



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# SISÄINEN VIESTINTÄ KOULU- TUSORGANISAATION MUU- TOSPROSESSISSA

TEKIJÄ/T: Raija Saviranta MPY2S

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Raija Saviranta	
Työn nimi Sisäinen viestintä koulutusorganisaation muutosprosessissa	
Päiväys	23.3.2106
Sivumäärä/Liitteet	59
Ohjaaja(t) Mirja Kontio ja Hilikka Lassila	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Savon koulutuskuntayhtymä, koulutuspalvelut, palvelut ja hyvinvointi	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen toimeksiantaja on Savon koulutuskuntayhtymän hyvinvointialana sosiaali- ja terveysala. Tutkimusaineistoa muodostavat usealta vuodelta olevat työhyvinvoinnin taustoja avaavat työssäolobarometrikyseleistä saadut tulokset, vaarakartoituskyselyn tulokset, viestintään annetut ohjeistukset sekä keskustelut liittyen sisäiseen viestintään esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Tutkimusaineistoon liittyen on laadittu kyselytutkimus sosiaali - ja terveysalan koulutuspalvelujen, että työelämäpalveluissa työskenteleville. Kyselyn jälkeen tehdystä strukturoidussa haastattelussa oli mukana sosiaali -ja terveysalalla työskentelevät esimiehet. Tutkimusaineistoa ajoittuu vuosien 2010 – 2016 materiaaleihin.</p> <p>Tutkimuksen käsitteitä ovat mm. organisaation muutos ja sen seuranta, sisäinen viestintä, johtaminen ja sen peilaaminen organisaation muutoksiin, työhyvinvoinnin edistäminen taustalla. Tutkimus painottuu sisäisen viestinnän tutkimiseen ja uusien, sekä hyväksi havaittujen käytänteiden parempaan hallitsemiseen. Tutkimustulokset ovat suuntaa antavia, koska alhaisen vastausprosenttimäärän 45,5 % vuoksi tulokset eivät kerro koko totuutta.</p> <p>Tulokset kertovat kuitenkin muutoksen tarpeesta mm. sisäisen viestinnän kehittämiseen. Tutkimusaineistosta nousi esiin muutamia hyviä uusia ideoita. Osa käytänteistä on käytössä ja menetelmiä tulee ottaa uudestaan haltuun ja hyödyntää tehokkaammin sisäisen viestinnän keinoina. Esimiehille suunnatussa strukturoidussa haastattelututkimuksessa tuli esiin erilaisia sisäisen viestinnän käytäntösovelluksia eri koulutuspalvelujen osalta. Hyvin hoidettu viestintä on tehokasta, sekä esimiestasolla että työntekijätasolla ja siten edistää työhyvinvointia. Tärkeimpinä tuloksina nousi esiin sähköpostin käytön tehostaminen edelleen paremmin toimivammaksi, koska se nähtiin tehokkaimpana tiedon siirto menetelmänä edelleen. Uusina ideoina nousivat erilaiset sovellukset, kuten WhatsApp sovelluksen käyttäminen puhelimessa ja LYNC- yhteyksien hyödyntäminen työkoneella sekä pilvipalvelutoimintojen hyödyntäminen tulevaisuudessa tehokkaammin.</p>	
Avainsanat: Sisäinen viestintä, johtaminen, työhyvinvointi, tiimityö	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author(s) Raija Saviranta			
Title of Thesis Internal communication in change process in training organization.			
Date	23.3.2016	Pages/Appendices	59
Supervisor(s) Mirja Kontio and Hilikka Lassila			
Client Organisation /Partners Savo Vocational College, Educational Services, Services and Welfare			
<p>Abstract</p> <p>Summary</p> <p>The study was commissioned by the Social and Health care sector of Savo Consortium of Education. The research material consists of the data acquired from several years of work-life barometer surveys, hazard mapping surveys, issued guidelines for communication, and discussions concerning internal communication with superiors and employees. A survey was compiled in connection to the research material to those working at the Consortium among Health and Education Services and Employment Services. The analysis conducted after the survey was a structured interview with the superiors working at the Social and Health Care Sector. The research data is gathered from the years 2010-2016.</p> <p>The central concepts of the study are e.g. change in an organization and its follow-up, internal communication, leadership, and reflecting the leadership to the changes inside the organization, promoting of well-being in the background. The research focuses on studying internal communication and a better management of new and proven practices. The results of the study are only indicative and do not tell the whole story because of the low response rate of 45,5 %.</p> <p>However, the results indicate that there is a need for a-change, for example, to develop the internal communication. The research material produced a few good ideas. Some of the practices are already in use, and methods be repossessed and utilized more efficiently as the means of internal communication. The structured interview aimed at the superiors revealed a variety of internal communication practice applications in various educational services. A well-managed communication is effective on both managerial level and on the individual level, and thus contributes to well-being. One of the most important results that emerged from the study was to make the use of email more efficient and workable, because it was still considered the most effective way of passing on information. The new ideas that emerged were different forms of applications, such as WhatsApp on smart phones; utilizing LYNC-connection on the computer at work, as well as the future use of cloud services more efficiently.</p>			
Keywords internal communications, leadership, well – being, teamwork			

## SISÄLTÖ

1	TUTKIMUKSEN TAUSTAA .....	5
2	VIITEKEHYSMALLI JA LÄHESTYMISNÄKÖKULMIA.....	6
2.1	Organisaatiomuutos Savon koulutuskuntayhtymässä ja muutosten seuranta.....	8
2.2	Johtaminen .....	11
2.3	Viestintä.....	16
2.4	Työhyvinvointi .....	20
3	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	23
4	TUTKIMUSKYSYMYKSET.....	24
4.1	Sisäinen viestintä Savon koulutuskuntayhtymässä.....	25
4.2	Miten esimies/alainen - viestintä toimii muutostilanteessa?.....	26
4.3	Miten työntekijöiden välinen viestintä toimii muutostilanteessa?.....	27
5	KYSELYTUTKIMUS SOTEN HENKILÖSTÖLLE .....	27
5.1	Kyselyn tulokset.....	28
6	STRUKTUROITU HAASTATTELU SOTEN ESIMIEHILLE.....	38
6.1	Haastattelukyselyn tulokset .....	40
7	POHDINTA JA KEHITTÄMISIDEAT.....	41
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	44
	LIITE 1: VIESTINTÄOHJEET SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ.....	46
	LIITE 2: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO 2014.....	47
	LIITE 3: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO 1.1.2015 .....	48
	LIITE 4: YHTEENVETOTAULUKKOA TOB KYSELYISTÄ VUOSILTA 2010, 2014 JA 2015 .....	49
	LIITE 5: VAAROJEN KARTOITTAMINEN 2015, PRESIDENTINKATU 1- KYSELY.....	50
	LIITE 6: WEBROPOL KYSELYN KYSYMYKSET .....	51
	LIITE 7: STRUKTUROITUN HAASTATELUN KYSYMYKSET .....	56
	LIITE 8: SÄHKÖPOSTI OHJEISTUS SAKKYLLA .....	59

## 1 TUTKIMUKSEN TAUSTAA

Tutkimuksen aiheena on sisäisen viestinnän rooli työhyvinvoinnin edistäjänä Savon koulutus kuntayhtymässä hyvinvointialan sosiaali- ja terveystalalla. Sisäinen viestintä nousi esiin organisaatiomuutoksen vuoksi. Esimiehen kanssa keskusteluissa ideaksi nousi hyödyntää omalle alalle toimeksiantona opinnäytetyön tekeminen. Vilkan (2015, 70) mukaan tutkimusmenetelmää ei valita henkilökohtaisiin mieltymyksiin perustuen, vaan tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tiedonintressi suuntaavat tutkimusmenetelmän valintaa. Usein myös toimeksiantajalla saattaa olla ajatus, millaista tietoa hän tarvitsee.

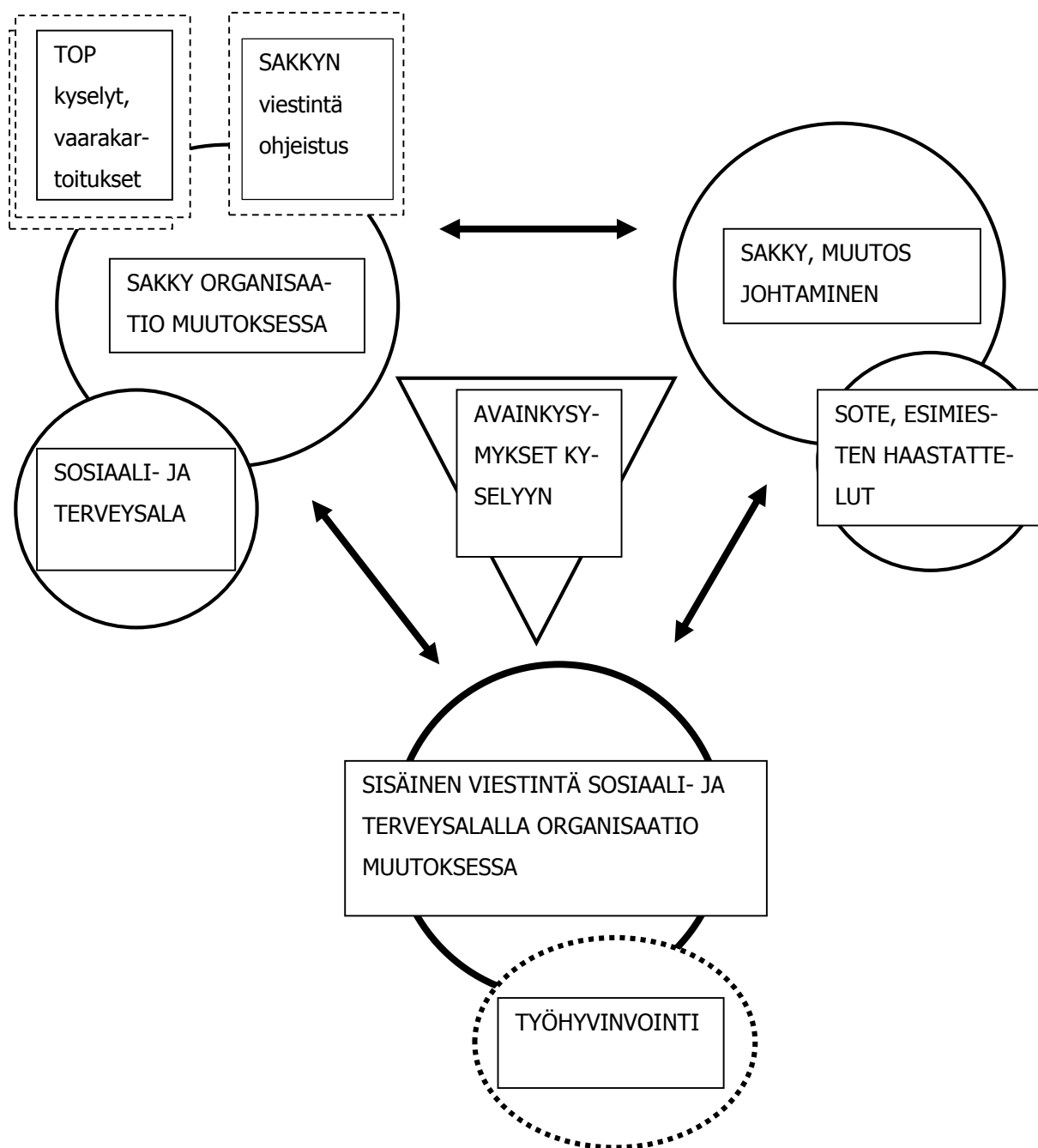
Sisäisestä viestinnästä työhyvinvoinnin edistäjänä työelämässä löytyy aikaisempaa tietoa ja halusin perehtyä sisäiseen viestintään Savon koulutus kuntayhtymässä sosiaali – ja terveystalalla. Työhyvinvointiin liittyvän sisäisen viestinnän hyvistä vaikutuksista ja opinnäytetyöni kautta esiin tulleilla ideoilla toivon olevan hyötyä omaan työpaikkaani kaikkien hyödynnettäväksi. Savon koulutus kuntayhtymään on laadittu oma viestintäohjelma ja toimintaohjeet liitteenä 1. Savon koulutus kuntayhtymässä tehdyt työhyvinvointibarometrikyselyt koko henkilöstölle eivät kuitenkaan antaneet tarkempia apukeinoja sisäisen viestinnän parantamiseen muutosprosessissa. Halusin perehtyä aiheeseen tarkemmin juuri sisäisen viestinnän näkökulmaa tutkimalla.

Opinnäytetyön yhtenä lähtöajatuksena on etsiä sisäiseen viestintään vanhojen käytänteiden parempaa hyödyntämistä ja mahdollisia uusia sisäisen viestinnän keinoja ja lopulta löytää työhyvinvointia edistäviä tekijöitä esimiestason hyödynnettäväksi. Tuloksien perusteella saan uusia käytännemalleja omaan päivittäistyöhön. Motiiviani korostavia ajatuksia kehittyi pohtiessani aihetta eri näkökulmista, haluan ymmärtää paremmin tapahtunutta organisaatiomuutosta ja hahmottaa sen muutoksen seurauksia työhyvinvointiin ja sisäiseen viestintään.

Opinnäytetyön tekemisen kautta opin ymmärtämään, miten oikealla tavalla, erilaisin menetelmien avulla toteutettu ja kohdennettu sisäinen viestintä vaikuttaa, sekä miten viestitään hyvin työntekijöille esimerkiksi muutostilanteessa. Opinnäytetyö mahdollistaa pohtimaan erilaisia toimintamalleja sisäiseen viestintään ja siten esimiestyöskentelyn parantamiseen entisestään. Yksi tärkeä seikka nousee esiin, eli miten voin tämän opinnäytetyöni kautta itse vaikuttaa parantavasti työssäjaksamiseen omalta osaltani työyhteisöön. Miten säilytän positiivisen asenteen työtäni kohtaan jatkossakin ja työyhteisön hyväksi ja samalla edistan työhyvinvointia. Miten viestin itse henkilökohtaisesti tiiminvetäjän roolissa paremmin ja kehitän sisäistä viestintää. (Fitzpatrickin ja Valskovin, 2014) mukaan sisäisellä viestinnällä on selkeitä etuja omalle organisaatiolle. Motivoitunut henkilöstö, parempi taloudellinen suorituskyky, vahva ulkoinen maine ja iloiset asiakkaat ovat vain muutamia syitä, miksi kannattaa sisäiseen viestintään panostaa.

## 2 VIITEKEHYSMALLI JA LÄHESTYMISNÄKÖKULMIA

Seuraavassa kuviossa 1, kuvaan viitekehukseen muokattuna tärkeimmät elementit, jotka ovat olleet vaikuttamassa opinnäytetyön muotoutumisessa. Kuviossa 1 ilmenee, mitä asioita olen lähtenyt taustatekijöinä hyödyntäen tutkimaan tarkemmin ja sieltä kautta löytämään uusia ideoita sisäisen viestinnän kehittämiseen paremmin toimivaksi ja taustana olevan työhyvinvoinnin edistämiseen.



KUVIO 1. Opinnäytetyön viitekehys.

Opinnäytetyötä aloittaessa pohdin aiheeseen erilaisia lähestymistapoja ja tutkimusmenetelmiä. Olin alkuperäisen suunnitelmani mukaan tekemässä opinnäytetyöni työhyvinvointiin liittyen. Kuitenkin aiheeni muuttui ja tarkentui sisäiseen viestintään kohdennetuksi. Työhyvinvointi teema kulkee yhteen taustavaikuttajana aiheen edistyessä. Yhtenä lähtökohtana on oman viestintä toimintani kehittäminen opinnäytetyön kautta, koska minulla on taustalla useita eri rooleja tehdessäni tutkimusta. Esiin nousee tärkeimmät eli työntekijän roolissa, esimiehen roolissa tiimivetäjänä, sekä tutkijan roolissa työskentely. Vilkan (2015, 70) mukaan monialaisessa tutkimushankkeissa yhtenä mahdollisuutena on käyttää triangulaatiota. Triangulaatio eli monimetodinen lähestymistapa tarkoittaa, että tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja. Triangulaatiomallia peilaten eri rooleistani käsin esimerkiksi tutkijan roolini tulee olemaan haasteellinen, koska koen olevani hyvin tärkeän asian ytimessä tutkimuksessani. Vahvana tekijänä taustalla on työntekijän rooli tehdessäni arkityötäni samaan aikaan ja tiiminvetäjän roolissa ajatukset ovat mahdollisesti aivan eri näkökulmasta. Asiayhteyksien erottaminen toisistaan eri rooleissa on haaste. Kuitenkin on tärkeää nähdä asian ydin tutkijan näkökulmasta ja avartaa omaa katsomustani ymmärtää sisäisen viestinnän moninaisia vivahteita työhyvinvoinnin kehittäjänä.

Toisena lähestymistapana aiheeseen löysin yhtäläisyyksiä (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran 2007, 126) laatiman tutkimuksen filosofisen viitekehysmalliin ja sen pohjalta aloin pohtia aiheitani tarkemmin. Esiin nousee teleologiaan liittyvät kysymykset eli mitä varten tutkimus tehdään ja miten tutkimus lisää tietoa tutkittavalla alueella. Yhtenä kysymyksenä on epistemologian käsite, joka käsittelee tietämisen alkuperää ja luonnetta eli mikä suhde vallitsee tutkijan ja tutkittavan välillä? Ontologisesta näkökulmasta esitetään kysymyksiä todellisuuden luonteesta eli mikä on todellista ja mikä on tutkittavan ilmiön luonne.

Tutkimusta tehdessäni perehdyin erilaisiin taustamateriaaleihin ja kirjallisuuteen, esimerkiksi Åbergin organisaation kokonaisviestinnän malliin. Åbergin (2000a, 102 - 103) mukaan informointi on sekä ulkoista että sisäistä tiedotusta, jota pidetään perinteisenä viestintänä. Siinä eri sidosryhmille tiedotetaan yhteisön asioista. Ihmisten välistä vuorovaikutusta tapahtuu organisaation sisällä sekä ulkopuolisten sidosryhmien kanssa. Juholin (2013, 47) toteaa, että viime vuosina on siirrytty monikanavaiseen viestintään, jolloin saman tiedon saa tai löytää useasta eri paikasta. Opinnäytetyöni tarkoitus on lisätä sisäisen viestinnän toimivuutta ja samalla perehdyn omaan ajatteluuni ja tapoihin viestiä hyvin eri rooleista peilaten ja millaisia mahdollisia todellisia ongelmia ja niiden ratkaisukeinoja saan esiin kyselyiden ja haastattelujen kautta.

