettavavaksi. Tulosten mukaan, sekä operaattorit että toimihenkilöt kokevat tarvetta kehittää ja lisätä merkittävästi eri osastojen välistä viestintää. Viestimisen kynnyks madaltuu, kun tehdään tutuiksi henkilöt ja prosessit, joihin ottaa yhteyttä. Viestinnän nopeutta olisi näin myös mahdollista parantaa, kun ihmiset tietäisivät suoraan kehen olla yhteydessä. Näin vältettäisiin myös viestinnän häiriöt, kuten kohina ja esteet, kun viesti saataisiin suoraan lähettäjältä vastaanottajalle ilman välikäsiä ja epätietoa vastaanottajasta. Valtaosa operaattoreista työskentelee pääasiallisesti yhdellä osastolla, kuitenkin osaston eri tehtävissä, vailla käytännön mahdollisuutta siirtyä kokonaan toisaalle. Pahimmillaan aiheutuu uutistyhjiö, joka nakertaa osastojen välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota, vaikka sitä nimenomaan halutaankin kehittää.

## **Palaverikäytännöt**

Tiimivalmentajilla, tuotantopäälliköillä, kuten muillakin toimihenkilöillä on tänä päivänä paljon palavereja eri aiheisiin liittyen ja eri aikoihin työpäivästä, myös tutkimuskohteessa. Vaikka palaverit vievätkin usein ison osan työajasta, koettiin ne kuitenkin tutkimustulosten valossa toimihenkilöiden keskuudessa oman työn kannalta toiseksi tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi sähköpostin jälkeen. Kuitenkin viestinnän näkökulmasta, tulisi etenkin uusia asioita käsiteltäessä määritellä, tarvitseeko tai saako aiheesta viestiä, millä jakelulla, ja kenellä viestintävastuu on. Vaikka tiimivalmentajalla on vastuu omasta osastostaan ja sen henkilöstöstä, ja tuotantopäälliköllä sama, suuremmassa mittakaavassa, ei päätös viestinnästä ole välttämättä aina heidän tehtävissään. Tästä syystä palaverikäytäntöjä on muutettava niin, että palaverissa tai sen päätteeksi tehdään päätös asian viestijästä ja viestintäkanavasta. Riittää, että yksikin henkilö viestii asian, voivat tiimivalmentajat antaa aiheesta lisätietoa ja keskustella tiiminsä kanssa tarvittaessa.

Etenkin muutosviestinnän näkökulmasta on merkittävää tärkeää, että henkilöstö otetaan huomioon esimerkiksi keskustelun avulla. Kuitenkin johtoon kohdistuvaa luottamusta nakertaa, mikäli tieto asiasta viestitään viime tingassa tai liian suppeasti. Henkilöstöä on myös haastavampaa sitouttaa heikosti viestittyyn muutokseen, ja se voi aiheuttaa muutosvastarintaa. Mikäli muutos tai ilmoitusasia vaikuttaa työntekoon, kuten prosessiin tai tuotelaatuun, tulee näistä tieto saada riittävän ajoissa, että asiaan ehditään varautua ja se ehditään sisäistää. Mikäli muutos taas vaatii uuden opettelua, on ehdottoman tärkeää, että viesti saadaan ajoissa, jotta ehditään järjestää tarvittavat koulutukset tai muut opastukset aiheeseen. Viestinnässä johdon on osoitettava esimerkkiä ja avoimuutta vastuunkannon lisäksi. Yli 60 % operaattoritason työntekijöistä osoitti tyytymättömyyttä muutosviestinnän tasoon, kun taas toimihenkilöillä vastaava luku on alle 40 %.

## **Ilmoitustaulut**

Tuloksista käy ilmi, että sekä työntekijä- että toimihenkilöryhmän tehokkaimmaksi kokema viestintäväline on sähköposti. Operaattoreiden tulos sähköpostin osalta on 27 % ja toimihenkilöillä 33 %. Välttääkseen sähköpostin ylitulvimista, ovat perinteiset ilmoitustaulut kuitenkin myös toimiva vaihtoehto, kun ne ovat oikein sijoitettuina, ja niissä jaetaan haluttua tietoa. Osastoilla on ilmoitustauluja jo ennestään, mutta ilmoitusasiat ovat paikoittain ennalta määrättyjä, ja ilmoitustauluista on varattu suuri osa näille ennalta määrättyille asioille ja aiheille. Ennalta määritellyjä aiheita

voivat olla tuotanto-ohjeet, tuotantotuloksien seuranta tai turvallisuusasiat. Ilmoitustauluja on sijoitettu sekä tauko- että tuotantotiloihin, joissa henkilöstö voi näitä asioita seurata tai lukea. Vain muutamalla osastolla on ilmoitustauluja, joissa tiedotettavia asioita ei ole erikseen määritelty.