Kolmantena lähestymistapana perehdyin ensin tarkemmin Savon koulutuskuntayhtymän organisaation työolobarometrien kautta peilaten taustoihin, sitä kautta oppilaitoksen viestintään ja lopuksi taustalla olevaan työhyvinvointiin. On tärkeää tuntee taustatekijät, jotta voi lähteä nostamaan esiin nousevia teemoja ja niiden pohjalta tutkimuskysymyksiä. Organisaatiomuutoksen muutokset ovat olleet selkeästi havaittavissa ja vaikutukset näkyvät toiminnassa jo lyhyessä ajassa esimerkiksi työntekijän roolista katsottuna. Tutkijan roolissani pyrin näkemään asioiden laajuuden suurempina muu-

toksina monista eri näkökulmista peilaten. Vilkan (2007, 80) mukaan teorioiden avulla tuotetaan uusia havaintoja. Teoriat parhaimmillaan innoittavat tutkimusaineiston keräämistä. Ne antavat uusia näkökulmia tutkittavaan aineistoon ja siten suuntaavat tutkijan katsetta tai huomiota.

## 2.1 Organisaatiomuutos Savon koulutuskuntayhtymässä ja muutosten seuranta

Savon koulutuskuntayhtymässä on tapahtunut organisaatiomuutos 1.1.2015, jonka pohjalta on laadittu luomaan uudenlainen malli toimia hyvänä koulutuksen järjestäjänä. Suurin muutos tapahtui ylimmässä johdossa ja siitä seuranneet muutokset ovat muokanneet oppilaitoksen organisaatiota uudelleenlaiseksi, entistä tehokkaammin toimivaksi vähentyneiden valtion rahoitusten vuoksi. Liitteessä 2 aikaisemmin toiminut Savon koulutuskuntayhtymän 2014 organisaatiomalli ja Liitteessä 3 on kuvattu 1.1.2015 Savon koulutuskuntayhtymän uudistettu malli organisaatiomuutoksen jälkeen.

Opinnäytetyössäni en kuitenkaan lähde kovin laajasti avaamaan koko organisaatiomuutoksen taustaa, koska muutoksia on tapahtunut paljon. Osa muutoksen vaikutuksista näkyy jo toiminnassa ja sen seurauksena myös eri esimiestasoissa ja lopulta muutoksia tulee työntekijätasolla näkymään tulevana vuosina. Liitteet 2 ja 3 antavat esimiestason muutoksista kuvaa, miten paljon muokkausta henkilöstössä on tapahtunut organisaatiomuutoksessa.

Toimin Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiossa työntekijänä. Organisaatiomuutoksen tapahtuttua 1.1.2015, muutoksen vaikutuksia seurataan ja uusin TOB - työolobarometrikysely on parhailaan avoinna vastattavaksi kevään 2016 aikana. Savon koulutuskuntayhtymässä tehdään kartoitusta tietyin väliajoin työhyvinvointibarometrillä, miten asiat ovat muuttuneet. Muutoksien vaikutuksia oli havaittavissa viimeisimmän kyselyn vastauksissa. Opinnäytetyössäni tutkin aluksi karkealla tasolla työolobarometrien tuloksia vuosilta 2010, 2014 ja 2015. Kuitenkaan nopealla tarkastelulla ei ollut havaittavissa merkittävää suuria muutoksia työntekijöiden vastauksissa. Kyselyihin ei ollut vastannut kaikki kyselyyn osallistuneet, joten tulokset ovat olleet suuntaa antavia.

Tutustuin tarkemmin viimeisimpään 1.3.2015 tehtyyn työolobarometriin ja havainnoin ja vertailin muutoksia edellisiin kartoituksiin. Rajaan tarkastelun viimeisimpään tietoon tarkemmin, eli käytän vuoden 2015 TOB kyselystä kohdennetun tiedonkulku ja vuorovaikutus – osion tietoja opinnäytetyöhön tarkastelun kohteena ja taustamateriaaliksi. TOB kyselyn kaikkea informaatiota en tuo esiin liitetiedostona. Vain opinnäytetyöni olennainen yhteenveto osio TOB kyselystä on näkyvissä liitteessä 4.

Vuoden 2015 TOB kyselyn vastaanottajia oli 935, kyselyyn vastasi 626 vastaajaa. Vastausprosentti oli 66,95 %. Tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen kohdennetussa osiossa oli ryhmitelty keskiarvot ryhmittäin. Kaikista laskennallisista ryhmistä koulutuspalvelujen hyvinvointipalveluissa vastaajista (n=64) tietoa jaetaan työyksiköni sisällä - kysymykseen vastaajista 3,16 oli sitä mieltä, että tietoa jaetaan. Koulutuspalveluissa hyvinvointipalvelujen vastaajista sama luku tarkennettuna oli 3,0. Suositus, jota tavoitellaan 3,5.



Vuoden 2015 TOB kyselyyn oli tehty jatkoksi erillinen tarkennettu yhteenveto muutoksen suunnista koulutuspalveluiden hyvinvointialalle. Tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tietoa jaetaan työyksikköni sisällä - kysymykseen vastaajista 55 % mielestä asiat ovat pysyneet ennallaan, kun 44 % näki asioiden muuttuneen huonompaan suuntaan ja 1 % näki asioiden muuttuneen parempaan suuntaan koulutuspalveluissa hyvinvoinnin alalla.

TOB kyselyjä usealta vuodelta tarkastellessani kokonaisuutena esiin nousee tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa osion perusteella kehitettävää, vaikkakin kaikki vastaajat eivät ole vastanneet kyselyihin. Tähän olettamukseen perustuen TOB kyselyjen taustana omalle opinnäytetyölleni on selkeää tilausta. Sisäisen viestinnän kehittäminen tiedonkulun ja vuorovaikutuksen parantajana nousee esiin yhtenä kehittämisen kohteena työhyvintiin. Sisäistä viestintää kehittämällä autetaan työhyvinvointia ja esimerkiksi sitä kautta tiimitoiminnan parempaa toteutumista. Suonsivu (2011, 97) tuo esiin, että mittaukset ovat tärkeitä ennaltaehkäisevän työhyvinvoinnin kannalta, jotta työoloista, työntekijöistä ja työpaikan ilmapiiristä saadaan tietoa ja mahdollisia muutoksia esimerkiksi työilmapiirissä ja mahdollistaa kehittämisen ennakointi. Mittaukset ja seuranta ovat tärkeitä, jotta voitaisiin puuttua epäkohtiin ja parantaa niitä, ennen kuin ne muodostuvat ongelmiksi.

Savon koulutuskuntayhtymän sosiaali- ja terveysalalla tehtiin 31.8.2015 - 19.9.2015 sisäinen, omaa alaa koskeva vaarojen kartoittamista ja päivittämistä koskeva kysely jossa mukana työhyvinvointiin liittyvää osiota. Vaarojen kartoittaminen on osa riskien arviointia. Kyselyssä kartoitetaan työhön ja työmatkaan liittyviä vaaratekijöitä. Kyselyssä on otettu mukaan henkiseen kuormitukseen liittyvät vaaratekijät osio. Tästä syystä otin tuloksia mukaan opinnäytetyöhön, koska kartoituksessa nousi esiin aiheeseeni liittyvää informaatiota. Vaarojen kartoitus - kyselyn tulokset kootaan toimipisteittäin sekä osaamisalueittain. Tuloksia käytetään riskien arvioinneissa, minkä perusteella tehdään työyhteisön oma kehittämissuunnitelma. Tuloksia hyödynnetään esimerkiksi kiinteistökohtaisissa pelastussuunnitelmissa. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan selvittämään ja tunnistamaan työstä, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta - ja vaaratekijät. Jos niitä ei voida poistaa, arvioidaan riskien merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle.

Vaarojen kartoitus - kysely tehtiin Presidentinkatu 1 yksikköön koulutuspalvelujen ja työelämäpalvelujen työntekijöille ja esimiehille. Käyn lyhyesti tuloksia rajatusti aiheeseeni peilaten tekstissä. Kysely lähetettiin 166 vastaajalle ja kyselyyn vastasi vain 88 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 53 %. Vastausprosentti todettiin alhaiseksi, mutta suuntaa antavaksi yhteisessä keskustelutilanteessa, jossa kyselyn tuloksia analysoitiin ja tehtiin toimenpidesuunnitelmaa jatkoon. Suunnitelmaa lähdetään toteuttamaan ja seuraavalla kyselyllä myöhemmin todennetaan, miten asiat ovat mahdollisesti edenneet. Kyselyssä kartoitettiin ergonomiaan liittyviä vaaratekijöitä, fyysikaalisia vaaratekijöitä, henkiseen kuormittamiseen liittyviä vaaratekijöitä, kemiallisia ja fyysikaalisia vaaratekijöitä, oppilaitosturvallisuuteen liittyviä vaaratekijöitä, tapaturma vaaroja, tietoturvallisuuteen liittyviä vaaroja sekä työntekoa tukevaan johtamiseen liittyviä vaaratekijöitä. Vaarojen kartoitus kyselypohjan työhyvinvointiin liittyvä osio on liitteenä 5.

Henkiseen kuormitukseen liittyvän vaaratekijät - kysymysten tulokset antoivat omaan opinnäytetyöhöni aiheita asian tarkempaan tutkimiseen. Esimiehen turvallisuus poikkeamatilanteissa (läheltä piti - , vaara - ja uhka- ja väkivaltatilanteissa) vastaajista oli sitä mieltä, ettei aiheuta vaaraa tai haittaa. Tiedonkulun puutteet -kysymykseen vastaajat olivat sitä mieltä, että aiheuttaa vaaraa tai haittaa 56 % ja 41 % olivat sitä mieltä, ettei aiheuta vaaraa tai haittaa. Prosentuaalisesti ei ole isosta erosta kyse, mutta antaa aihetta tutkia tarkemmin tiedonkulkua.

Tiimitoiminta on nousemassa yhdeksi tärkeimmäksi tavaksi hoitaa asioita Savon koulutuskuntayhtymässä. Samansuuntaisia ajatuksia on tuonut esiin Sydänmaalakka (2001, 208) todetessaan älykkään organisaation tukevan uusiutumista. Siinä ei ole mitään turhia raja-aitoja. Se on nykyaikainen virtuaali-, tiimi-, ja prosessiorganisaatio. Sillä on yhteinen visio ja päämäärä, mutta kaikki muu on jatkuvassa muutoksessa. Tällainen organisaatio koostuu osaamiskeskuksista, jotka toimittavat tuotteen tai palvelun sitä tarvitsevalle. Ydinosaamiset pidetään oman organisaation sisällä, mutta useasti on vaikea muuten rajata organisaatiota. Mamolinin ja Molen (2015) mukaan tiimityötä tekevät ihmiset ovat onnellisempia, voivat valita työnsä ja kenen kanssa työskentelevät. Hyvin rakennetussa ja tehokkaasti toimivassa tiimityöskentelyssä he työskentelevät nopeasti ja tehokkaasti.

Viestintä ja tiedonkulku eivät voi olla paikkasidonnaisia, koska koulutuskuntayhtymämme on laaja ja useassa kaupungissa toimiva oppilaitos, joka itsessään aiheuttaa ongelmia ja haasteisiin haetaan toimivia malleja toimia, esimerkkinä kestävän kehityksen näkökulma huomioiden päivittäistoiminnassa. Olemme ottaneet yhdeksi kehittämiskohteeksi välttää turhaa kulkemista kokouksiin erilaisilla ratkaisulla. Ihmiset pitävät yhteyttä esimerkiksi Lync-ohjelmalla ja internetin kautta toimivilla ohjelmilla. Voidaan keskustella netin kautta reaaliajassa ja saada ajankäyttöön realistisia tilanteita ja mahdollisuutta itse vaikuttaa omaan työaikaan, kun ei tule turhaa siirtymistä paikasta toiseen. Aina sekään ei ole järkevää, vaan on syytä tavata kasvokkain asioiden hoitamisessa. Sydänmaalakan (2009, 166) mukaan hajautetussa organisaatiossa joukko ihmisiä työskentelee toisistaan erillään yhteiseen tavoitteen saavuttamiseksi. Virtuaalista tästä työstä tekee se, että kommunikointi ja yhteistyö tehdään pääosin tieto- ja viestintäteknologian avulla. Virtuaaliset sekä hajautetut tiimit ovat koko ajan yleistyneet. Savon koulutuskuntayhtymässä osa henkilöistä keskustelee ja työskentelee esimerkiksi Lync-, tai Skype-yhteyksien välityksellä toisten työntekijöiden sekä opiskelijoiden kanssa, lisäksi Moodle-ympäristössä verkon kautta.

Yhtenä Savon koulutuskuntayhtymän haasteena on kehittää sosiaalisen median palveluja ja pilvipalvelu-ohjelmistoja toimiviksi ja työtä helpottaviksi elementeiksi. Edellä mainituissa elementeissä pyritään ottamaan huomioon monet tulevaisuuden haasteita aiheuttavat seikat. Esimerkkeinä voisi olla tietotekniikan toimintojen kehittyminen, tulevaisuuden tavat siirtää tietoa ja muut mahdolliset laitemuutokset, tietosuojaus tms. Lisäksi ohjelmistoja ja erilaisia toimintatapoja hyödyntäessä voidaan ottaa opiskelijoiden erilaisuuden huomioiminen yksilöinä, sekä erityisopiskelijoina. On silti olemassa paljon muuttuvia tekijöitä, jotka vaikuttavat ohjelmien toimintojen kokonaisuuteen ja niitä ongelmia pyritään ratkomaan mahdollisimman hyvin. Sisäisen viestinnän merkitys korostuu voimakkaasti muutoksen edistäjänä ja hyvän tiedonkulun välineenä.

Siltala (2004, 171) toteaa, että suuressakin yrityksessä ylemmät toimihenkilöt joutuvat ottamaan riskejä, joustamaan, tiimiytymään. Työntekijästä tulee itsenäinen verkkosolmu. Uuden ihanteen mukaan yritykset palkkaavat työntekijät joustavasta asiantuntijapoolistaan - sidos omaan ammattiin ja mukana kannettavaan ansioluetteloon kasvaa samalla kun sidos yhteen työnantajaan heikentyy. Näitä edellä mainittuja muutoksia on nähtävissä Savon koulutuskuntayhtymässä, olemme entistä enemmän verkostoitumassa, tiimien rakenne on muutoksissa organisaation muutoksen kanssa. Työntekijöiden ydinosaamisalueet on kartoitettu eri menetelmien avulla ja tulevaisuudessa niitä tul- laan hyödyntämään organisaation hyväksi.

Savon koulutuskuntayhtymän yhtenä tavoitteena on tuottaa työntekijöiden avulla laadukasta työtä ja osaamista tulevaisuuden osaajille. Sydänmaalakka (2001, 209) toteaa seuraavasti jatkuvan paran- tamisen ideologiasta: ”Jos et halua olla parempi, et ole enää hyvä, kuten Abraham Lincoln on joskus sanonut. Laatujohtaminen on sisäänrakennettu kaikkiin prosesseihin ja toimintatapoihin. Laatu on viime kädessä kiinni jokaisen yksilön asenteessa. Laatu syntyy siitä, että jokainen tekee aina par- haansa”. Savon koulutuskuntayhtymässä tämä on huomioitu jatkuvana parempien ratkaisumallien hakemisena. Halu olla etulinjassa osaamisessa, on tärkeä haaste esimiehille ja miten se saadaan näkyväksi joka tasolla Savon kuntayhtymässä. Se tarkoittaa myös sitä, että kaikki ylimmästä johta- jasta työntekijään saakka on sitoutunut muutoksiin ja haluan olla hyvä osaaja omassa tehtävässään. Laatuksikirja kuntayhtymässä sanelee omat reunaehdot laadukkaalle toiminnalle.

## 2.2 Johtaminen

Johtajan rooli Savon koulutuskuntayhtymässä on vaihtunut useaan kertaan. Organisaatiomuutoksen aikana tapahtui jälleen uusi johtajan vaihdos, kun muutoksen aloittanut johtaja siirtyi toisiin tehtä- viin eri yritykseen ja hänen tilalleen valittiin uusi johtaja 1.2.2016 alkaen. Kujalan, Myllykankaan ja Sauerin (2012, 94) mukaan johtamista on se, että tekee asioita oikein. Johtajuutta se, että tekee oikeita asioita. Tarvitsemme johtamistyössämme oikeastaan vain - vahvasti pelkistäen neljää asiaa. Tarvitsemme viisautta tehdä oikeita asioita, voimaa viedäksemme asiat päätökseen ja tunnetta eli hyvää ilmapiiriä, fiilistä ja intoa tehdä työtämme. Kaikkea tätä ympäröi vastuullisuuden kehä, joka kuvastaa vastuutamme asiakkaillemme, henkilöstöllemme, ympäristölle ja yhteiskunnalle. Savon koulutuskuntayhtymässä johtajat ovat antaneet enemmän vaikuttamisen mahdollisuuksia muutok- sen kautta työntekijöille. Muutos tuntuu työskentelytapojen muuttamisessa toimivammaksi kentällä.

Savon koulutuskuntayhtymässä esimiehet ovat olleet herkällä korvalla kuulemassa työntekijöiden tilannetta ja auttaneet omalta osaltaan muutoksen sietämisessä ja uuden suunnan ottamisessa. Salmisen (2014, 67) mukaan esimiehen tehtävänä on mahdollistaa henkilöstönsä onnistuminen. Tämän vuoksi esimiestyötä on syytä tarkastella myös palvelutehtävänä, jossa esimies luo omalla toiminnallaan onnistumisen edellytyksiä ja raivaa onnistumisen esteitä, yhdessä henkilöstön kanssa. Olemme uuden tilanteen edessä ylimmän johtajan vaihduttua kesken suuren muutoksen. Olen työntekijän roolissani seurannut keskustelua työympäristössä ja uusin johtaja on ollut yhteydessä monin eri kanavien kautta, jotta ajankohtaiset tiedot ovat välittyneet reaaliajassa työntekijätasolle saakka ja hänen oma persoona johtajana tulee esiin paremmin.

Kujalan ym. (2012, 69) mukaan tutkijat ja käytännön johtajat ovat etsineet ratkaisua hyvän johtajan ja johtajuuden arvoitukseen sekä johtajasta itsestään ja hänen persoonastaan, mutta myös johtajan johtamistyyleistä, johtamistilanteista ja johtamismenetelmistä. Toisinaan on oltu kiinnostuneita johtajan karismasta ja hänen visiointikyvyistään sekä hänen roolistaan oman organisaation tehtävien ja toimintaympäristön muutosten tulkkina. Aivan viime aikoina hyvän johtamisen salaisuutta on yhä enemmän etsitty myös johdettavien joukosta. Savon koulutuskuntayhtymässä on esimerkiksi johtamisen muutokseen annettu tiimeille mahdollisuus uudessa organisaatiossa toimia enemmän itseohjautuvasti ja tehdä päätöksiä yhdessä johtoportaan kanssa keskustellen. Tiimien toiminnassa tämä johtamistavan muutos tulee näkymään suuremmissa mittakaavassa tulevaisuudessa.

Tulevaisuus näyttää, millaiset uuden johtajamme johtamisen periaatteet ovat, koska hän on tehnyt työtään lyhyen aikaa Savon koulutuskuntayhtymässä. Kuitenkin samaan tapaan kuin Tarkkosen (2012, 86 - 87) mukaan hyvän johtamisen periaatteita ovat, että johtaminen on pääosin palvelua, huolenpitoa ja vuorovaikutusta. Todellisuuden määrittämistä, kun tiedostaa oman vastuualueensa.

Savon koulutuskuntayhtymän organisaatiomuutoksen aikana ylin johtaja on vaihtunut ja uusin johtaja aloittaa toimintansa omana persoonallisuutenaan helmikuussa 2016 ja kuten Tarkkonen (2012, 86) toteaaakin, että yleisjohtaminen ja esimiestoiminta ovat aina vaativia tehtäviä, joissa edellytetään monenlaisia tietoja ja taitoja. Hyvä lähtökohta johtajuuden kehittämiseen on oman rajallisuuden tunnistaminen ja avautuminen henkilökohtaiseen kehittymisen mahdollisuuksille myös työhyvinvoinnin monitieteellisen tiedon ja erilaisten taitovaatimusten yhteydessä.

Tutkijan roolissa sekä taustalla työntekijän roolissani näen tärkeänä, että henkilökemiat toimivat esimiesten kanssa toimiessa, ja että pystytään keskustelemaan vaikeistakin asioista yhdessä esimiehen kanssa. Kuten Åberg (2008, 81- 82) toteaaakin esimiehen ja hänen alaisensa välinen suhde on tärkeä, esimiehen oikeudenmukaisuus, palautteen antaminen, lupauksen pitäminen sekä se, että on tavoitettavissa, kuuntelee, auttaa ja tukee alaisiaan. Monelle esimiehelle viestintä näyttää olevan vain mekaaninen tiedon tai informaation siirtämisen prosessi, eli johtamisviestintään tulee kiinnittää huomiota. Savon koulutuskuntayhtymän viestintäohjelman, liitteessä 1, mainitaan esimiehen korostetusta asemasta viestittäjänä.

Samansuuntaisesti toteavat Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2002, 107 - 108), että muutoksista - varsinkin ikävistä - tiedottaminen ja keskusteleminen on vieläkin monessa yrityksessä kompastuskivi. Henkilöstö tietää mitä on tapahtumassa, ei vain tiedetä mitä. Tämä on otollinen maaperä ns. puskaradion toiminnalle. Jos avointa viestintää ei ole, syntyy tietotyhjiö, joka täyttyy huhuilla. Puskaradio on nopea tiedonvälittäjä, ja usein sen tiedot ovat oikeitakin. Siksi on huolehdittava siitä, että tietotyhjiöitä ei synny, vaan oikea tieto annetaan heti kun se suinkin vain on mahdollista. Sekin on tärkeä tieto, että mitään uutta ei ole kerrottavana, ihmiset pysyvät rauhallisempina, jos he tietävät, miten muutosprosessi etenee ja millä aikataululla, mitä on jo saavutettu ja mitkä asiat vaativat vielä ratkaisua. Vanha virkamiesmäinen käsitys, että keskeneräisiä asioita ei voi kertoa, olisi syytä unohtaa. Pahinta, mitä tiedottamisessa voi sattua, on että henkilöstö saa tietää itseään koskevista muutoksista joukkoviestimisestä. Savon koulutuskuntayhtymässä edellä mainittuja asioita onkin pyritty välttämään oikealla viestinnällä ja saatu mahdollisia vääriä viestejä nopeasti oikaistua ja tiedotettu ettei ole ole tiedotettavaa.

Erilaiset viestintätavat ja ohjeistus, liitteenä 1 ovat käytössä Savon koulutuskuntayhtymässä ja sen mukaan kuten Lehtonen (2009, 97) toteaaakin, että kriisiviestintä/kriisitiedottaminen on viestintästrategisten ratkaisujen tekemistä tilanteessa, jossa jokin ennakoimaton, usein yhtäkkinen tapahtuma synnyttää ympäristössään tai työyhteisön sisällä voimakkaan informaation tarpeen ja jossa tiedottamisen keinoin pyritään ohjaamaan julkisen keskustelun vaikutuksia organisaatiolle myönteiseksi. Savon koulutuskuntayhtymän muutokset ovat olleet lehdistössä esillä asiallisesti ja osittain myös aiheuttaneet yleisönosastokirjoittelua paikallisissa lehdissä. Johtotaso on kuitenkin pyrkinyt tuottamaan vastaukset edellä mainittuihin kirjoitteluihin asiallisesti.

Savon koulutuskuntayhtymä on käyttänyt viestintää apukeinona estää vääränlaisen tiedon leviämistä sisäisesti ja oppilaitoksen ulkopuolelle. Esimerkiksi tiimeille on kerrottu muutossuuntauksia johtamisessa ja niiden pohjalta on lähdetty tekemään tarvittavia muutoksia. Esimerkiksi Lehtosen (2009, 10) mukaan kriisiviestinnän tehtävä on kommunikation keinoin lieventää kriisin kielteisiä seuraamuksia. Organisaation toiminnan riskien minimointi ja sen viestintä poikkeustilanteissa on osa organisaation toimintojen kokonaisuutta, yleisjohtamista ja strategiatavoitteiden implementointia. Tämä tarkastustapa, integroitu viestintä, puolestaan pohjaa ns. stakeholder-ajatteluun, joka määrittelee organisaation toiminnan ja tavoitteet suhteessa niiden keskeisiin yhteistyösapuoliin.

Parhaillaan on menossa yhtenä esimerkkinä tiimityöskentelyyn liittyvä toimintojen parantaminen sosiaali- ja terveysalalla yhteisen opetustoiminnan kehittämiseksi yksikössä. Tämäkin liittyy oppivaan organisaation toimintaan ja kuten määritelmässään Rissanen, Sääksi & Vornanen (1996, 135) toteavatkin, että oppiva organisaatio on oikeastaan tämän päivän liikejohdon termejä, kuten laatujohdantaminen, kevyt ja joustava toimintatapa, liiketoiminnan uudelleensuunnittelu ja jatkuva toiminnan kehittäminen. Savon koulutuskuntayhtymässä toiminta tapahtuu yhä enemmän ryhmissä (tiimeissä), joten oppiminen tapahtuu myös ryhmissä. Näin ollen niiden kokonaisosaaminen ratkaisee suorituksen tason. Oppivaksi organisaatioksi siirtyminen ei tapahdu nopeasti, vaan pikkuhiljaa oppimisen kautta.

Tiimien toiminnassa sosiaali- ja terveysalalla on havaittu puutteita sisäisessä viestinnässä ja niihin pyritään hakemaan toimivia ratkaisuja. Sisäisen viestinnän tarkempi tutkiminen nousee esiin kyselyssä yhdeksi kohteeksi. Sisäisen viestinnän kyselyssä paneuduin esimieheltäni ja työntekijöiltä nouseviin kysymyksiin. Esimieheni kanssa vaarojen kartoituskyselyn jälkeen käydyssä keskustelussa totesimme, että sisäisen viestinnän kyselyn ajankohdaksi valittiin tammikuu 2016, jolloin olemme eläneet organisaation muutoksessa hieman pitempään ja kysymyksiini tulevat vastaukset saavat lisää painoarvoa, koska työntekijät näkevät muutosta pidemmältä ajanjaksolta.

Olen havainnut aikaisemmin omassa työyksikössäni työntekijän roolissani esimerkiksi sisäisessä viestinnän parantamisessa pieniä muutosten tarpeita, sekä niiden esille tulevien muutosten mukanaan tuomia suuntautumisen tarpeita ohjauksessa esimiestyöskentelyn tasolla, miten he toimivat paremmin ja mitä kehitysjatoksia heillä on ajatuksena ja toiminnaksi muunnettavissa, jotta saavutamme asetettuja tavoitteita. Näitä muutoksen tarpeita lähdin kartoittamaan kyselyssäni ja lopullisessa haastattelutilanteissa esimiesten kanssa.

Tutkijana havainnoin, että esimiesten yhtenä haasteena voisi olla esimerkiksi sisäisen viestinnän parantaminen ja tiedonkulun parantaminen sosiaali- ja terveysalalla, saada uudet ja vanhat työntekijät mukaan tiimitoiminnan hyvään hyödyntämiseen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen kaikkien saataville esimerkiksi sisäisen viestinnän parantamisella. Hyviä käytänteitä etsitään tiimin toimintaan. Kyseessä on iso haaste viestiä oikealla tavalla, koska tulevaisuuden näkymät ovat myös kuntayhtymässä kriittisessä tarkastelussa, koska toimintoja järkipäristetään valtakunnan tasolta saakka. Tulevaisuuden haasteena työelämän nopeat muutokset asettavat koko ajan suurempia vaatimuksia.

Säästötoimenpiteet, joita esitetään valtakunnallisesti, tekevät omat muutokset tulevaisuudessa ja esimerkiksi eläköityminen on nähtävissä omassa organisaatiossa tulevina suurina muutoksina. Samalla tietynlaisena hiljaisen tiedon menetyksen pelkona, koska sisäisestä viestinnästä on suuri apu eläköityvältä työntekijältä nuoremmalle työntekijälle. Keskusteluissa on tullut esiin työntekijöiden kanssa esimerkiksi pelko oman työn menettämisestä, eli tuleeko silloin mieleen jakaa omaa hiljaisen tiedon osaamistaan, kun se voi olla henkilölle valttikortti säilyttää oma työnsä. Osaamista ei välttämättä silloin haluta jakaa. Viestintä saattaa tästä syystä jäädä pahimmillaan vajavaiseksi ja haitata työn sujuvuutta.

Uskomus siitä, että hiljainen viestintä usein kiireessä unohdetaan ja otetaan vain uutta tietämystä ja tapoja tilalle, on osoittautunut osittain huonoksi ratkaisuksi. Tällöin on hiljaisen tiedon katoamisen vaara ja kuntayhtymässä siihen on hyvissä ajoin havahduttu. Usein kuulee keskusteluissa, miten vanhempien osaajien mukana oleva tietämys onkin hyvä pohja luoda uusia tapoja, kun pohjatyö on tehty kokemuksella ja hyvällä osaamisella ja siihen päälle lähdetään luomaan uutta. Joskus vanha käytäntö osoittautuikin paljon toimivammaksi, kun sitä parannellaan havaittujen puutteiden osalta. Henkilökohtaiset viestimisen menetelmät auttavat, kun tunnet vastapuolta, on helpompi kommunikoida ja vaihtaa ammatillisen osaamisen asioita. Viestiminen on myös helpompaa.

Savon koulutuskuntayhtymässä esimerkkinä tiimitoiminnan kehittäminen on ajankohtaista kartoitusta saada tietoa organisaation kehitystarpeisiin, jota tehdään erilaisten mittareiden ja kyselyiden avulla. Kartoitukset osaamisesta ja henkilöstökyselyt tehdään sekä henkilöstölle, tukitoimijoille, esimiehille ja opiskelijoille omat tulo-, olo-, ja lähtökyselyt tietyn sovituin välein. Tulevaisuuden haasteita pohdittaessa työyhteisössä on koko ajan tarvetta laajemminkin kartoittaa osaamisen kehittämistarpeita yhtenä esimerkkinä. Asioita tutkitaan erilaisilla mittareilla henkilöstöltä, jotta johtoryhmä saa hyvän kuvan henkilöstön osaamisesta organisaation sisällä. Kehityskeskustelut ovat jatkuvaa tiedon kartoitusta ja siinä otetaan huomioon henkilön osaamistarpeet ja toiveet lisäkoulutuksesta, mahdollisesta työelämäjaksoon osallistumisesta saada kentältä tuntemusta sen hetken työpaikkojen osaamistarpeista yhtenä esimerkkinä. Keskusteluissa muiden työpaikkojen edustajien kanssa olen saanut käsityksen, että kuntayhtymässä olemme edellä mainituissa asioissa hyvässä vaiheessa.

Cooperin (2005), mukaan kohteet pyrkivät mukautumaan muuttuviin tarpeisiin ja tilanteisiin luomalla tietoa ja käyttämällä tietoa. Savon koulutuskuntayhtymässä tiedon hakua ja sen tuomien ajatusten hyödyntämistä tehdään jatkuvasti prosessina. Etsitään hyviä käytänteitä aloille sovellettavaksi työelämän kanssa yhteistyössä. Esimiesteni keskusteluissa on nähtävissä lievää huolestumista sekä optimismia oman oppilaitoksemme osaamisen arvostamiseen ja esilletuomiseen. Savon koulutuskuntayhtymässä on valtava pääoma osaamiseen käytettävissämme ja esimiehemme sitä hyödyntävät eri menetelmin, kyselytutkimuksilla, haastatteluilla ja jokapäiväisenä keskusteluna ja kohtaamisina tulee hyödynnettyä. Yhtenä esimerkkinä voisi mainita kestävän kehityksen tiimien kautta viestimisestä aukottomasti. Asiat kulkevat jokaisen tietoon ja tiimien henkilöt levittävät tietoa kaikkiin organisaation henkilöihin opiskelijoita unohtamatta sisäisen viestinnän avulla. Vastaavasti tieto kulkee nopeasti työpisteeltä esimerkiksi suoraan kiinteistöpäällikölle, jolla on mahdollisuus nopeasti tehdä ratkaisu ilmenneeseen ongelmaan ja toimia.

Savon koulutuskuntayhtymässä otetaan erilaista palautetta vastaan sekä kirjallisesti että sanallisesti tietyillä väleillä mitaten vuoden aikana, kuten Sydänmaalakka (2001, 210) toteaa, että älykäs organisaatio kerää palautetta systemaattisesti. Palautejärjestelmät toimivat organisaation eri tasoilla ja palaute nähdään kaiken oppimisen, kehityksen ja muutosten edellytyksenä. Esimerkkeinä jatkuvasta tiedon hankinnasta ovat TOB työhyvinvointibarometrikyselyt koko henkilöstölle ja aloille suunnatut vaarojen kartoittaminen kyselyt. Uusin kysely on esitiedotteen mukaan avoinna vuoden 2016 alusta jokaisen työntekijän sähköpostissa, kyselyssä kartoitetaan tiimitoimintaa ja sen toimivuutta.

Johtamisen kehittämiseksi Savon koulutuskuntayhtymässä tehdään jatkuvaa kartoitusta osaamisesta ja sen puutteista erilaisilla menetelmillä ja palautejärjestelmillä. Kehityskeskustelua ennen työntekijä käy tekemässä vastaukset tietokoneohjelmalla, jota esimies käyttää keskustelun tukena työntekijän kanssa. Tässä tilanteessa työntekijälle tehdään kysymyksiä siten, että esimiehelle jää tieto missä työntekijä on tällä hetkellä työssään, onko kehittämiskohteita tiedossa ja millainen elämäntilanne esimerkiksi on. Esimiehelle muodostuu realistinen kuva osaamisesta ja tarpeista. Esimies voi sen mukaan suunnata kehittämistarpeita ja osaamisista hyödyntäen. Tutorointia voidaan esimerkiksi suunnata sinne, missä on tarvetta, jolloin hiljainen tieto tulee monen tietoon.

Samansuuntaisesti toteaa Sydänmaalakka (2001, 211), että tärkein älykkään organisaation ominaisuus on suuri muutosvalmius ja uusiutumiskyky. Tätä kykyä halutaan kehittää jatkuvasti, myös silloin kun välitöntä muutosta ei ole edessä. Kehittämiseen panostetaan erityisesti silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. On pidettävä mielessä sanonta: menestyvää yritystä ei pelasta mikään. Muutos on nähtävä luonnollisena olotilana. Uusiutumiskyky tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä säilyttää kyvyn nähdä asiat tuoreesti eikä urautuneesti. Edellä mainittu seikka on tullut esiin esimerkiksi keskustelussa esimiesten kanssa sosiaali- ja terveysalalla. Tulevaisuuden haasteet ovat esillä keskusteluissa esimerkiksi uuden koulurakennuksen suunnittelussa. Se tuo valtavasti haasteita, mutta myös positiivisena mahdollisuutena päästä henkilöstöllä vaikuttamaan uusiin tuleviin tilaratkaisuihin, niiden suunnitteluun ja toimintaan. Esimiehille tulee olemaan iso tehtävä saada tieto kulkemaan ja henkilöstö mukaan alkaviin muutoksiin ja tulevaisuuden työtapoihin. Malleja toiminnasta haetaan jo nyt ulkomailta ja toisilta oppilaitoksilta, jotta saadaan suuri määrä malleja toimia.

Kuten Sydänmaalakka (2004, 114) toteaa, johtajuusmallin pitäisi olla niin yksinkertainen kuin suinkin mahdollista. Johtajuus on monimutkainen ilmiö, mutta ei tehdä siitä sen monimutkaisempaa kuin on. Savon koulutuskuntayhtymässäkin esimiehillä on osaamista johtamisesta, mutta myös visionäärin näkemys tulevaisuuden ammatillisesta koulutuksesta ja sen toiminnoista. Esimiehen pitää olla alansa huippuammattilainen ja nähdä laajoja kokonaisuuksia ja kuntayhtymän tulevaisuuden näkymiä.

Maailman tapahtumien ja oman maan työelämän, sekä Savon kuntayhtymän toiminnan seuraaminen auttaa ymmärtämään tutkijan roolissani suurempia nopeitakin muutoksia ja niiden aiheuttamia muutost kokonaisuuksia, miten on järkevää toimia esimiehenä. Vertaillessani tutkijan näkökulmasta kirjallisuuteen, samoja ajatuksia tuovan esille Rissanen, Sääski ja Vornanen (1996, 137), joiden mukaan esimieheltä vaaditaan kaukokatseisuutta, jotta he pystyisivät arvioimaan, miten tulevaisuus vaikuttaa organisaatioon. Johtajan on osattava katsoa myös taaksepäin, ettei visio vahingoittaisi organisaation perinteitä ja kulttuuria. Johtajilta odotetaan näkemystä maailmasta, jotta he pystyisivät tulkitsemaan uusien kehityslinjojen vaikutuksia. Hyvin ilmaistu visio sytyttää mielikuvituksen ja antaa toisille uskoa päätösten tekemiseen. Siten vision on tultava osaksi organisaation kulttuuria. Tämän mielikuvan täytyy kasvaa koko organisaation tarpeista.