Kehitystoimenpiteenä lisätään jokaiselle osastolle ilmoitustaulut, jotka ovat vapaassa käytössä, ja operaattorit yhdessä tiimivalmentajien kanssa miettivät, mistä asioista näillä ilmoitustauluilla tiedotetaan. Näin on mahdollista lisätä tiedotusta erikseen määritellyssä paikassa niin, ettei pakollisia aiheita tarvitse peittää tai poistaa. Kyseisillä ilmoitustauluilla operaattoreilla olisi myös mahdollista ilmoittaa omista työntekijäryhmää koskevista asioista. Vapaavalintaisille ilmoitusasioille varattu paikka myös vähentää taukotilojen pöydille tai tasolle jätettäviä tiedotteita. Uusia ilmoitustauluja tulisi yrittää sijoittaa mahdollisuuksien mukaan niin, että ne havaitaan heti työhön tullessa tai työstä poistuessaan. Kaikki operaattorit eivät kuitenkaan käytä sähköpostia päivittäin, tai lue saapuvia uutisia, joten ilmoitustaulujen avulla saavutetaan myös nuo henkilöt. Ilmoitustaulu on toki perinteinen ja yksinkertainen menetelmä, eikä välttämättä kuvaa nykypäivän toimintaa, mutta pienellä panostuksella ja budjetilla on mahdollista saada muutos. Vapaa-aiheisella ilmoitustaululla on myös mahdollista saada työntekijäpuolelta viestiä tai antaa heille mahdollisuus viestiä keskenään akuuteista asioista. Parhaimmillaan vaikutus havaitaan dialogin ja proaktiivisuuden lisääntymisenä eri henkilöstöryhmien välillä.

Ilmoitustauluilla tiedotettavia asioita voisivat olla myös akuutit suunnitellut kunnossapitotyöt aikatauluineen ja tekijöineen. Esimerkiksi yön aikana suoritetuista kunnossapitotöistä ei välttämättä jätetä osastolle tietoa, mutta tällaisesta informoiminen lyhentäisi seuraavan työvuoron valmistautumista tuotantoon ilman, että tarvitsee etsiä poiskytkettyjä turvakytkimiä. Myös muiden osastojen tuotannollisesta tilanteesta tai muutoksista voitaisiin tiedottaa ilmoitustaululla sen sijaan, että tulostetaan sähköposti, joka jää taukokuoneen pöydälle tiedoksi. Muiden osastojen tuotantoaika- taulut olisi hyvä tiedottaa osastolla yleisesti myös siitä syystä, että peräkkäisillä osastoilla voi olla yhteisiä prosesseja, ja toinen pysähtyessä vaikuttaa se myös toiseen. Ilmoitustaulujen ylläpito olisi tuotannolliseen toimintaan liittyen tiimivalmentajien vastuulla, mutta työntekijäryhmien omien ilmoitusten päivittäminen olisi heidän vastuullaan. Mainituilla ilmoitusasioilla olisi mahdollista parantaa sekä muutosviestinnän että kunnossapidollisten töiden seurannan tasoa ja tiedotusta.

## **SAP-järjestelmäkoulutus**

Honkalahden sahalla on käytössään kaksi erilaista järjestelmää, joissa voidaan tehdä kunnossapitoilmoituksia ja -tilauksia tai turvallisuuteen liittyviä huomautuksia ja havaintoja. Toinen järjestelmä on SAP ja toinen yrityksen oma Smart, joka toimii SAP-järjestelmän mobiilisovelluksena. Etenkin kunnossapidon edustajat käyttävät SAP-järjestelmää, kun taas operaattorit pääsääntöisesti Smartia. Nuo kaksi järjestelmää korreloivat keskenään niin, että Smartiin kirjattu asia siirtyy nähtäväksi SAP:iin, mutta SAP:ssa tehtävä töiden aikataulusuunnittelu ei näy Smartissa. Näin syntyy siis tietoste, kun operaattori ei voi seurata työnsä etenemistä Smartissa kuin korkeintaan työn statuspäivityksen muuttumista seuraamalla. Operaattorit eivät voi myöskään seurata pidemmän tähtäimen aikataulusuunnitelmia kunnossapidollisiin töihin liittyen. Tämä lisää merkittävästi epäselvyyksiä kunnossapidon ja operaattoreiden välillä, ja lisää välikäsien määrää.