### 2.3 Viestintä

Savon koulutuskuntayhtymässä on olemassa oma viestintäohjelma käytössä. Ohjelmaan on laadittu omat viestintäohjeet, kuinka esimerkiksi korostetussa asemassa ovat viestinnän ja tiedottamisen keskiössä toimivat esimiehet, johtajat sekä tiedotusta toteuttavat muut henkilöt liitteessä 1. Viestintä on yksi tärkeä tapa hoitaa asioita ja tutkijan roolissani tämä tuli korostuneesti esiin keskustellessani aiheesta sekä työntekijöiden, että esimiesten kanssa. Viestintää tapahtuu monella eri tavoilla. Loh-taja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 11) tiivistävät viestinnän olevan vuorovaikutusta, ihmisten välistä toimintaa. Ihmisten välinen vuorovaikutus muodostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Sanal-



linen eli verbaalinen viestintä tarkoittaa sanoista rakentuvaa puhetta tai kirjoitusta. Ihminen tarvitsee puheen tuottamiseen ääntä, joka on osa sanatonta eli NON verbaalista viestintää. Kirjoittaessamme käytämme lähinnä sanallista viestintää. Siukonsaari (2002, 11) sanoo samansuuntaisesti, että viestintä on kaksisuuntaista, sanomat kulkevat lähettäjältä vastaanottajalle ja toiset takaisin. Syntyy uusia sanomia ja palautetta. Palaute on osoitus siitä, että sanoma on mennyt perille, vastaanotettu, tulkittu ja ymmärretty toivottavasti oikein. Kolmantena esimerkkinä Pesosen (2012, 145) mukaan sisäinen viestintä on yritysjohdon ja esimiesten viestintää henkilöstölle. Se koskee viestintävälineestä riippuen yritystoiminnan tavoitteita, strategiaa, päätöksiä tai päivittäisten toimenpiteiden käskytyä. Yritystoiminnan muutosten tilanteessa sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että koko henkilöstö on ymmärtänyt tulossa olevat organisaatio- tai palvelutoiminnan muutokset ja sisäistänyt yrityksen strategiset valinnat.

Iivosen (2007, 11 - 12) mukaan suorassa viestinnässä sanoma välittyy vastaanottajalle ilman välittäjätahoja. Lähetettävien viestien on oltava tosia ja mieluiten konkreettisia. Viestien on myös erotuttava joukosta, niissä pitää olla jotain uutta tai erilaista. Viesti pitää pystyä esittämään mahdollisimman pelkistetyksi ja helposti muistettavana kokonaisuutena. (Kortetjärvi- Nurmi ym. 2002, 105) mukaan ennen sisäistä tiedottamista pidettiin vahvasti henkilöstöhallintoon kuuluvana toimintona, mutta nykyään sen rooli nähdään laajempaan; sisäinen viestintä on tärkeä johtamisen ja esimiestyön osa. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös merkittävästi yrityskuvaan. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2002, 105) toteaa, että henkilöstö on jokaisen yrityksen tiedottamisessa tärkeä sidosryhmä. Henkilöstön tulee tietää, mitkä ovat yrityksen ja oman yksikön tavoitteet ja mikä on itsekunkin osuus kokonaisuudessa. Yhtä tärkeää on kertoa myös siitä, miten tavoitteet on onnistuttu saavuttamaan. Nykyisin henkilöstö on kiinnostunut yrityksen taloudellisesta tuloksesta ja tulevaisuudennäkymistä, joista riippuu oman työpaikan pysyvyys. Savon koulutuskuntayhtymässä uudessa tiimityöskentelyssä tiimeille tulee taloudellista vastuuta työhön mukaan enemmän.

Kaikkia seuraavassa mainittuja viestinnän keinoja on käytössä Savon koulutuskuntayhtymän viestinnän keinoina eli Åbergin (2008, 108) mukaan työyhteisöllä on mahdollista käyttää erilaisia viestintäkanavia sisäisessä viestinnässään. Esimerkkeinä esimies- alainen verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko, osastonkokoukset ovat säännöllisesti kokoontuvia palavereja, suurin osa operatiivisesta tiedosta kulkee vaakasuoraan työtovereilta toiselle, työkavereiden välityksellä toimiva puskaradio tuo tietoa nopeasti ja luotettavasti, luottamusmiesverkosto toimii johdon ja alaisten välillä, tiedotustilaisuuksia pidetään kun on kyse suurista, useampaa yksikköä koskevista asioista, ylimmän johtajan haastattelutunti on viestinnän muoto, jossa johtaja kiertelee määrääjien yksikössä ja on kenen tahansa tavoitettavissa, verkkopäiväkirja eli blogin hyödyntäminen, ilmoitustaulut, kiertokirjeet ja pikatiedotteiden etuna on, että viesti tavoittaa samassa muodossa, tiedotus - tai henkilöstölehti ilmestyy tietyn välein viestimään työpaikan asioista, johtajan katsaus on esimerkki keino viestiä taloudellisesta tilanteesta. Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007, 19) toteavat myös samansuuntaisesti kuin edellä kerrottiin, että organisaatio välittää viestinsä erilaisia viestintäkanavia pitkin. Osa kanavista toimii vain sisäisessä viestinnässä, osa ulkoisessa viestinnässä. Samat kanavat voivat toimia sekä sisäisessä, että ulkoisessa viestinnässä. Kolmantena samansuuntaisena ajatuksena Pesonen (2012, 145) jatkaa yrityksen sisäisen tiedotustoiminnan periaatteet ja käytännöt on käsiteltävä esimerkiksi

yhteistoimintamenettelyssä, jotta henkilöstö voi osallistua etukäteen niiden käsittelyyn. Sisäinen viestintä toteutetaan nykyaikana yleisimmin sähköpostilla ja yrityksen sisäisessä tietoverkossa. Henkilöstölle jaetaan tiedotteita ja ohjeita sähköpostilla. Koko henkilöstölle suunnatut oppaat, pysyvät tiedotteet ja henkilöstölehdet ovat saatavilla yrityksen intranetissä. Lisäksi henkilöstölle pidetään tiedotustilaisuuksia.

Savon koulutuskuntayhtymässä on oma Awiisi-lehti kuntayhtymän johtajan käytössä sähköisesti yhtenä sisäisen viestinnän kanavana. Pesosen (2012, 155) mukaan henkilöstölehteä voidaan julkaista myös sähköisesti intranetissä tai se voidaan julkaista yrityksen kotisivuilla, mikäli lehden sisältö halutaan julkisuuteen ja on julkaistavissa. Kortetjärvi-Nurmi ym. (2002, 106) toteavat vuosia aikaisemmin, että sisäisen viestinnällä varmistetaan, että kaikki saavat tehtäviensä suorittamisesta tarvitsemansa tiedot tai että tiedot ovat helposti etsittävisiä. Viestinnän tavoite on myös vaikuttaa siihen, että yksilö mieltää itsensä ja oman työnsä merkityksen osana yksikkönsä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Viestinnän keinoin on jatkuvasti pyrittävä vaikuttamaan siihen, että henkilöstön jokainen jäsen näkee oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen eli yrityksen tehtäviin ja tavoitteisiin.

Savon koulutuskuntayhtymässä on nimetyt henkilöt viestintä ohjeistuksen liitteessä 1 mukaan, jotka hoitavat viestintää sisäisesti ja ulkoisesti, ja kuten esimerkkinä Åberg (2002, 21) toteaaakin, että työyhteisössä viestintä on noussut funktioksi, jota asiantuntijat tekevät. Esimerkiksi tiedottaminen on muuttunut operatiivisen ja taktisen tason toiminnasta strategisempaan suuntaan. Samalla kun viestinnän status strategisena voimavarana on kohonnut, on viestintä myös eriytynyt. Yhä useamassa työyhteisössä on viestinnän asiantuntijoita, jotka vastaavat verkkoviestinnästä, yhteiskuntasuhteista, sijoittajasuhteista tai ovat erikoistuneita sisäiseen tiedottamiseen tai ympäristöviestintään. Kuitenkin myös Kunelius (1998) toteaa, että selvää vastausta siihen, mitä viestintä on, ei ole. Yksien mielestä viestintä on sanomien siirtoa, toisten mielestä merkitysten jakamista, kolmansien mielestä sosiaalinen suhde tai rituaali, jossa asiat syvenevät osallisuuden kautta. Meneminen tilaisuuksiin siksi, että haluamme kuulla lisää tai varmistua siitä, että ajattelemme tai luulemme.

Tärkeänä huomiona Åberg (2008, 96) puolestaan toteaa sanoen viestinnän olevan työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he työssään menestyvät, ellei näistä viestitä.

Savon koulutuskuntayhtymässä on kiinnitetty huomiota erilaisiin viestintätapoihin eri tasoilla. Tarkoituksena on lähteä etsimään uusia tapoja tehdä viestintää paremmaksi, koska sitä kautta toiminta muuttuu entistä paremmin toimivaksi. Kuten Åbergin (2002, 21) mukaan esimiesviestintä on kokenut suuria muutoksia. Ennen organisaatioiden ohjaus tapahtui väistämättä säännösten ja suoran esimies- tai asiantuntijavalvonnan kautta. Sähköiset työviestinnän muodot ovat huikasti kehittyneet. Ongelmia kuitenkin tulee siitä, että emme muuta kovin helposti käyttäytymismallemme. Esimiesten on vaikea luopua johtamisen muodoista, jotka joskus ovat olleet tehokkaita. Juholin (2013,

47) mukaan taas viestintää ja sen tehoa voidaan parantaa, jos tunnetaan lähestyttävät henkilöt ja osapuolet, heidän tilanteensa, tarpeensa ja odotuksensa. Viestintä voidaan muotoilla tavalla, joka koskettaa tavoiteltavia henkilöitä.

Savon koulutuskuntayhtymässä viestintään on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota muuttuneissa olosuhteissa. Juholin (2013, 47) toteaaakin, että viime vuosina on siirrytty monikanavaiseseen viestintään, jolloin saman tiedon saa tai löytää useasta eri paikasta. Monikanavaisuuden odotetaan tehostavan viestintää. Savon koulutuskuntayhtymässä viestintää toteutetaan erilaisten viestintäkanavien kautta, jotta tieto muutoksesta tavoittaa kaikki asianomaiset. Esimerkkinä reaaliaikaiset Lync-keskustelut ylimmän johtajan kanssa tärkeistä asioista, jos ei pääse paikanpäälle juuri sillä hetkellä toisella paikkakunnalla olevasta työpisteestä, henkilö voi osallistua keskusteluun.

Juholin (2013, 51) mukaan perinteinen jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään on perustunut siihen, että viestin vastaanottajat tai vuorovaikutuksen osapuolet voidaan rajata selkeästi sisä - ja ulkopuolelle. Työntekijät ja toimihenkilöt johto mukaan lukien sekä heihin verrattava yhteistyökumppanit edustavat ikään kuin sisäpiiriä, kun taas asiakkaat ja muut yhteistyö ja kohderyhmät edustavat ulkopuolista maailmaa. Savon koulutuskuntayhtymässä on molempia sekä sisäisiä, että ulkoiseen viestintään kuuluvia tahoja. Viestintä onkin yksi tärkeä keino pitää yllä toimintaa. Yhteistyötä tehdään ulkomaille saakka esimerkiksi työssäoppimispaikkojen kautta. Opiskelijoille annetaan mahdollisuus mennä harjoittelemaan ulkomaille ja työntekijöillä on mahdollisuus lähteä ulkomaille hankkimaan lisää osaamista omaan työhönsä.

Savon koulutuskuntayhtymässä erilaisia viestinnän tapoja käytetään päivittäin, koska kyseessä iso organisaatio. Juholin (2013, 55 - 56) mukaan päivittäinen työviestintä tarkoittaa kaikkea sitä tiedonvaihtoa ja keskustelua, jota tarvitaan tehtävistä ja velvoitteista suoriutumiseen päivästä toiseen. Päivittäisviestinnän piiri vaihtelee suuresti organisaation luonteen ja aseman perusteella. Päivittäisviestintä on luonteeltaan muodollista ja vapaamuotoista ja näiden sekoitusta. Esimerkkeinä esimiehen ja tiimin/yksikön/osaston välinen viestintä, tiiminjäsenten keskinäinen viestintä, tiimien ja yksiköiden välinen viestintä, tiimien ja yksiköiden ja sidosryhmien välinen viestintä, asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välinen viestintä erilaisissa verkostoissa, foorumeilla ja julkisuudessa.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2002, 107) toteavat, että vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä keskusteluissa, palaverissa, kokouksissa, sähköpostissa, tiedotustilaisuuksissa, tapahtumissa ja juhlissa, mutta myös epävirallisissa, satunnaisissa yhteyksissä kuten lounas-, kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. Satunnaiskeskusteluissa ihmiset saavat virikkeitä toisiltaan ja siten voivat keksiä luovia ratkaisuja ongelmiin. Tällaista viestintää voidaan edistää jopa yksinkertaisin tilanneratkaisuin järjestämällä kahvinurkkauksia ja ahaa-aukioita, joissa voidaan kohdata sellaisiakin ihmisiä, joiden kanssa ei olla yhteydessä jokapäiväisten töiden tekemisessä.

Savon koulutuskuntayhtymässä esimiehet käyvät vuosittain kehityskeskustelut, jolloin viestintää tapahtuu molempiin suuntiin. Åbergin (2002, 23) mukaan strategisen tason johtamisviestintä liittyy

luonnollisesti strategiseen johtamistyöhön. Kyse on siitä viestinnästä, jota tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoiminta strategian hahmottamiseen. Johtamisviestintä taktisella tasolla liittyy voimavarojen suuntaamiseen. Åberg (2002, 161) jatkaakin, että henkilökohtaisten suhteiden luominen joukkoviestimien edustajiin on hyvin toimivan ulkoisen tiedottamisen perusedellytys. Mitä paremmin osapuolet tuntevat toisensa, sitä paremmat mahdollisuudet on ymmärtää toisen lähtökohtia. Kuten myös Juholinin (2013, 56) mukaan hyvin hoidettu päivittäisviestintä takaa sen, että prosessit toimivat, että asiat tulevat hoidetuksi ja palaute toimii. Päivittäisviestintään liittyy ohjeita, sopimuksia, pelisääntöjä ja toimintatapoja. Tieto- ja asiantuntijatyössä päivittäisviestintä on tiedon ja kokemuksen vaihdantaa, johtopäätösten ja päätösten tekemistä kollegojen ja kumppanien kanssa, projekteissa ja verkostoissa. Jokaisella on oma roolinsa ja vastuunsa. On oltava hereillä ja tuotava omat havainnot ja kokemukset muiden tietoon.

Savon koulutuskuntayhtymässä tapahtuu jatkuvaa muutosta tiedon hankinnassa ja sen jakamisessa esimiestasolta työntekijätasolle ja päinvastoin. Åberg (2002, 152) mukaan yksi tulosviestinnän malli on informointi: viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista, niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin, informoinnissa painopiste on työyhteisön uutisten välityksessä. Informointi nojaa työyhteisössä syntyviin uutistapahtumiin. Kuten myös Juholin (2013, 57) mukaan informoinnilla tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvälitystä, jota organisaatiossa suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidetaan. Se on usein yksisuuntaista ja parhaimmillaan selkeää, ettei tarvita syvällisiä keskusteluja. Erona päivittäisviestintään informointi on muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Informointi käsitetään pääsääntöisesti yksisuuntaiseksi ja neutraaliksi, ja sitä ohjaavat organisaation oma etu ja omat tavoitteet. Savon koulutuskuntayhtymä informoi muutoksista sidosryhmiä, joita muutokset koskettavat ja esimerkiksi valtakunnallisessa sanomalehdessä on säännöllisin ajoin kirjoituksia tapahtuvista muutoksista ja sen vaikutuksista lyhyesti kerrottuna.

Åberg (2002, 262 - 263) mainitsee kriisiviestinnästä, joka liittyy odottamattomiin tilanteisiin työyhteisön sisäisissä tapahtumissa tai esimerkiksi pahansuovista lehtikirjoituksista. Viestinnässä on mahdollista käyttää erilaisia malleja tässä tilanteessa, esimerkkinä vahvistusmallia ja kääntömallia. Savon koulutuskuntayhtymästä kirjoitettiin paikallisessa lehdessä moneen eri sävyyn vuoden aikana ja siihen viestinnästä vastaavat henkilöt vastasivat kärjen katkaisumallilla kertomalla faktatietoa oikeamaan asiaa ja myös lisäksi lehdistölle on lähetetty vahvistusmallin kirjoituksia vahvistamaan muutoksen tuomaa mielikuvaa työyhteisöstä.

## 2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ja siihen perehtyminen aluksi työolobarometri tutkimusten kautta antoi opinnäytetyölteni taustatietoa, mutta ei riittävästi. Sisäisen viestinnän hyvin onnistumisen edellytyksenä on taustalla työhyvinvointi jokaisella Savon koulutuskuntayhtymän henkilöllä. Lähdin avaamaan työhyvinvoinnin käsitettä ja mitä se tarkoittaa työpaikan näkökulmasta.

Tarkkonen (2012, 13) toteaa, että työhyvinvointi on yleisesti käytettynä käsitteenä suhteellisen uusi, sen voidaan katsoa yleistyneen vasta 1900-luvun puolenvälin jälkeen. Työhyvinvointia on määritetyt tietynlaiset yleiset ehdot täyttäväksi työksi, mutta lähtökohtana työ on hieman ongelmallinen. Ihmisen kokemuksia ja tunteita sekä eräitä tilastollisia tunnuslukuja on helpompi käyttää mittareina kuin työtä. Työhyvinvointi ei ole pysyvä tila, vaan siinä on yksilö- ja tilannekohtaisia vaihteluita. Day, Kelloway ja Hurrell:n (2014) mukaan työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoissa on tullut tärkeäksi kohteeksi tällä vuosisadalla, jotta työntekijät voisivat hyvin työpaikoissaan.