Samaan aikaan tutkimuskohteessa on menossa käyttäjäkunnossapitokoulutus, johon osallistuu operaattoreita, joilla on ollut halukkuutta ja kiinnostusta opiskella kunnossapitotöihin perehtymistä ja töiden suorittamista tehdasalueella. Koulutuksella on ollut tarkoitus motivoida työntekijöitä opiskelemaan uutta työn ohessa, sekä vähentää kunnossapitoon kohdistuvaa painetta, ja vähentää tuotannollisia, vikaantumisista johtuvia seisokkeja. Käyttäjäkunnossapidolla on velvollisuus tehdä Smartiin työtilauksia, ja raportoida töiden seuranta. Käyttäjäkunnossapitoon kuuluvilla operaattoreilla on myös käyttöoikeudet SAP:iin, mutta ei osaamista eikä perehdytystä järjestelmän käyttöön, mikä aiheuttaa merkittävän ristiriidan velvollisuuksien ja oikeuksien välille.

Kehittämistoimenpiteenä lisätään käyttäjäkunnossapitokoulutukseen osana myös SAP-käyttöjärjestelmäkoulutus. Henkilöstöosa, jonka odotetaan suorittavan kunnossapitotöitä ja niiden raportointia, järjestetään perehdytys järjestelmän käyttämiseen. Opastus on järjestettävä luokahuonekoulutuksena, suomenkielisenä koulutuksena, ja koulutusmateriaaliksi on luotava manuaali vaadittujen perusasioiden käsittelyyn. Koulutus on hyvä järjestää omalla äidinkielellään sen vuoksi, että asioiden läpikäymiseen liittyy huomattavan paljon eksaktia sanastoa, jotka on helpompi sisäistää ja, joista on helpompi keskustella omalla äidinkielellä. Käyttäjäkunnossapidosta aloitetaan pilttikokeiluna, jonka toteutumisen kokemuksista kerätään tietoa jatkoa varten. Koko henkilöstön kouluttaminen kerralla on niin suuritöinen projekti, että tämän vuoksi aloitetaan portaittain käyttäjäkunnossapidosta. Näin lisätään tuotannon henkilöstön tietoisuutta, henkilöstöryhmän sisältä

lähtien, kunnossapitotöiden kulusta ja suunnittelusta. Myös tällä kehittämistoimenpiteellä on yhteys avoimuuden tunteeseen. Tiedon lisääntymisen myös ajatellaan lähtökohtaisesti lisäävän ymmärrystä, tuskan sijaan.

### **Vuororaportointi**

Honkalahden sahalla on käytössään oma verkkosovellus Millnet, jota käytetään muun muassa vuororaportoinnin välineenä. Operaattorit kirjaavat järjestelmään työvuoronsa aikana tapahtuneita asioita, joita on osastokohtaisesti määritelty kirjattaviksi tietona muille työvuoroille ja tarvittaessa osastoillekin. Järjestelmä on ollut käytössä vuosikautia, mutta alkaa tulla tiensä päähän kehittämisen ajaessa ohi, ja päivityksien jäädessä pois. Raportointityökalu on nykyisellään jähmeä, eikä kirjatut asiat päivitty automaattisesti, mistä syystä tieto ei ole aina ajankohtaista. Muiden osastojen merkintöjen tarkastelu myös vaatii useamman klikkauksen, eli ketteryyttä halutaan lisää.

Päivitetään tutkimuksen aikaan käytössä oleva järjestelmä Millnet yhteisöpalvelu Teamsiin. Luodaan Teams-palveluun tiimi, johon saadaan luotua välilehtiä jokaisen osaston vuororaportointiin. Käyttäminen nopeutuu, kun yhdellä klikkauksella pystyy vaihtamaan sivua ja tarkastelemaan muiden osastojen raportteja. Tämä vaikuttaa toiminnan läpinäkyvyyteen ja helpottaa viestimistä. Päivitetään myös jo olemassa olevat ohjeet ja määritellään uudet tarvittavat raportoitavat havainnot työvuorojen osalta. Samalla järjestelmällä on tarvittaessa mahdollista pitää myös palavereja tai keskustella. Tarvittaessa toisenkin osaston operaattori pystyisi kommentoimaan tai tuomaan tiedoksi tarpeellisia havaintoja. Teams-palvelu tarjoaa aikaisempaan työkaluun verrattuna ajantasaisuutta, jotta erityisesti toivotaan.

### **Muut kehittämistoimenpiteet**

Viestinnän kehittämisen näkökulmasta asenteiden ja ajatusten muuttaminen on olennaisen tärkeää, mutta samalla haastavaa. Työyhteisössä tulisi pyrkiä kannustamaan koko henkilöstöä viestimään heti, kun poikkeama tai muu ryhmään tai yksilöön vaikuttava tekijä havaitaan. Kun asioita pyritään kehittämään, ajatellaan usein ensimmäisenä, kuinka tämä vaikuttaa omaan tekemiseen ja mitä itse joudutaan lisää tai eri tavoin. Vasta asian sisäistämisen jälkeen nähdään, kuinka tämä vaikuttaa kokonaiskuvaan. Asenteisiin tulisi yrittää vaikuttaa siten, kuinka tämä asia voi parantaa tekemistämme kokonaisuudessaan. Kannustamalla ja tukemalla luodaan aktiivinen ympäristö, minkä

jälkeen positiiviset kokemukset auttavat ylläpitämään haluttua toimintaa. Johdon rooli muutosvaiheessa on merkittävä, ja vaatii esihenkilöiltä kärsivällisyyttä. Kun tutkimuskohteessa ajetaan viestintään liittyviä muutoksia, tulee tiimivalmentajien olla valmiita keskustelemaan näistä muutoksista ja tukea operaattoreita siitäkin huolimatta, että asia on itsellekin uusi.

Asenteisiin liittyen, on kunnossapidon perehdyttäminen tuotannon operaatioihin myös tärkeää niin laadun kuin toiminnallisuudenkin näkökulmasta. Liiketoimintamallin uudistuksen yhteydessä, vuoden 2022 alussa, kunnossapito sulautettiin Eforasta osaksi Stora Ensoa (Eforan kunnossapidon toiminnot siirtyvät osaksi Stora Ensoa 1.1.2022). Kunnossapidollisilla haasteilla voi olla suurikin vaikutus tuotannon sujuvuuteen ja etenkin laatuun. Asenteita tulisi tästä syystä muuttaa niin, että myös kunnossapidolle järjestettäisiin koulutuksia, joita operaattoreillekin tarjotaan. Näitä voisivat olla nimenomaan laatuun vaikuttavat koulutukset, joita järjestettäisiin sisäisesti, oman organisaation edustajien voimin. Tämä voisi vaikuttaa kunnossapitotöiden suunnitteluun siten, että asiaa tarkasteltaisiin myös laadun näkökulmasta, kun tunnistettaisiin laatuun merkittävästi vaikuttavat tuotannolliset tekijät.

## 7 Pohdinta

Arvioidessa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä vastausten ja käytännön suorituksen perusteella, voidaan tutkimusta pitää validina ja luotettavana. Tutkimustulokset ovat selkeitä ja johdonmukaisia, ja niistä voidaan tehdä päteviä päätelmiä. Myös käytännön suoritus toteutettiin sitä luottamusta noudattaen, mitä tutkimuksen tekoaikaan oli mahdollista saavuttaa. Kyselytilaisuuksissa käytiin lomakkeen väittämät myös läpi niin, että vastaajilla on ollut yhteneväinen käsitys siitä, mitä mikäkin väittämä tai käsite on tarkoittanut. Kyselyn toteuttamisessa pyrittiin välttämään lomakekyselyn yleisimmät ongelmakohdat, jotta tulokset olisivat mahdollisimman luotettavia. Tutkimuksista ei selviä yksittäisiä vastaajia, eikä osastokohtaiseen tarkasteluun valittu niitä osastoja, joilta vastaajia oli tulosten julkaisuun liian vähän. Tuloksista myös poistettiin lomakkeet, tai tarkastelusta yksittäiset vastaukset, mikäli niihin oli vastattu annetun ohjeen vastaisesti. Näin toimien pystyttiin välttämään myös tulosten virheellisyys. Teemahaastattelulla otanta oli ollut liian kapea, ja tulokset eivät olisi vastanneet kokonaisuutta. Kvantitatiivinen lomakekysely toimi tutkimuksessa parhaana menetelmänä, kun verrataan henkilömäärään, joka toimii kyseisellä tehdasalueella.