Tarkkonen (2012, 10) mukaan työhyvinvointi on ajallisesti, paikallisesti ja yksilöllisesti vaihteleva ilmiö. Työhyvinvoinnin puolesta täytyy toimia ponnekkaasti joka päivä, ei ainoastaan silloin, kun syntyy ongelmia. Työhyvinvointi kaiken kattavana ja jatkuvana ilmiönä ei ole realistinen tavoite. Hyvässäkin työpaikassa on tilanteita ja ajanjaksoja, joissa esiintyy ahdistusta, paineita ja ristiriitoja sekä pettymyksen, vihan ja surun tunteita. Näitä edellä mainittuja asioita on esiintynyt organisaatiomuutoksen aikana Savon koulutuskuntayhtymässä.

Suonsivun (2011, 116) näkemyksenä työelämän tavoitteena tulisi olla se, että siirrytään pohtimaan hyviä asioita ongelmakeskeisyyden sijaan. Toimitaan arjessa yhdessä työhyvinvoinnin edistämiseksi työn sisältöihin paneutumalla. Jotta tämä mahdollistuu, se vaatii työympäristöjen tukirakenteiden vahvistamista. Se vaatii myös henkilöstöjohtamisen paneutumista työhyvinvointiin. Tarkkonen (2012, 11) tarkentaa lisää, että työhyvinvoinnin johtaminen on vähintään yhtä monitahoinen asia kuin työhyvinvointi fysiologisena, psykologisena ja sosiaalisena ilmiönä. Yllä mainittuja muutoksia on nähtävissä Savon koulutuskuntayhtymän toiminnassa.

Suonsivun (2011, 97) mukaan työhyvinvoinnin mittarit toimivat toiminnan ohjauksen ja arvioinnin apuna. Organisaatiot mittaavat ja tallentavat tunnuslukuja monista eri prosesseista ja työyksiköiden toiminnoista. Mittaamisen taustalla on halu kehittää kyseistä prosessia ja saada siitä irti mahdollisimman suuri hyöty. Mittauksessa saatuja työhyvinvointia koskevia tietoja analysoimalla saadaan selville kriittiset parantamista ja huomioita vaativat kohteet. Mittauksen tuloksina saadaan selville, miten organisaation tärkein pääoma eli ihmiset viihtyvät ja toimivat työssään. Savon koulutuskuntayhtymässä tehdään määrääjain TOB kysely, josta saadut tulokset kertovat työntekijöiden työhyvinvoinnin tilaa. Erityisesti vuoden 2015 vastaukset kertovat organisaatio muutoksen vaikutuksista, kuten jo opinnäytetyön alussa kerrottu tarkemmin.

Savon koulutuskuntayhtymässä tehdään jatkuvaa sovitun aikataulun mukaista kartoitusta ja käytetään mittareita työhyvinvoinnin kartoitukseen. Suonsivun (2011, 97) mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksia ja vaikutuksia voidaan mitata sekä laadullisin että määrällisin mittarein. Sovittujen mittareiden tulee mitata työhyvinvoinnin laajaa kokonaisuutta. Valittujen mittareiden pitää pohjautua organisaation strategiaan ja olla yhtenevät organisaation tavoitteiden kanssa. Hyvä mittari on validi (oikean asian mittaaminen, mitataanko siinä mitä on tarkoitus), reliabiliteetti (mittarin luotettavuus) relevanssi (onko mitattava asia olennainen ja tärkeä organisaatiossa) ja käytännöllinen (mittarin helppokäyttöisyys ja kustannustehokkuus).

Suonsivu (2011, 97) jatkaa, että työhyvinvointia tarkasteltaessa ja mitattaessa niiden tulokset vaikuttavat suoraan organisaation operatiiviseen toimintaan. Pelkät johdon ja esimiesten näkemykset työn - ja ympäristön tilasta ei riitä, vaan kehittämisen ja päätöksenteon tueksi on saatava reaaliaikaista faktatietoa siitä mihin suuntaan esimerkiksi ilmapiiri tai muut työyhteisöjen työolot ja toiminnot ovat kehittyneet. Kujala ym. (2012, 93) mukaan yritysjohtajat voivat hyvin, vaikka kokevatkin, että heidän omaan työhyvinvointiin ei kiinnitetä riittävästi huomiota. Organisaatiossa tehdään työhyvinvointia lisääviä toimia, joista johtajat saavat päätöksenteon tueksi jonkin verran tietoa, mutta tiedon hyödyntäminen koetaan puutteelliseksi. Tutkimusten mukaan johtajat kokevat, että organisaatiossa kyllä tehdään työhyvinvointia koskevia toimenpiteitä, mutta saatua tietoa ei hyödynnetä tarpeeksi. Johtajien hyvinvointia rasittaa suuri työmäärä ja useat roolit. Johtajat kantavat töitä kotiin ja lomalle, lisäksi heidän tulee olla aina tavoitettavissa. Johtajan päällekkäiset päättäjän, riskinottajan, neuvottelijan, motivoijan ja kannustavan roolit on vaikea sovittaa yhteen. Kun tähän lisätään perheen luomat paineet, aiheutuu heikoimmille paineita.

Kujala ym. (2012, 93 - 94) toivat esiin vuosia sitten myös tärkeänä luottamuksen ja sitoutumisen (sosiaalisen pääoman), joka näyttää nykyisin olevan entistä tärkeämpi merkitys projektiluontoisten ja määräaikaisten työsuhteiden lisääntyessä. Ongelmat sosiaalisissa suhteissa tuskin vähenevät, jos tulevaisuudessa todella siirrytään yhä pidemmälle kohti verkosto- organisaatiota. Koska juuri luottamus näyttää olevan tärkeää uudelle työlle, on huolestuttavaa, että se näyttää olevan nykyisin uhattuna. Työsuhteiden ollessa jatkuvasti katkolla jokainen tietää kilpailevansa periaatteessa sekä työkavereiden että muiden potentiaalisten työntekijöiden, ja globalisaation oloissa periaatteessa myös ulkomaalaisten henkilöiden kanssa.

Myyry (2008, 7) sanoo, että inhimillinen pääoma muodostuu paitsi ihmisten osaamisesta, taidoista ja taidoista, myös muusta inhimilliseen toimintaan liittyvistä tekijöistä kuten tunteista, motivaatiosta ja asenteista sekä terveydestä ja työhyvinvoinnista. Savon koulutuskuntayhtymässä ja työpaikassani on alettu kiinnittää erityistä huomiota jokaisen työntekijän hyvinvointiin. Pohdin seuraavaa työntekijän roolistani käsin. Työhyvinvointia edistäviä asioita mitataan erilaisilla mittareilla tasaisin välein työssä jaksamista ja esimerkiksi lähiesimies on tärkeässä roolissa huomaamaan mahdolliset väsymiset työhön ja auttaa työntekijää uusilla mahdollisilla menetelmillä jaksamaan työssään. Työ on muuttunut vuosien aikana vaativammaksi ja kiireisemmäksi. Keskusteluissa vanhempien työntekijöiden kanssa tulee asioita esiin, jotka ovat vuosien saatossa muuttuneet. Monen pitkään työssä olleen suusta kuulee sanottavan, että kiireen vuoksi ei ehdi aina tehdä asioita parhaan osaamisensa mukaan, vaan pitää priorisoida töiden tärkeysjärjestystä, tähän haetaan nyt apukeinoja esimerkiksi tiimitoiminnan kehittämisen avulla. Samoissa keskusteluissa ja tiimien kohtaamisissa käytännön arjen pyörittämisessä siirtyy myös samalla hiljaista tietoa, jota omassa työssäni olen saanut vanhemmilta työntekijöiltä. Samalla olen itse ollut auttamassa uusien toimintatapojen ja esimerkiksi ohjelmien käyttöönotossa tutorina.

Kujala ym. (2012, 93 - 94) mukaan mielekkyyttä johtajien työhön tuovat työn hallinnan tunne ja vaikutusmahdollisuudet. Työ koetaan myönteisen haastavaksi. Onnistumisista palkitaan, työhön voi vai-

kuttaa ja työolot koetaan yleensä hyväksi. Tosiasia kuitenkin on, että suurin osa yritysten esimieskunnasta kaipaa toimenpiteitä oman työhyvinvoinnin parantamiseen. Tarkkosen (2012, 86) mukaan vuorovaikutuksen onnistuminen on jokaisen johtajan ja esimiehen kannalta tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta. Onnistuminen osaltaan tuottaa ja ylläpitää työhyvinvointia. Edellä mainittuihin seikkoihin toivon saavani kyselyn ja haastattelun kautta auttavia malleja.

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmää valitessani, pysähdyin ensin pohtimaan omia roolejani työssäni Savon koulutuskuntayhtymän palveluksessa. Toimin työntekijän roolissa varsinaisessa työssäni sosiaali- ja terveysalalla ravitsemuksen opettajana, sekä esimiestasoisessa työssä tiiminvetäjänä. Kolmantena roolina näen opinnäytetyöni kautta tutkijana. Opinnäytetyössäni korostan tutkijan rooliani, eli tutkijan pitää pystyä nousemaan asioiden yläpuolelle katsomaan asioita suuremmasta perspektiivistä, kuin vain oman työntekijän roolini kautta. Henkilökohtaiset mielipiteeni pitää pystyä ohittamaan ja menemään tutkijan asioiden toteavan roolin taakse. Gummersonin (1991, 8) mukaan joissakin määrin tutkijaa ohjaavat enemmän henkilökohtaiset näkökohdat kuin tietty tieteellinen lähestymistapa. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 23) mukaan hermeneuttista paradigmaa edustavan tutkijana on tärkeää hyväksyä se, että hänen persoonallisuutensa ja tunteensa vaikuttavat tutkimukseen. Pyrin kuitenkin pysymään mahdollisimman hyvin neutraalina tutkijan roolissani ja en anna omien mielipiteiden vaikuttaa lopputulokseen.

Tutkimuskysymyksiä laatiessani tärkeää oli aluksi pohtia taustatekijänä oma roolini kysymysten laatijana. Lähtökohta kysymysten laadinnassa oli tutkijan rooliani korostaen, koska tunnen työntekijän ja tiimin vetäjän roolissani osan kyselyyn osallistuneista henkilöistä. Vilkan (2015, 127) mukaan lomakekyselyt ja teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmien tuntemus. Usein molemmissa on ongelmana, että ne peilaavat kysymysten tasolla tutkijan käsitystä tutkittavasta asiasta. Niihin on sisään kirjoitettu tutkijan ennakkokäsitys asiasta. Vastaaaja tunnistaa tämän ja vastaa tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten tai käsitysten mukaan. Näin ollen lopullinen tutkimusaineisto ei välttämättä vastaa kattavasti tutkimusongelmaan, tutkimuskysymyksiin tai vastaa tutkimuksen tavoitetta. Edellä mainittuja ongelmia pyrin välttämään sillä, että teetin esikyselyn henkilöllä, jolla ei ollut ennakkokäsitystä työpaikastani, työskentelytavoista, sain häneltä hyviä neuvoja kysymysten muotoiluun ja ohjaava opettaja auttoi kysymysten laadinnassa.

Päädyin esimiehen kanssa keskustelun lopputuloksena kohdentamaan kyselyn ja haastattelun sosiaali- ja terveysalalle, koska aikataulun tiukkuuden vuoksi piti priorisoida ajankäyttöä. Vilkan (2007, 95) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä harkinnanvaraisella näytteellä voidaan myös kuvata kohdistetusti juuri sitä, mitä ollaan tutkimassa. Harkinnanvarainen näyte tarkoittaa, että tutkimusaineistolle määritellään tarkat teoreettiset perusteet ennen tutkimusaineiston keräämistä. Harkinnanvaraisella näytteellä ja tarkkaan rajatulla tutkimuskohteella voi lisätä havainnointitutkimuksen yleis-

pätevyyttä. Savon koulutuskuntayhtymässä olisi ollut suurempi joukko työntekijöitä ja esimiehiä ottaa mukaan kyselyyn ja esimiestason henkilöitä strukturoituun haastatteluun, mutta rajaus tehtiin tarkasti koskemaan vain yhtä alaa ja sen esimiehiä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Pysähdyin tutkijan roolissani miettimään syvällisesti etukäteen kerättävän aineistoni laadukkuutta sekä sitä kautta reliabeliutta ja validiutta. Ohjaavan opettajan kanssa käyty keskustelu etukäteen auttoi, miten toteutan kyselyn, haen oikeat kysymykset kohdennetusti ja millaiseksi teen jatkohaastattelun. Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 184) mukaan laadukkuutta voidaan tavoitella etukäteen sillä, että tehdään hyvä haastattelurunko ja eduksi on myös se, että mietitään ennalta, miten teemoja voidaan syventää ja pohditaan vaihtoehtoisia lisäkysymyksiä.

#### 4 TUTKIMUSKYSYMYKSET

Perehtyminen aluksi erilaisiin käsitteisiin, kirjallisuuteen ja keskustelut esimiesten kanssa nostivat esiin tutkittavia aiheita. Lähtökohdaksi muodostui ensin sisäisen viestinnän toimivuuden tarkastelu Savon koulutuskuntayhtymässä. Johtamiseen, viestintään ja työhyvinvoinnin ohjeistuksiin ja taustoihin perehtyminen nosti esiin aiheita, jotka muodostuivat tutkimastani aiheesta tutkimuskysymyksiksi; miten sisäinen viestintä toimii kohdeorganisaatiossani Savon koulutuskuntayhtymässä. Vehkalahden (2014, 13) mukaan kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Usein sanotaan, että määrällisellä tutkimusotteella tavoitellaan yleiskäsityksiä ja laadullisilla menetelmillä pureudutaan yksityiskohtiin, mutta ei tutkimusote kaikkea ratkaise.

Tausta- ajatteluna pohdin etukäteen erilaisia esiin nousseita teemoja ja niiden pohjalta lähdin luomaan kyselyä. Taustamateriaaleissa käytin apuna miellekarttaa; miten esimies/alainen- viestintä toimii muutostilanteessa; esimerkkeinä hierarkia johtamisviestinnässä, käytänteet, tiedottaminen kasvokkain viestintä, kehityskeskustelut. Miten työntekijöiden välinen viestintä toimii muutostilanteessa? Esimerkkeinä ovat käytänteet, tiedottaminen, keskinäisviestintä, palaverikäytännöt, tiimit. Miten sisäistä viestintää voitaisiin edistää työhyvinvointia tukien muutoksessa? Esimerkkeinä tässä ovat työsäjäksäminen, yhteisten tapahtumien rooli, terveydestä huolehtiminen, miten viestitään. Vehkalahden (2014, 11) mukaan kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisen toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen välityksellä. Kyselylomake on mitausväline, jonka soveltuvuusalue ulottuu yhteiskunta- ja käyttäytymistieteellisestä tutkimuksesta mielipidetiedusteluihin, katukyselyihin, soveltuvuustesteihin ja palautemittauksiin.

Tutkimuskysymyksissä kartoitettiin vastaajan taustatietoja eli ikää, sukupuolta, koulutustasoa, asemaa työyhteisössä sekä työssäolovuosien määrää. Näiden vastauksien perusteella pystyy näkemään millainen on osaaminen, tuntemus vastaajalla Savon koulutuskuntayhtymästä. Työssäolobarometrien toimivuudesta halusin saada tietoa, koska ne toimivat yhtenä taustavaikuttajana opinnäytetyöni



tekemiseen ja niiden tulokset eivät olleet antaneet suoria vastauksia omassa alustavassa tarkastelussa sisäiseen viestinnän teemaan. Tärkeää oli kartoittaa vastaajan ajatuksia miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymässä organisaatiomuutoksen jälkeen. Yhtenä kysymyksenä oli kartoittaa vastaajan omasta mielestä kolme tärkeintä viestinnän kanavaa, jota käyttää päivittäisessä työssään tiedon saamiseen ja välittämiseen. Lisäkysymyksenä pyysin perustelemaan tarkemmin valittuja viestintäkanavien tärkeyttä ja mitä huomioita vastaajalla lisättävänä. Kysymyksessä miten sisäinen viestintä toimii organisaatiomuutoksessa esimies- alainen viestinnässä, kartoitin vastaajan ajatuksia viestinnän toimivuudesta. Miten sisäistä viestintää voisi kehittää sosiaali- ja terveysalalla esimiesten ja työntekijöiden välillä kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä kysyttiin seuraavana. Kysymys, miten sisäinen viestintä toimii organisaatiomuutoksessa työntekijöiden välisessä viestinnässä ja kysymys, miten hyvin sisäinen viestintä tukee vastaajan oman työn hoitamista, kartoitin vastaajien näkemyksiä. Pyysin vastaajaa myös pohtimaan, miten voisi kehittää sosiaali- ja terveysalalla viestintää edelleen ja millaisia ehdotuksia vastaajalla on. Loppukysymyksenä halusin saada tietoa, millaisia erilaisia sisäisen viestinnän viestintätapoja vastaaja suosittelisi sosiaali- ja terveysalalle käyttöön. Kyselyn jatkona tein esille nousseista teema- aiheista strukturoidun haastattelun sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville esimiehille.