Osastokohtaista arviointia ei myöskään olisi voitu tehdä, mikäli kaikilta osastoilta ei olisi ollut riittävästi vastaajia. Niihin kysymyksiin, joihin vastauksia etsittiin, saatiin tulokset. Myös lomakkeen väittämät oli muotoiltu niin, että ne noudattavat samaa sävylinjaa

Tutkimuksessa noudatettiin myös tutkimuseettisiä periaatteita. Henkilöstö tiesi saatekirjeen vastaanottamisesta lähtien, että lomakekysely on tulossa. Saatekirjeessä myös mainittiin vastaamisen vapaaehtoisuus. Mahdolliset vastaajat saapuivat paikalle, koska kyselytilaisuudet järjestettiin osastopalaverien yhteydessä, mitkä ovat pakollisia tilaisuuksia. Osastopalaverin aikana henkilöstön kanssa käytiin läpi tavallisia osastopalaveriaiheita, minkä jälkeen alkoi kyselytilaisuus. Myös tässä tilaisuudessa muistutettiin osallistumisen vapaaehtoisuudesta. Vastaajia kohtaan toimitettiin rehellisesti ja kerrottiin avoimesti myös tulosten julkaisun ajankohdasta, jotta halukkaat saavat nämä itse lukea. Sekä saatekirjeessä että kyselytilaisuudessa myös kerrottiin kerätyn datan tuhoamisesta tutkimuksen valmistuttua, eikä tuloksia tulla jatkossa käyttämään uusiin tutkimuksiin tai muuhun tarkoitukseen.

Kvantitatiivisella lomakekyselyllä saavutettiin kattava kuvaus Honkalahden sahan sisäisen viestinnän nykytilasta. Osastokohtainen tulostarkastelu antaa suuntaviivoja sille, mitä asioita eri osastoilla tulisi tarkastella kriittisemmin ja mitä kehittää. Toimihenkilötuloksista taas saatiin pätevä vertauskohta operaattorituloksille, ja löydettiin merkittävimmät ristiriidat kahden eri henkilöstöryhmän välillä. Tuloksista saatiin selville myös kohteet, jotka tarvitsevat tällä saralla eniten muutosta. Kokonaistulokset kuvastavat kuitenkin tehokkaimmin nykytilannetta. Kokonaistulokset ovat päteviä, ja antavat toivoa siitä, että potentiaali kehittämiselle on olemassa. Vaikka kehittämistoimenpiteet kohdistuisivat yksittäisiin arjen työtehtäviin, vaikuttavat ne kuitenkin onnistuessaan kokonaistyytyväisyyteen.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää myös tehokkaimmiksi koetut viestintävälineet ja viestintäkanavat niin operaattoreiden kuin tiimivalmentajien sekä tuotantopäälliköiden käyttäminä. Tutkimustulokset toivat vastauksen tuohon kysymykseen. Etenkin operaattoreiden tuloksista ilmenee, etteivät suurin ongelma viestinnässä välttämättä olekaan viestintävälineet ja -kanavat, vaan pikemminkin viestittävät asiat ja aiheet. Operaattoreista hieman yli 80 % ilmoittaa osaavansa käyttää jo käytössä olevia viestintäkanavia vähintään auttavasti. Yritys on kuitenkin määritellyt organisaatiossa aiheet, jotka ovat pidettävä mielessä, kuten turvallisuus, joka tulee ensimmäisenä.

Huolimatta siitä, että organisaatiotasolla turvallisuus on tärkein mielessä pidettävä asia, mitataan suoritusta muillakin mittareilla. Tuloksista tuli esiin, että operaattoritasolla tuotantotehokkuutta ei paranneta ainoastaan organisaatiotasolla päätetyistä asioista informoimalla. Tuotantoon vaikuttavat muut asiat, kuten kunnossapito, laatu ja tietoisuus eri prosessivaiheista. Viestinnän halutaan myös olevan nopeampaa ja avoimempaa. Näihin asioihin etsittiin apua luomalla kehittämistoimenpiteitä. On myös ymmärrettävä, että tuotanto toteutetaan operaattoritasolla siitä huolimatta, että tiimivalmentajat ja tuotantopäälliköt valvovat sen toteutumista.

Tutkimuksen avulla löydettiin eniten kehittämistä tarvitsevat kohteet. Kehittämistoimenpiteet ovat konkreettisia, mutta eivät silti vaadi tutkimuskohteelta merkittävää taloudellista panostusta, mihin kehittämistoimenpiteiden suunnittelulla pyrittiin. Vaikkakin kehittämistoimenpiteet vaativat panostusta, eivät ne ole utopistisia, vaan konkreettisia ja käytännönläheisiä. Kehittämisen toteutumisen kannalta ei olisi ollut kannattavaa esitellä toimenpiteitä, joiden toteutuminen maksaisi miljoonia, ilman mitään takeita onnistumisesta. Tällöin kehittämien olisi jäänyt jo alkutaipaleeseen, mutta tällä saralla pienemmillä muutoksilla on hyvä lähteä liikkeelle. Kehittämisen vaatiessa koko henkilöstöltä muutoksia niin toimintaan kuin asenteeseen, on sitouttamisen kannalta edullisempää, ettei kenellekään kerrallaan lisätä määräänsä enempiä uutta tehtävää. Toimenpiteet ovat pikemminkin toimintatapoihin vaikuttavia asioita, mutta kuitenkin täysin toteutettavia, kun asioita halutaan muuttaa. Tutkimuksessa etsittiin kehittämiskohteita viestinnän kehittämiseen, mutta tämä muuttui tutkimuksen loppuosaa kohden viestintäkeinojen etsinnäksi tiedon lisäämiseksi.

Työn tietoperusta antaa pohjan tutkimusaiheelle, ja syventää raportin edetessä etenkin johdon roolin merkitystä. Tietoperustan aiherajaus on tehty tutkimusta ajatellen enemmän operaattoritasoa, ja niitä asioita, joita arkityössä tarvitaan. Kehittämistoimenpiteille valittujen asiakokonaisuuksien periaatteet löytyvät tietoperustasta, ja ne ovat yhteydessä läpi käytännön osuuden. Työn lähteitä arvioidessa, olisi lähdemateriaalina voinut käyttää enemmän ulkomaalaisia lähteitä. Vaikka viestinnän kulttuurilliset erot olisivatkin menneet tietoperustan rajauksen ulkopuolelle, olisi näitä voinut käyttää yksittäisissä vertailuissa. Ulkomailla on varmasti tehty samasta aiheesta tutkimuksia, ja näitä tuloksia olisi voinut tuoda lähdemateriaalina esiin enemmän.

Jatkossa aihetta olisi mielenkiintoista tutkia Honkalahden sahalla kunnossapidon näkökulmasta. Kunnossapito on merkittävä osa kokonaisuutta, mutta ei kuitenkaan kuulu suoraan osaksi tuotantoprosessia. Tuotanto- ja kunnossapitoprosessit ja työtehtävät ovat niin erilaiset, ettei näitä voi mitenkään suoraan vertailla. Kuitenkin tuotannon operaattorit ovat tutkimuksessa tuoneet selkeästi esiin, että kunnossapidosta haluttaisiin lisää tietoa. Kunnossapito kuuluu tutkimusprosessin aikaan osaksi Stora Ensoa, joten heillekin olisi asiallista viestiä laadullisia ja tuotannollisia asioita esimerkiksi heidän suorittamansa työn vaikutuksesta tuotantoon tai tuotelaatuun.

Kokonaisuudessaan tutkimus on ollut onnistunut ja aihe silmiä avaava. Viestintään on suhtauduttava siinä mielessä enemmän objektiivisesti, ettei toimita ainoastaan minä-näkökulmasta. Viestintä on tiedon vaihtamista useampaan suuntaan ja usein myös useamman viestijän välillä. Usein kuulee puhuttavan, että ”minä en ole saanut viestiä”, vaikka asiaa tulisi lähestyä enemmän näkökulmasta ”olenko minä jakanut muille viestiä”. Tutkimustuloksista selvisi, että kyseisessä tehdasympäristössä sekä toimihenkilö- että operaattoritasolla viestinnän ajatellaan olevan kaikkien vastuulla, mikä herättää toiveikkuutta ja potentiaalia tulevaisuuteen. Tätä asennetta ja näkemystä on määrätietoisesti ruokittava ja proaktiivisuuteen kannustettava, saavuttaaksemme avoimen ja viestinnältään tehokkaan työympäristön.

## Lähteet

Brislin, R. & Yoshida, T. 1994. Intercultural communication training: an introduction. Viitattu 18.2.2023. <https://janet.finna.fi/Record/jamk.993670311806251>, Ebook.

Divisioonat. Stora Enso Oyj. 2022. Viitattu 4.2.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-storaenso/our-divisions>

Eforan kunnossapidon toiminnot siirtyvät osaksi Stora Ensoa 1.1.2022. 2021. Stora Enso Oyj. Viitattu 12.5.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/newsroom/news/2021/12/eforan-lopetus>

Gillis, T. 2011. The IABC handbook of organizational communication: A guide to internal communication, public relations, marketing and leadership. Second edition. San Francisco: Jossey-Bass. Viitattu 22.1.2023. <https://janet.finna.fi/>, Ebook.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Edita. Viitattu 21.1.2023. <http://tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 24.4.2023. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2018. Tutki ja kirjoita. 22 p. Porvoo: Bookwell Oy.