#### 4.1 Sisäinen viestintä Savon koulutuskuntayhtymässä

Keskusteluissa esimiehen kanssa tuli esiin, että sisäistä viestintää voisi kehittää paremmin toimivamaksi opinnäytetyön kautta. Savon koulutuskuntayhtymässä tehtyjen työolobarometrien mukaan viestinnässä oli nähtävissä mahdollisia puutteita. Työntekijän roolissani olen havainnut muutoksesta saatavien tietojen saamisen hankaluutta ja vääriäkin tulkintoja. Ylimmän johdon vaihtuessa myös tiedottamismenetelmissä havaitsin muutoksia työntekijänä. Tiimivetäjän roolissani korostuu oikean tiedon saaminen reaaliajassa, koska minulla on tärkeä tehtävä pitää tiiminjäsenet uusimman tiedon ulottuvilla muutoksista. Kortetjärvi-Nurmen ja Rosenströmin (2004, 109) mukaan viestinnän tehtävä on yrityksessä ensisijaisesti tukea yrityksen toimintaa yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Viestintä on aina mukana kaikissa yrityksen jokapäiväisissä tilanteissa niin tuotannossa, toimistoissa, asiakaspalvelussa, myyntityössä, markkinoinnissa kuin johtamisessakin.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2002, 109) mukaan yrityksen ylin johto vastaa sekä sisäisestä että ulkoisesta tiedottamisesta. Tiedotustoimi täytyy suunnitella: kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. Tämä merkitsee sitä, että yrityksessä täytyy olla viestintävastuulliseksi nimetty henkilö, joka vastaa tiedottamisesta oman toimensa ohella. Suuryrityksissä tarvitaan jo muutaman hengen tiedotusyksikkö. Tiedottajan tai tiedotusyksikön yhteistyö johdon ja osastojen esimiesten kanssa sujuu siten, että johto ja esimiehet määrittelevät ja hyväksyvät sanomien sisällön, tiedottaja tai tiedotusyksikkö tuottaa, muokkaa ja välittää sanomat. Lisäksi saatetaan tarvita vielä yhteyshenkilöstöverkosto: kunkin yksikön yhteyshenkilö, esimerkiksi sihteeri, auttaa tiedon levityksessä ja välittää tietoa omasta yksiköstään tiedotusyksikköön. Savon koulutuskuntayhtymässä on esimerkiksi perustettu tehtävä, jossa henkilö huolehtii tiedottamisesta lehdistölle muutoksista työpaikassa. Hän

toimii myös yhteyshenkilönä kirjoittaen esimerkiksi uutisia tapahtumista omaan sisäiseen Awwiisi-lehteen ja paikallisiin lehtiin.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2002, 111) mukaan yhteisöissä, joissa kaikki työntekijät eivät istu tietokoneen ääressä, kulkureittien varrelle sijoitetut kuvaruudut ja niissä pyörivät lyhyet, muutaman sanan mittaiset ilmoitukset täydentävät hyvin sisäisen tiedottamisen kanavavalikoimaa. Savon koulutuskuntayhtymässä asioita tiedotetaan oppilaitoksen käytävillä olevista televisiokuvaruuduista. Informaatio on silloin kaikkien ohikulkijoiden saavutettavissa.

#### 4.2 Miten esimies/alainen - viestintä toimii muutostilanteessa?

Savon koulutuskuntayhtymässä esimiehillä on erilaisia viestinnän mahdollisuuksia käytössä. Ylimmän johdon käyttämät hierarkkisissa viestintämenetelmissä tieto siirtyy alempiin esimiesportaisiin ja sieltä työntekijätasolle. Tieto liikkuu ylhäältä alas ja vaakatasossa eri työntekijä tasojen välillä. Face to face keskustelut ovat tärkeitä ja esimiesten kanssa käydyt kehityskeskustelut ovat keinoja saada tietoa kulkemaan. Salmisen (2014, 70 - 71) mukaan informaatiovirtojen johtamisella on kyse siitä, että esimies ottaa aktiivisen roolin organisaationsa hankkiman, käyttämän ja välittämän informaation määrän ja laadun johtamisessa. Salminen (2014, 70) toteaa, että informaatiovirtoja on kyettävä johtamaan ja tästä on kehittymässä entistä tärkeämpi osa esimiehen työtä. Informaatiovirtojen johtaminen on vasta hiljattain noussut esiin yhtenä tärkeänä johtamisen tehtäväalueena. Usein kuulee vieläkin sanottavan, että jokainen työntekijä vastaa itse kilpailukyvyystään eli osaamisestaan ja ammattitaitonsa ylläpidosta.

Åbergin (2008, 135 ja 139) mukaan esimies voi yrittää vaikuttaa viestinnällä yksittäisen vastaanottajan arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen. Esimies voi vaikuttaa ryhmän normeihin, sitoutumiseen, henkeen ja käyttäytymiseen. Asenteet eivät muutu hetkessä. Tarvitaan aikaa asenteiden kypsyttelyyn. Tällöin kannattaa käyttää toistamista auttamaan pitämään asiaa esillä. Toistaminen on tehokasta, jos pystyt perustelemaan asian aina eri tavoin. Toistamisen teho kasvaa myös, jos saat rinnakkaistoistona sivustatukea. Jälkihoito on tarpeen, uusi asenne saattaa ajan mittaan lipsua vanhan suuntaan, ellei sitä jatkuvasti vahvisteta.

Salminen (2014, 70) toteaa, että maailma muuttuu kuitenkin jatkuvasti monimutkaisemmaksi ja informaation määrä kasvaa. Informaatiosta ja siitä syntyvästä osaamisesta on tulossa yhä tärkeämpi kilpailutekijä ja informaation johtaminen on nousemassa organisaation strategisen suunnittelun keskiöön. Savon koulutuskuntayhtymässä esimiehille järjestetään koulutusta informaatiovälineiden hyödyntämiseen. Keskusteluissa esimiesten kanssa mm. uusimpia työskentelytapoja on jo koekäytössä ja testauksessa informaation hyödyntämiseen. Michaelis ja Lippert (2015) ovat luoneet uudenlaista tietoteknistä osaamista helpottavaa ohjelmistoa auttamaan työskentelyä.

Kortetjärvi-Nurmen ym. (2002, 110) mukaan esimiehen viestintätaidot ovat koetuksella, kun joudutaan ottamaan esille ikäviä asioita. Avoimuus, rehellisyys ja ihmisen huomioonottava myönteinen asenne auttavat parhaiten pääsemään kohtalaisen hyvään lopputulokseen vaikeissakin tilanteissa. Vaikeista asioista keskustellaan aina kahden kesken. Iivonen (2007, 11) mukaan viestiä lähetettäessä pitää pyrkiä arvioimaan mahdollisimman hyvin vastaanottajan tiedon taso. Jos tiedotamme itsestäänselvyyksistä, vastaanottaja kyllästyy nopeasti. Jos taas aliarvioimme tiedontason, saatamme käyttää liian vaikeita käsitteitä tai liian uutta tietoa, jota vastaanottaja ei ymmärrä. Viestinnässä tulisi aina tarjota hieman uutta tai muuttunutta tietoa, jotta vastaanottajan mielenkiinto säilyy. Savon koulutuskuntayhtymän työntekijöistä suurin osa on korkeasti koulutettua henkilöstöä, joten viestin lähettämiseen pitää kiinnittää huomiota, mitä viestittää ja miten viestittää, jotta edellä mainittua virhettä ei tapahtuisi.

#### 4.3 Miten työntekijöiden välinen viestintä toimii muutostilanteessa?

Savon koulutuskuntayhtymässä työntekijöiden viestintä toimii samansuuntaisesti kuin esimiehillä eli pyritään kiinnittämään huomiota miten viestitään, millä välineillä viestitään, miten tiedotetaan tärkeimmistä asioista. Työntekijöiden kesken on erilaisia omia viestintätapoja, esimerkkinä kahvihuonekeskustelut, käytävällä ja työhuoneessa keskustelut, puhelimen välillä keskustelut, sähköpostin kautta tapahtuva informaation vaihtaminen, erilaisissa palavereissa tapahtuva tiedon siirtäminen. Tärkeintä on saada oikeanlaista ja reaaliaikaista tietoa muuttuvista asioista ja välttää väärän tiedon liikkuminen.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2002, 110), mukaan oma-aloitteinen tiedonhankinta onnistuu usein parhaiten verkostoitumisen avulla. Verkostoituminen tarkoittaa sitä, että luodaan hyvät vuorovaikutussuhteet niihin henkilöihin, joiden kanssa halutaan yhdessä oppia ja joiden kanssa voidaan vaihtaa tietoa ja osaamista. Tällainen viestintä tyydyttää erityisesti ammatillisia ja henkilökohtaisia tiedontarpeita. Verkostossa leviää myös niin sanottu hiljainen tieto (tacit knowledge), kokemuksen pohjalta syntynyt henkilökohtainen tieto, jota on vaikea julkisesti välittää.

## 5 KYSELYTUTKIMUS SOTEN HENKILÖSTÖLLE

Webropol kysely toteutettiin sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville työntekijöille ja esimiestason henkilöille rajattuna. Webropol-kysely on liitteenä 6. Lähestyin aiheitani tutkijan roolissa pohtien kysymykset tarkkaan ja laadin kyselyn sen näkemyksen pohjalta. Kyselyn lähetin tammikuun alussa sovitulle otannalle koulutuspalvelujen henkilöstölle sosiaali- ja terveysalalla sähköpostilistallani oleville 77 henkilölle. Kyselyyn päädyimme rajaamaan oman alan työntekijät ja esimiestasossa työskentelevät sekä muutamat avustavaa työtä tekevät sosiaali- ja terveysalalla olevat henkilöt. Lähetin kyselyn sekä Kuopion, Varkauden että Iisalmen yksiköihin. Lähestyin vastaajia etukäteen laatimallani

16 kysymyksen patteristolla, jossa kyselin eri näkökulmista sisäisen viestinnän toimimisesta sosiaali- ja terveystieteiden alalla.

Vilka (2005, 74) toteaaakin, että kyselylomake voidaan lähettää joko sähköpostitse tai internetin välityksellä. Sähköpostitse lähetettyyn tai internetissä olemassa olevaan kyselyyn liittyy omia huomioita otettavia asioita. Etukäteen on varmistettava, että perusjoukkoon kuuluville, joilta tutkimustieto kerätään, on mahdollisuus sähköpostin tai internetin käyttöön. Savon koulutus kuntayhtymässä kaikilla työntekijöillä on internetin ja tietokoneen käyttämismahdollisuus omissa työpaikoissa. Tarkoituksena on laatia tarkasti kohdennettu kysymyspatteristo satunnaisotannalla sosiaali- ja terveystieteiden alalla.

Varmistin ohjelman kautta ennen kyselyn lähettämistä henkilöille, että kaikkien vastaukset tallentuvat vastauksiin anonyymeinä. Kyselyn aikarajaksi valitsin ensin 12 päivää, mutta seurattessani vastaajien vastaamista päivittäin Webropol- ohjelman kautta, päädyin lisäämään vielä kaksi päivää eli 14 vrk tuli lopulliseksi vastausmäärä ajaksi. Lähetin sähköposteja muistuttamaan kyselystä sekä linkin uudelleen kyselyyn vastaamisprosentin parantamiseksi. Vilkan (2005, 75) mukaan tutkijan on jo tutkimusetiikan mukaan oltava vaitiolovelvollinen tutkimuksen vastaajista. Lisäksi tutkijan on varmistettava etukäteen, ettei tieto kyselyyn vastaamisesta ole yrityksen tai organisaation muiden henkilöiden tiedossa.

Tutkijan roolissani yhtenä oletukseni oli saada syvällisempää tietoa sisäisen viestinnän toimivuudesta vastaajien ikäjakauman painottuessa vanhempaan henkilöstöön, monet ovat olleet pitkään työelämässä ja työkokemusta taustalla paljon ja siten vastauksiin saatiin syvempää osaamisen kautta hankittua tietoa ja ideoita. Myös nuoremmat työntekijät ovat vastaajina yhtä tärkeitä, koska heiltä oletin saavani hyviä ideoita.

## 5.1 Kyselyn tulokset

Vastauksia tuli kaikkiaan lähetetystä 77 kyselystä 35 vastausta ja 10 henkilöä oli avannut kyselyn, mutta ei ollut vastannut loppuun saakka. Syyt, miksi osa vastaajista ei vastannut loppuun saakka, ei tullut näkyviin. Vastausmäärä jäi alhaiseksi, kuitenkin 45,4 % vastasi kyselyyn. Tulokset ovat suuntaa antavia, koska otannassa ei ole kaikki vastaajat tuoneet mielipidettä esille. Olen pyörästännyt osin vastauksien prosenttilukujen tarkkuutta. Tutkijan roolissani lähdin oletuksesta, että en tule saamaan täydellistä 100 % vastausta erilaisten taustavaikuttajien vuoksi. Tiimiväijän roolissani aavistelin tietynlaisia mahdollisia vastauksia ja työntekijän roolissani omassa työssäni olen havainnut tiettyjä puutteita ja hyviä käytänteitä nousevan esille sisäisessä viestinnässä. Kyselyn esiin tuomia asioita käsittelemme tutkijan roolissa ja esimiehen tasolla pohtien jatkossa. Osalla vastaajista tuli sähköpostissa tietoa, että ovat vuosivapaalla tai joku muu syy olla vastaamatta. Kiire ja tiukka aikataulu vaikutti mahdollisesti vastaamattomuuteen. Samaan aikaan on oppilaitoksessa tilastointipäivät sekä opettajien muut tärkeät opetuksen ulkopuolisten kartoitusten tekemiset. Ajankohdan valitseminen

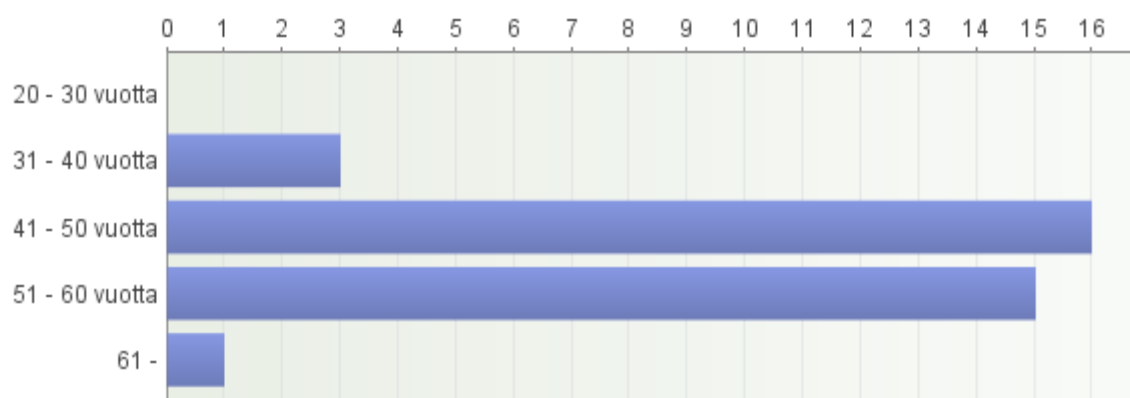
tarkkaan on yksi tärkeä huomio miettiä tarkkaan etukäteen. Minun kyselyni ajankohdan valitsin esmiehen toiveena.

Kyselyssä oli kaikkiaan 16 kysymystä. Avoimia kysymyksiä oli mukana antamassa vastaajalle mahdollisuuden omin sanoin kommentoida tarkemmin. Kyselyssä kysyttiin esimerkiksi ikää, sukupuolta, koulutustasoa, asemaa työyhteisössä ja työssäolovuosien määrää. Lisäksi kysyttiin työolobarometri kyselyjen toimivuudesta ja sisäisen viestinnän toimivuudesta muutoksen jälkeen. Lisäksi kartoitettiin sisäisen viestinnän kanavia, miten sisäinen viestintä toimii eri tasojen välillä. Ja lopuksi kyseltiin erilaisia ideoita sisäisen viestinnän parantamiseen. Olen koonnut kyselystä tulleita avoimia vastauksia rajatusti ja osittain tiivistäen niitä samanaiheisina. Koska vastauksien määrä jäi alhaiseksi, olen käsitellyt vastaukset suuntaa antavasti ja prosenttiluvut karkealla tasolla katsoen. Vastauksien perusteella ei voi vetää voimakkaita johtopäätöksiä. Alkukartoituksessa kysymyksistä oli ajatus selvittää vastaajien ikäjakaumaa ja työssäolovuosien määrä. Niiden perusteella ajatuksena oli kartoittaa, miten pitkä työkokemus vastaajilla oli Savon koulutuskuntayhtymän palveluksessa ja myös katsoa heidän ikäjakaumaa. Iän perusteella voi hieman arvioida vastaajien kokemuksia muutoksista kuntayhtymän palveluvuosista ja kokemuksesta yleensä työelämässä.

Sisäisen viestinnän rooli koulutusalan organisaation (SAKKY) muutosprosessissa - raportin tulokset.

## 1. Ikä

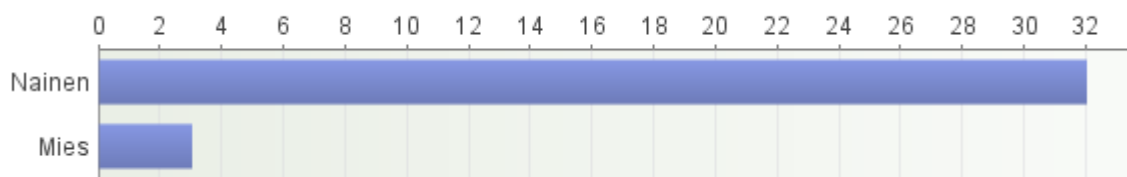
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N= 35) Ikä jakaantuman mukaan eniten vastaajia oli ikäluokassa 41 - 50 v eli 45 %. Ikäluokassa 51 - 60 v vastaajia oli 42 %. Ikäluokassa 31- 40 v oli vastaajia 8 %. Vastauksien perusteella voidaan vetää johtopäätöksen, että kyselyyn osallistujilla on pitkä työkokemus työstä.

## 2. Sukupuoli

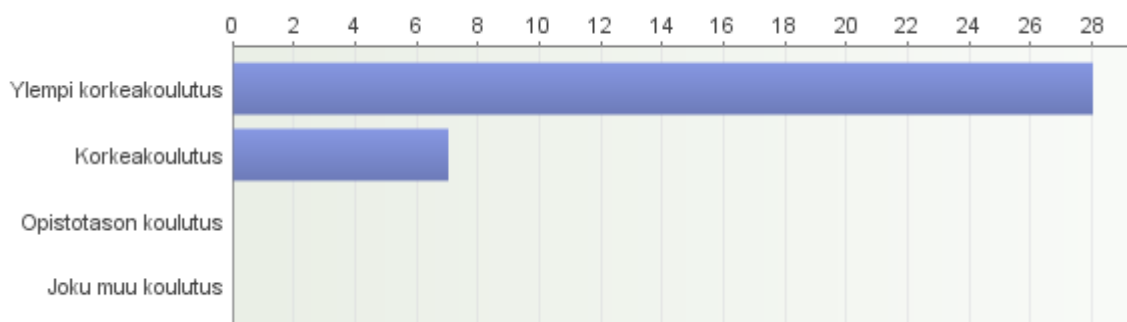
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N= 35) Suurin osa vastaajista oli naisia eli 91 % ja miesten osuus oli 8 %. Sosiaali- ja terveysala on naispainotteinen alana.