Honkalahden saha. Stora Enso Oyj. 2022. Viitattu 4.2.2023. <https://www.storaenso.com/fi-fi/about-stora-enso/stora-enso-locations/honkalahti-sawmill>

Hyvä tieteellinen käytäntö. 2023. Helsingin yliopisto. Viitattu 7.5.2023. <https://www.helsinki.fi/fi/tutkimus/vastuullinen-tiede/tutkimusetiikka/hyva-tieteellinen-kaytanto>

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

Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. 5. p. Helsinki: Inforviestintä.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7. uud.p. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uud.p. Helsinki: Infor.

Kaihlanen, J. 2020. Stora Enso aloittaa kuusen sahauksen Honkalahdessa Lappeenrannassa – kuusen osuutta kasvatetaan tuotannossa vähitellen. Maaseudun tulevaisuus. Viitattu 4.2.2023. <https://www.maaseuduntulevaisuus.fi/metsa/864b454f-b1c5-5e36-9613-5401e82b9bf4>

Kortesuo, K. 2009. Tekstiä ruudulla. Kirjoitamme verkkoon. Helsinki: Infor.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3 uud.p. Helsinki: Edita.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Repo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud.p. Helsinki: Sanoma Pro.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Mikä on NPS ja miten sitä mitataan? 2022. Trustmary. Viitattu 7.5.2023. <https://trustmary.com/fi/nps-net-promoter-score/mika-on-nps-ja-miten-sita-mitataan/>

Määrällinen tutkimus. 2015. Jyväskylän yliopiston Avoimen yliopiston Koppa. Viitattu 21.1.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä.

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Mänttä: Tietopaketti.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

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

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet – hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.

Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta: Wiion lait viestinnästä ja tulevaisuudesta. Espoo: Deltakirja.

Yhteisöviestinnän periaatteet. 2020. ProCom – viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 2.3.2023. <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>

# Liitteet

## Liite 1. Saatekirje

Hei!

Nimeni on Laura Riikonen ja työskentelen Stora Enson Honkalahden sahalla tiimivalmentajana. Työni ohessa viimeistelen opintojani Jyväskylän ammattikorkeakoulussa, YAMK-tutkinnosta Elinkaaren hallinta. Opinnäytetyössäni perehdyn organisaation sisäiseen viestintään, sen haasteisiin ja kehittämiseen, sekä johdon rooliin viestinnän toteutumisessa. Tutkimuksessani kartoitan Honkalahden sahan sisäisen viestinnän nykytilaa ja etsin mahdollisia kehityskohteita. Tutkin tiedon välittämistä ja vastaanottamista eri viestintävälineiden avulla, ja saavatko henkilöstöryhmät riittävästi työnsä kannalta olennaista tietoa saavuttaakseen parhaan mahdollisen työtuloksen. Tutkimusta varten ja nykytilan selvittämiseksi järjestetään kyselytutkimus.

Kysely järjestetään kirjallisesti, osastopalaverien ja vuoronvaihtojen yhteydessä erikseen sovittavina ajankohtina alkaen viikolta 12, eri tuotanto-osastoilla seuraavan jaon mukaisesti:

- Tasaamo
- Kuivaamo
- Tukkilajittelu
- Saha ja terähuolto
- Rimoitus ja dimensiolajittelu
- Höylä
- Puristin
- Sormijatkos
- Tiimivalmentajat ja tuotantopäälliköt.

Toivon, että voit käyttää hetken aikaasi vastataksesi kyselyyn kehittääksemme työyhteisömme viestintää. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista ja toteutetaan anonyymisti niin, ettei yksittäistä vastaajaa voi tuloksista tunnistaa. Kyselystä saatu data tuhoetaan työn valmistuttua. Valmiin opinnäytetyöni löytää myöhemmin internetosoitteesta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi), missä se on vapaasti luettavissa.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä tai ajatuksia kyselyyn liittyen, voit ottaa yhteyttä allekirjoittaneeseen.

Joutseno 9.3.2023

Terveisin

Laura Riikonen

## Liite 2. Kyselylomake työntekijöille

### SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELYLOMAKE TYÖNTEKIJÖILLE

#### Vastaajan taustatiedot

Rastita pääasiallinen työskentelyosastosi:

Tasaamo  Kuivaamo  Tukkilajittelu   
 Saha/Terähuolto  Rimoitus/Dimensiolajittelu  Höylä   
 Puristin  Sormijatkos

#### Sisäinen viestintä

Ympyröi mielestäsi sopivin väittämä asteikolla 1–4 (4= täysin samaa mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä)

1.	Olen tyytyväinen Honkalahden sahan sisäiseen viestintään	4	3	2	1
2.	Olen tyytyväinen oman osastoni sisäiseen viestintään	4	3	2	1
3.	Koen viestinnän olevan avointa	4	3	2	1
4.	Viestintä on tehokasta	4	3	2	1
5.	Tiedän mistä löydän työtäni koskevan tiedon	4	3	2	1
6.	Tieto on helposti saatavilla	4	3	2	1
7.	Olen tyytyväinen eri osastojen väliseen viestintään	4	3	2	1
8.	Eri osastojen välillä voisi olla enemmän viestintää	4	3	2	1
9.	Muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa ja kattavasti	4	3	2	1
10.	Viestintä on koko henkilöstön vastuulla	4	3	2	1
11.	Viestintä on enimmäkseen tiimivalmentajien ja tuotantopäällikön vastuulla	4	3	2	1
12.	Koen voivani vaikuttaa asioihin viestimällä	4	3	2	1
13.	Koen saavani esihenkilöltäni riittävästi työni kannalta olennaista tietoa	4	3	2	1

#### Viestintäkanavat

14.	Olen tyytyväinen nykyisiin viestintäkanaviin	4	3	2	1
15.	Tiedän mitä kanavia voin käyttää viestintään	4	3	2	1
16.	Osaan käyttää käytössä olevia viestintäkanavia	4	3	2	1
17.	Käytän itse eri kanavia viestintään	4	3	2	1

18. Ympyröi työsi kannalta kolme tehokkainta viestintäkanavaa/-välinettä

- a. sähköposti      b. info-TV      c. tiimivalmentaja/esihenkilö      d. osastopalaveri  
 e. Intranet/WeShare      f. kehityskeskustelu      g. Millnet      h. työtoverit      i. puhelin

19. Miten kehittäisit Honkalahden sahan/oman osastosi/ osastojen välistä viestintää?

---

---

---

---

---

20. Mistä asioista haluaisit lisää tietoa? (Esim. henkilöstöpolitiikka ja -muutokset, strategia, kunnossapitotyöt, operaatiot, laatu...)

---

---

---

---

---

### Liite 3. Kyselylomake tiimivalmentajille + tuotantopäälliköille

#### SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELYLOMAKE TIIMIVALMENTAJILLE+TUOTANTOPÄÄLLIKÖILLE

##### Sisäinen viestintä

Arvioi väittämät asteikolla 1–4 (4= täysin samaa mieltä, 3=jokseenkin samaa mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 1=täysin eri mieltä)

1. Olen tyytyväinen Honkalahden sahan sisäiseen viestintään	4	3	2	1
2. Olen tyytyväinen oman osastoni sisäiseen viestintään	4	3	2	1
3. Koen viestinnän olevan avointa	4	3	2	1
4. Viestintä on tehokasta	4	3	2	1
5. Tiedän mistä löydän työtäni koskevan tiedon	4	3	2	1
6. Tieto on helposti saatavilla	4	3	2	1
7. Olen tyytyväinen eri osastojen väliseen viestintään	4	3	2	1
8. Eri osastojen välillä voisi olla enemmän viestintää	4	3	2	1
9. Muutoksista tiedotetaan riittävän ajoissa ja kattavasti	4	3	2	1
10. Viestintä on koko henkilöstön vastuulla	4	3	2	1
11. Viestintä on enimmäkseen tiimivalmentajien ja tuotantopäällikön vastuulla	4	3	2	1
12. Koen voivani vaikuttaa asioihin viestimällä	4	3	2	1
13. Koen, että jaan operaattoreille riittävästi heidän työnsä kannalta olennaista tietoa	4	3	2	1

##### Viestintäkanavat

14. Olen tyytyväinen nykyisiin viestintäkanaviin	4	3	2	1
15. Tiedän mitä kanavia voin käyttää viestintään	4	3	2	1
16. Osaan käyttää käytössä olevia viestintäkanavia	4	3	2	1
17. Käytän itse eri kanavia viestintään	4	3	2	1

18. Ympyröi työsi kannalta kolme tehokkainta viestintäkanavaa/-välinettä

- |               |                      |                               |               |
|---------------|----------------------|-------------------------------|---------------|
| a. sähköposti | b. info-TV           | c. tiimivalmentaja/esihenkilö | d. palaverit  |
| e. Intranet   | f. kehityskeskustelu | g. Millnet                    | h. työtoverit |
|               |                      |                               | i. puhelin    |

19. Miten kehittäisit Honkalahden sahan/oman osastosi/ osastojen välistä viestintää?

---

---

---

---

---

20. Mistä asioista haluaisit lisää tietoa? (Esim. henkilöstöpolitiikka ja -muutokset, strategia, kunnossapitotyöt, operaatiot, laatu...)

---

---

---

---

---