## 3. Koulutustaso

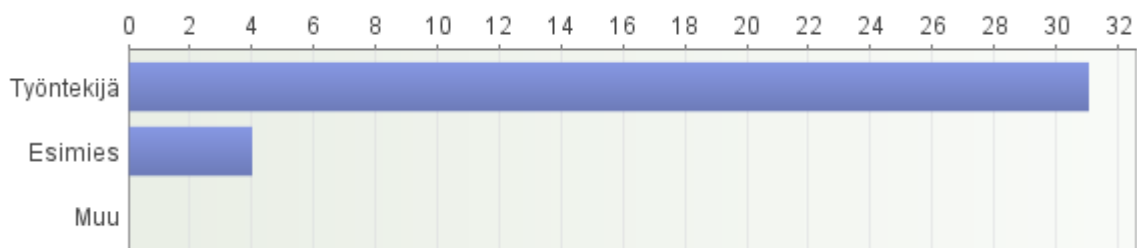
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) ylempään korkeakoulutukseen omaavia työntekijöitä oli selkeästi suurin määrä eli 80 %. Korkeakoulutukseen suorittaneita oli 20 %. Sosiaali- ja terveysalalla korkeustaso on korkea ja henkilöstö on pitkälle koulutautunutta.

#### 4. Asemasi työyhteisössä

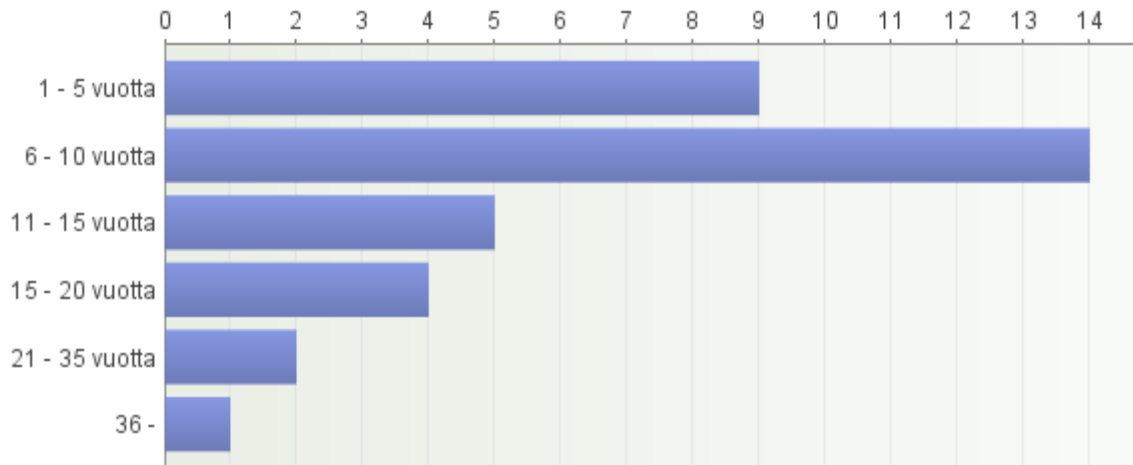
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N= 35) suurin osa vastanneista oli työntekijätason työntekijöitä eli 88 %. Esimiehiä vastasi 11 %.

#### 5. Työssäolovuodet Savon koulutuskuntayhtymässä

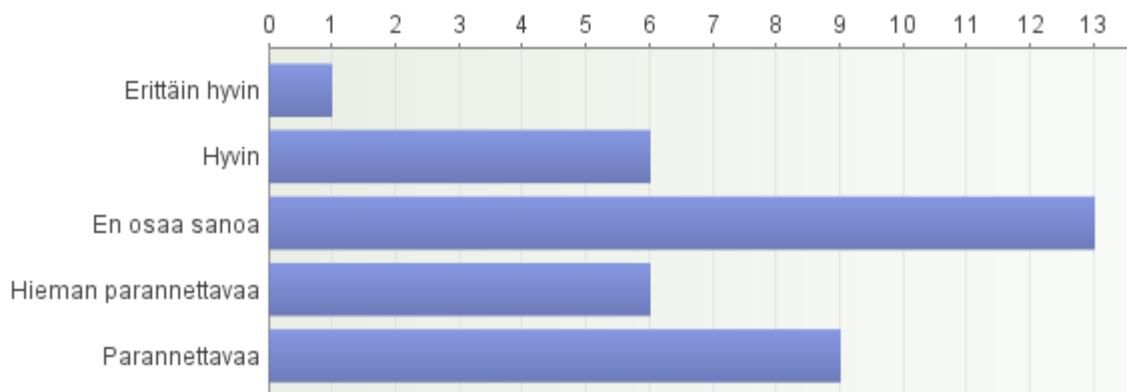
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) eniten oli työssäoluvuotia 6 - 10 vuotta työskennelleissä eli 40 %. Toisena tulivat henkilöt, jotka ovat työskennelleet 1 - 5 vuotta eli 25 %. Kolmantena olivat 11 - 15 vuotta työskennelleet eli 14 % ja lähellä myös 16 - 20 vuotta työskennelleet eli 11 %. 21 - 35 vuotta työskennelleitä oli 5 % ja yli 36 vuotta työskennelleitä 2,8 %. Vastauksien perusteella vastaajilla oli pitkä kokemus Savon koulutuskuntayhtymän palveluksessa.

6. Miten hyvin Savon koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiin liittyvät työolobarometri- kyselyt ovat toimineet?

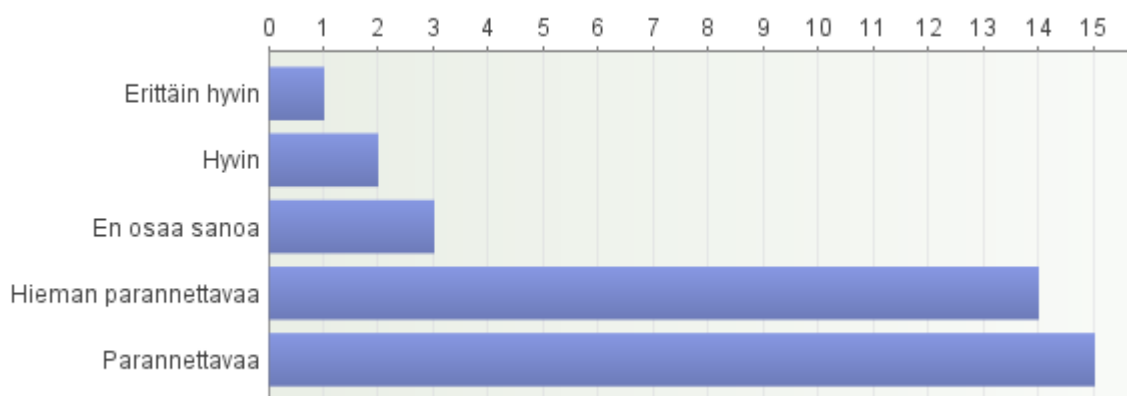
Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) Työolobarometrikyselyn toimivuuteen työhyvinvoinnin näkökulmasta - kysymykseen vastasi - en osaa sanoa mielipiteellä eli 37 % ja parannettavaa työhyvinvointiin liittyen näki 25 %. Tämä vastauksien jakauma antaa viitteitä, että jotakin pitää työhyvinvoinnin parantamiseksi tehdä vaikka suurin osa vastaajista ei osannut sanoa mielipidettään.

7. Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymän organisaation muutoksen jälkeen?

Vastaajien määrä: (N = 35)

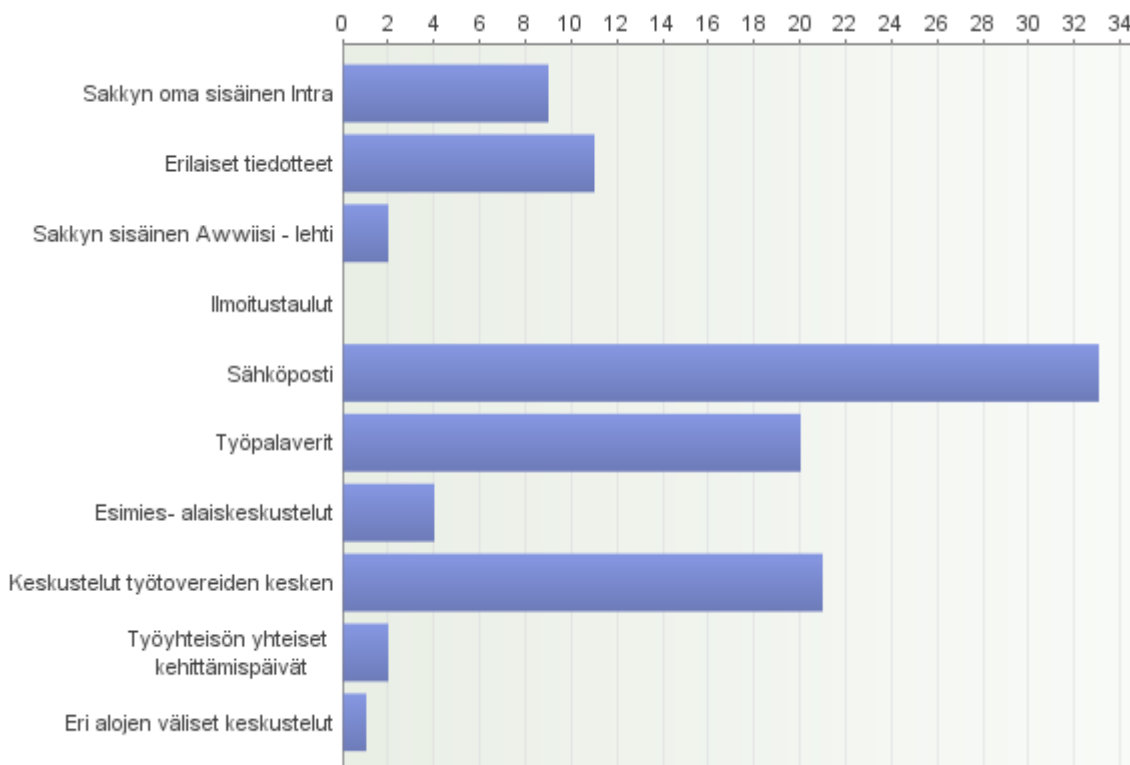


Vastaajista (N = 35) Sisäisen viestinnän toimivuuteen organisaatio muutoksen jälkeen vastaajien mukaan vastauksissa tuli selkeästi esiin muutoksen aiheuttama sisäisen viestinnän toimimattomuus. Suurin piirtein saman verran vastaajista näki parannettavaa sisäisessä viestinnässä eli 42 %. Hieman parannettavaa vastaajista toivoi 40 %.



8. Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa, joita käytät eniten työssäsi tiedon saamiseen ja välittämiseen?

Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajilta (N = 35) pyydettiin mainitsemaan kolme tärkeintä viestinnän kanavaa, esille nousee sähköpostin hyödyntäminen 94 % mukaan. Keskustelut työkaverien kanssa nähtiin toiseksi tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana 60 % mukaan. Kolmantena nousi vastaajista erilaiset tiedotteet eli 31 % mukaan. Myös muut sisäisen viestinnän keinot saivat ääniä vastaajilta.

9. Perusteletko tähän tarkemmin valitsemiesi viestintäkanavien tärkeyttä? Mitä muita huomioita nousi esiin sisäisiin viestintäkanaviin liittyen? Rajasin vastauksien määrää samantyyppisiä vastauksia yhdistämällä. Kyselyssä pyydettiin tarkentamaan avoimilla vastauksilla valittujen viestintäkanavien tärkeyttä, vastaukset on kirjoitettu, kuten vastaaja on ne kirjannut:

*”Sähköpostin, kollegojen ja palaverien kautta tulee tärkeimmät tiedot, ei aikaa seurata intraa, lukea Awwiisi-lehteä tai tiedotteita”.*

*”Sähköpostin käyttöä pitäisi rajata rajusti! Tärkeät asiat suoraan henkilöstölle face to face!”*

*”Sähköposti oli käytetyin ja nopein, mutta myös kuormittavin”.*

*”Intrassa kuntayhtymän yhteiset asiat löydettävissä, joskin usein vaivaloisesti”.*

*”Kasvotusten/puhelimitse asioiden hoitaminen selkeintä”. ”Koska henkilöstöä on eri paikkakunnilla, niin sähköposti on tehokkain ja tavoittaa kaikki samaan aikaan”.*

*”Parasta on keskustella tiimeissä ja vierailekin tiimeissä joka kerta, kun tiimiäika on”.*

*"Erilaiset tiedotteet ovat ehkä parhaita, joko kirjalliset tai suulliset".*

*"Intraa käytän todella vähän. Sähköposti on kaikista kätevin, samoin keskustelut työ kavereiden kanssa. Sähköpostia vain tulee liikaa, etenkin sellaista, joka ei liity minuun".  
"Oli kanava mikä tahansa, niin aina on haasteita, että tieto tavoittaa kaikki".*

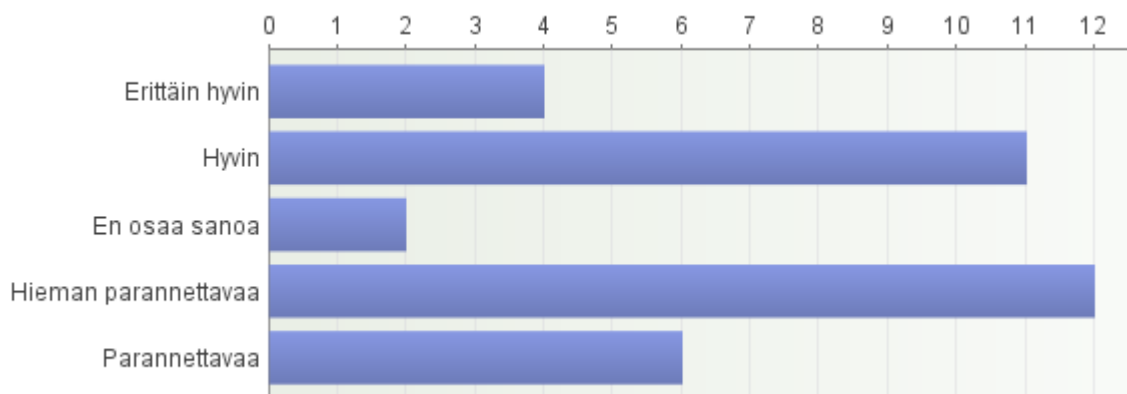
*"S-posti on tärkein ja seuraavana tulee Tiimi".*

*"Oman yksikön kohdalla tehokkaimpia ovat henkilöstön oma WhatsApp -ryhmä, tiimikansiot of fice 365:ssa ja sähköposti".*

*"Sähköposti ja keskustelut ovat päivittäin jatkuvassa käytössä, mutta esim. työtöve reiden kanssa käytyihin keskusteluihin liittyen on muistettava, ettei informaatio ole aina välttämättä paikkansapitävää. Toki käytän melko paljon myös intraa ja esimie hen kanssa käytäviä keskusteluja tiedon saamisessa. Työpalavereita kierrän paljon, koska työni suuntautuu moneen tiimiin, joten siksi se nousee tärkeäksi ingormaatiofoorumiksi minulle".*

10. Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutus kuntayhtymän organisaation muutoksessa esimies - alainen viestinnässä?

Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) sisäisen viestinnän toimivuudesta esimies - alainen viestinnässä hieman parannettavaa sisäisen viestinnän toimivuudesta esimies- alainen viestinnässä vastasi 34 %. Seuraavaksi eniten näki sisäisen viestinnän toimivan hyvin eli 31 % vastaajista. Mielenkiintoista oli kuitenkin vastaajien parannettavaa viestinnässä olevan 17 % mukaan vastaajilla. Vastaukset antavat viitteitä, että parannettavaa on sisäisen viestinnässä esimiesten ja alaisten välillä.

11. Miten sisäistä viestintää voisi vielä kehittää sosiaali-, ja terveysalalla esimiesten ja työntekijöiden välillä kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä? Avoimissa kysymyksissä, esimerkkeinä miten sisäistä viestintää voisi vielä kehittää sosiaali-, ja terveysalalla esimiesten ja työntekijöiden välillä kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä, millainen olisi aikaisempaa toimivampi sisäinen viestintätapa ja miten kehittää sisäistä viestintää paremmin toimivammaksi, sekä millaisia uusia viestintätapoja suositeltaisiin käyttöön, pyydettiin kirjaamaan omin sanoin.

Alla olevat vastaukset on kirjoitettu, kuten vastaaja on ne kirjannut:

*"Monet itselle tärkeät viestit jäävät saamatta, kun ne laitetaan vain koulutuspalvelujen tai vain työelämäpalvelujen työntekijöille".*

*"Kun opetamme kuitenkin usein molemmissa, tarvitsemme tietoa kaikesta. Tähän olemme kehittäneet jo ratkaisun omatoimisesti".*

*"Jotenkin voisi sähköpostilistauksia tarkistaa".*

*"Esimiehen alaisuudessa osa viesteistä tulee kaikille".*

*"Tulee niin paljon turhia viestejä. Yhtenäistää eri koulutuspäälliköiden kanssa. Nyt erilaiset ohjeet/neuvot/rajoitukset/luvut jokaisella kp:llä".*

*"Nyt kokoukset pitkälti tiedotusta, uusia vaatimuksia ym.*

*--> työviihtyvyys ja työhyvinvointi kärsivät / puuttuvat?*

*--> jaksaminen, työn laatu ym. vaarassa?"*

*"Viestinnän työnjako, ajoitus, yksiselitteisyys edelleen kehitettävissä".*

*"Viestinnän tarkoituksenmukaisuus, huomioiden tietotulvan kuormittavuus".*

*"Kirjallisessa varmasti paljon parannettavaa, kun ihmiset ymmärtävät luettua eri tavalla. Joku tykkää lyhyestä ja napakasta viestinnästä ja joku taas, että kerrotaan mahdollisimman paljon myös taustoja".*

*"Tiedon kulku aina haasteellista".*

*"Mahdollisimman selkeät ja kohdennetut viestit".*

*"Toimintojen muutokset päivitetään kirjallisiin ohjeisiin, kun ohjeistus muuttuu"*

*"Henkilökunnan ja esimiesten tapaamisia enempi"*

*"Yhteiset palaverit liian lyhyitä, aina jää tärkeiden asioiden käsittely kesken".*

*"Jämäkkyyttä kokoustilanteissa!"*

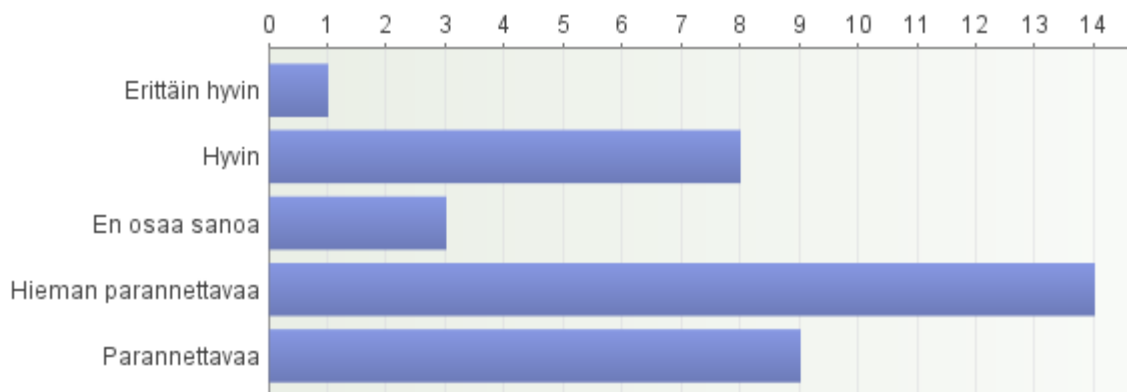
*"Sähköpostiryhmät sellaiset, että palvelevat käyttäjää. Asioista vastuussa olevan henkilön tiedot löytyvät helposti. Pitkistä kokouksista pitää luopua ja pitää lyhyitä tehokkaita kokouksia - sovitaan vain yksi dokumenttien paikka"*

*"Sisäistä viestintää hankaloittavat koulutuspäälliköittäin tehdyt sähköpostilistat. Tällöin menee väkisin turhaa tietoa sellaisille ihmisille, joita asia ei koske".*

*"Tukipalveluiden tulisi vielä laatia yksiköittäin sähköpostilistat. Ja nyt kun kukin koulutuspäällikkö viestittää vain omille alaisilleen, niin osa heistä viestittää ja joskus saattaa joltakin jäädä asia omille alaisilleen viestittämättä".*

12. Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymän organisaation muutoksessa työntekijöiden välisessä viestinnässä?

Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) työntekijöiden välisessä viestinnässä on hieman parannettavaa 40 % vastaajien mukaan. Parannettavaa näki 25,7 % vastaajista tärkeäksi. Vastaajista sisäisen viestinnän toimivan hyvin työntekijöiden välillä 22,8 %. Vastauksien perusteella kuitenkin nähdään, että sisäisessä työntekijöiden välisessä viestinnässä on parannettavaa.

13. Millaista olisi aikaisempaa toimivampi sisäinen viestintä omassa työssäsi? Avoimessa kysymyksessä, miten sisäinen viesti olisi aikaisempaa toimivampaa, vastaajien vastaukset on kirjoitettu, kuten vastaaja on ne kirjannut:

*"Ei pelkkää sähköpostiviestintää".*

*"Em. ideat eli enemmän yhteisiä kohtaamisia ja vähemmän sähköpostia!"*

*"Sähköpostin pelisääntöjen muistamisen kautta viestinnän tehostaminen ja kuormittavuuden vähentäminen".*

*"Avoimuus ; asiat asioina asianomaisten kesken".*

*"Tepan ja kopan ohjeistukset erilaisia, vaikka pienessä yksikössä koskevat kaikkia opettajia".*

*"Otettaisiin selville, koskeeko asia ihan kaikkia ihmisiä, joille viesti lähtee. Todella paljon tulee viestiä esim. opiskelijoista, joita en edes opeta. Lisäksi kohteliaisuus viesteissä olisi hyvä asia".*

*"Viikoittain lyhyt kokoontuminen, " tietoisu" porukalla. Toimisi näin pienessä yksikössä".*

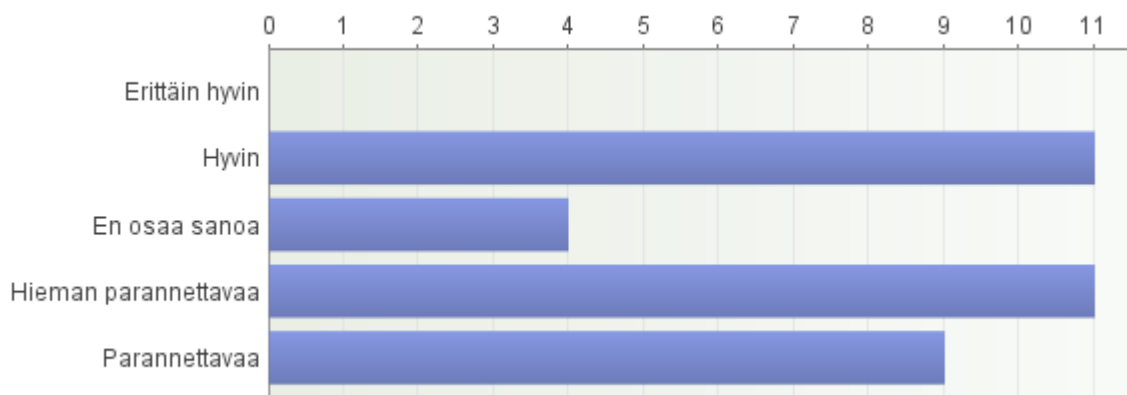
*"Vain ilmoitusasiat ja tärkeimmät tiedotteet. S-postia ei kerkeä lukea".*

*"Tiimitoiminta hajottaa. isommat tiimit".*

*"Yksi toimiva kanava, kun tehdään päätöksiä ne perustellaan hyvin ja poistetaan entiset toimintatavat".*

## 14. Kuinka hyvin sisäinen viestintä tukee oman työsi hoitamista?

Vastaajien määrä: (N = 35)



Vastaajista (N = 35) kuinka hyvin sisäinen viestintä tukee omaa toimintaa - kysymyksessä vastauksien jakautuma oli tasaisempaa. Sisäinen viestintä tukee vastaajien mukaan saman verran eli 31 % sekä hieman parannettavaa, että hyvin vastauksissa. Parannettavaa vastaajista näki 25,7 %. Ei osaa sanoa - vastauksen antoi 11 % vastanneista. Yhteenvetona kuitenkin näkisin tuloksien perusteella, että tässä osiossa on jotakin tehtävissä, jotta sisäinen viestintä parantaisi työn hoitamista.

15. Miten kehittäisit sosiaali- ja terveysalan sisäistä viestintää edelleen? Millaisia muutoksia sosiaali- ja terveysalan sisäiseen viestintään ehdotat? vastaukset on kirjoitettu, kuten vastaaja on ne kirjannut:

*"Sähköpostilistat uusiksi (nyt on koulutuspäälliköittäin tehty ja tulee toiselle paikkakunnalle turhaan viestejä, jotka eivät ko. paikkakuntaa koske)".*

*"Voidaan miettiä viestinnän tarkoituksenmukaisuutta ja ajoitusta".*

*"Yksiselitteisyyttä ja selkeyttä, jotta ei tulkinnanvaraa ja turhaa spekulointia".*

*"Todella kiireelliset asiat tulisi hoitaa puhelimella ja jättää viesti vastaajaan, jos tavoi teltava henkilö ei vastaa".*

*"Selkeämmin tietoa kuka hoitaa mitäkin. Tietoa kaikille (ei vain kopalle/tepalle)".*

*"Tiedotus yhdelle foorumille ja tiivistystä".*

*"Sähköpostilistat erilaiset. Yhteinen kanava yhteisille asioille, selkeyttä siihen mitä voi päättää paikallisesti ja missä on oltava yhtenäinen linja".*

*"Entistä enemmän avoimuutta viestintään".*

*"Viestit tulisi pystyä kohdentamaan nykyistä paremmin henkilöille, jotka tietoa tarvitsevat. Uudet mahdollisuudet käyttöön ja henkilökunnalle koulutusta niihin".*

*"Kaikille yhteisistä säännöistä pidettäisiin kiinni".*

*"Enemmän tiedotustilaisuuksia"*

*"Sähköpostilistauksien kohdentamista"*

*"Asioista tiedotetaan ajoissa ja kaikille, keitä asiat koskevat".*

16. Millaisia sisäisen viestinnän erilaisia viestintätapoja suosittelisit käyttöön sosiaali- ja terveysalalla? Vastaukset on kirjoitettu, kuten vastaaja on ne kirjannut:

*"Jokainen voi miettiä omaa tapaansa viestiä".*

*"Skype, office 365 -kansiot, millainen lienee uusi intra".*

*"WhatsApp ryhmät puhelimessa? Toki se on jo meidän tiimillämme käytössäkin, mutta siihen erilaisten ryhmien luominen voisi olla toimivaa, muttei kenelläkään ole aikaa tehdä kaikkia erilaisia ryhmiä, joita tarvittaisiin".*

*"Videotallenteet tavallisen sähköpostin lisäksi".*

*"Linkki, joihin voi kirjautua ja kuunnella asian. Opettajissakin on erilaisia "oppijoita".*

*"Face to face-tilanteet ja puhelimitse yhteydenotot tärkeitä sähköpostin sijaan monessa tilanteessa". "*

*"Epävirallisia kokoontumisia voisi olla enemmän, viikkotiedotteita, - palavereja"?*

*"sähköistä viestintää turhien kokousten tilalle"*

*"Skype-kokoukset tms".*

*"Jokin sähköinen ilmoitustaulu tai vastaava. Sähköposti on kovin raskas".*

*"Muut nykyteknologian tarjoamat mahdollisuudet, joista en itsekään ole perillä".*

## 6

## STRUKTUROITU HAASTATTELU SOTEN ESIMIEHILLE

Sosiaali- ja terveysalalle suunnatussa kyselyssä esiin nousseita teemoja sisäisen viestintään kohdennetun kyselyn vastauksissa nousi esiin hyviä viestinnän käytänteitä: sähköpostiviestit, tiimeissä tapahtuvat tiedon vaihtaminen, kaikille yhteiset face to face tapahtuvat tapaamiset. Uusina ideoina nousi esiin työntekijöiden oman WhatsApp -viestinnän kehittämistä ja Office 365 -tiimikansioiden parempi hyödyntäminen. Sisäisen viestinnän kehittäminen vielä paremmin toimivaksi sosiaali- ja terveysalalla SAKKYN muutosprosessin aikana tuo esiin hyviä käytänteitä ja kehitettäviä malleja. Etukäteen sovitun suunnitelman mukaisesti jatkoin kyselyssä esiin nousseista muutamasta tärkeimmästä kommentista tekemällä strukturoidun haastattelun, jotta saisin tutkijana syvällisempää tietoa asioiden taustoihin ja esiin tuleviin hyväksi havaittuihin käytänteisiin ja mahdollisiin parannusehdotuksiin esimiehiltä. Haastattelun kyselykaavake on liitteenä 7.

Esimiehille kohdennettujen haastattelujen kautta edellä mainittujen teemojen näkemys syventyi vielä konkreettisemmaksi. Sisäisen viestinnän kehittäminen vielä paremmin toimivaksi sosiaali- ja terveysalalla SAKKYN muutosprosessin aikana tuotiin esiin tulevaisuuden viestintäkeinoja ja parhailaankin kehitettäviä viestintätapoja esimiesten näkemyksenä. Tässä tilanteessa oli sovittu ennalta, että haastatteluun osallistuu vain neljä sosiaali- ja terveysalalla toimivaa esimiestä. Yleensä vastaajia pitää olla enemmän, mutta koska ensimmäinen kysely oli kohdennettu sosiaali- ja terveysalan henkilöstölle, oli luonnollinen jatkumo haastattelussa ottaa esimiehet mukaan jatko-haastatteluun. Heillä oli jo kokemuspintaa ensimmäisestä kyselystä ja sen jatkumona tutkijan roolissani olettamukseni oli, että saan syvempää ja myös hiljaista tietoa paremmin esille. Vastaajat edustivat sekä sosiaali- ja

terveysalan koulutuspalveluja että työelämäpalveluja ja siten vastauksissa olettamuksena oli erilaiset sosiaali- ja terveysalan käytänteiden syvälinen tuntemus pitkällä työkokemuksella alalta. Minulla työntekijän roolissani oli jo etukäteistietoa, miten eri tavoilla esimiehet toimivat omilla toimialueillaan.

Strukturoidun haastattelun tarkoituksena on löytää vanhoista käytänteistä kehitettäviä ideoita ja mahdollisia uusia toimintatapoja parantaa sisäistä viestintää tulevaisuudessa paremmin toimivaksi. Laadin erillisen strukturoidun haastattelun kysymykset Webropol - ohjelmalla ja lähetin ne etukäteen esimiehille sähköpostiviestin saatekirjeessä. Haastattelun teemat ja aikataulut oli tehtävä nopealla aikataululla. Esimiehillä oli aikaa muutama päivä perehtyä asiaan ennen sovittua haastattelutilannetta. Aikataulu asetettiin tiukaksi ja aikaa strukturoituun haastatteluun oli varattu noin 15 - 20 minuuttia/haastateltava. Jokaiselle esimiehelle sovittiin sopiva haastattelu-aika ja -paikka. Kolmen haastateltavan kanssa olin face to face tapaamisessa ja yksi haastateltavan keskustelu käytiin Lync - yhteydellä kamerakuvan välityksellä keskustellen. Haastateltavat olivat miettineet vastauksia etukäteen ja kirjaaminen kävi nopeasti keskustelun edetessä.

Haastattelu toteutettiin esiin nousseiden teemojen perusteella. Miten kyselyn tuloksissa esiin tullutta sähköpostien käyttöä viestintävälineenä voisi kehittää paremmaksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin, että postituslistat eivät aina kohdentuneet välttämättä oikein kohderyhmille. Sähköpostia pidettiin kuitenkin selkeänä ja nopeimpana tapana viestiä asioita. Miten tiimien välistä sisäistä viestintää voisi kehittää vielä paremmin toimivaksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin, että tiimien kautta tieto kulkee paremmin asianomaisille, mutta yhteisen ajan rajallisuus koettiin hankaluutena. Miten face to face - tapaamisia ja puhelimesta tapahtuvaa tiedonkulkua sisäisen viestinnän parantamiseksi voisi kehittää lisää? Kyselyn vastauksissa toivottiin tapaamisia enemmän henkilöstön kanssa. Millaisia uusia keinoja on mahdollisuus tulevaisuudessa hyödyntää sisäisen viestinnän parantamiseksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin työntekijöiden WhatsApp -ryhmien luomisesta tiedon kulkuun tai Office 365 -tiimikansioiden hyödyntäminen paremmin. Millaisia tulevaisuuden uusia sisäisen viestinnän keinoja näet hiljaisina signaaleina nousemassa parantamaan viestintää työpaikassasi eri tasoille? Miten koet esimestehtävässäsi sisäisen viestinnän haasteet ja tiedonsiirto kanavat? Muut asiat, jotka tulevat aiheeseen liittyen mieleen, jotka olisi hyvä tuoda esiin sisäisen viestinnän parantamiseksi?

Laadin Webropol - ohjelman avulla kyselyn, joka saadaan helposti lähetettyä kyselyyn osallistuville. Kaikille neljälle esimiehelle lähetettiin kysymykset etukäteen ja he saivat aikaa valmistautua haastatteluun. Mikäli haastattelu-aika ei olisi löytynyt, olisi vastaaja voinut vastata Webropol kyselyn kautta kirjallisena. Otin sen mahdollisuuden huomioon, koska esimiehille voi tulla äkillisiä tilanteita ja tiukan aikataulun vuoksi piti miettiä valmiiksi varasuunnitelma tilalle. Suunnitelmassani oli tarkoitus käyttää erilaisia menetelmiä dokumentoida esiin tulleita vastauksia haastattelun aikana. Käytin Lync - yhteyttä, koska se ei vaatinut fyysistä paikallaoloa, koska keskustelu käydään kameran kanssa vuoropuhelussa kasvokkain. Lisäksi sovin face to face - tapaamiset ja yhdelle mahdollisesti vain sähköpostilla. Tavoitteena oli noin 15 - 20 minuutin keskustelu jokaisen haastateltavan kanssa kysymyskaavakkeen mukaisesti. Lisäksi kirjallisesti lähetetyt kysymykset on mahdollista vastata sähköisesti, mi-

käli yhteisen kasvokkain keskustelun ei ole mahdollista toteuttaa. Vilkan (2005, 75) mukaan tutkimusaineiston kerääminen kyselylomakkeella voidaan toteuttaa myös paikan päällä esimerkiksi jossa-kin tapahtumassa tai käyntihaastatteluna. Paikan päällä tehtynä kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkimuskysymykset ovat tarkkaan rajattuja.

Haastattelun sosiaali- ja terveysalan esimiehiä strukturoidulla haastattelukaavakkeen avulla ja kirjaimella asiat paperille kirjoittamalla ja tekemällä tarvittavia muistiinpanoja. Tuomen ja Sarajärven (2009, 75) mukaan teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on lähellä syvähaastattelua. Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liitettyjen tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Samaan suuntaan toteaa Vilka (2007, 23), että laadullista tutkimusmenetelmää käyttävä tutkija usein haastattelee tutkimuskohteen jäseniä ja kerää selostuksia, joiden avulla kuvaa tutkimuskohteen jäsenten käytöstapoja, käyttäytymistapoja, arkielämän tilanteita ja "erikoistilanteita". Kun taas Vehkalahti (2014, 11) toteaa haastattelututkimuksessa, että tutkija tai haastattelija esittää kysymykset suoraan vastaajalle, esimerkiksi puhelimitse tai kasvotusten. Haastattelulomake on toimittava omillaan, ilman haastattelijan apua. Tutkijan roolissani ajatuksenani oli tehdä ensimmäisen kyselypohjan yhteenvetöjen jälkeen tarkennettua haastattelua muutamille esimieshenkilöille. Tavoitteena oli saada kysymyksien taustalta nousevia ideoita ja oivalluksia.

## 6.1 Haastattelukyselyn tulokset

Haastatteluun osallistui kaikki neljä ennalta sovittua esimies henkilöä sosiaali- ja terveysalalla, eli vastaus prosentti tuli tältä osin 100 %. Sisäisen viestinnän keinoina sähköpostiviestit koettiin nopeimmiksi ja tehokkaimmiksi sisäisen viestinnän välineeksi kaikilla esimiehillä. Ongelmaksi nousee esimiesten vastauksissa oikeiden postituslistojen luominen. Jokainen esimies luo itse omat viestintäpostituslistat ja viestintäkanavat, koska muutoksia heidän johtamaisessaan tapahtuu jatkuvasti. Pienemmässä yksikössä tämä viestinnän muokkaaminen on helpompaa kuin isommissa yksiköissä. Tärkeänä koettiin sähköpostiviestien lähettäminen samassa yksikössä työskentelevien eri esimiesten tiedoksi, koska tiedon oikeellisuus ja samanaikaisuus korostuu isossa yksikössä enemmän. Myös yksiköiden välinen tiedonkulku on tärkeää, koska Savon koulutuskuntayhtymällä on monella eri paikakunnalla toimipisteitä. Haastatteluissa nostettiin esiin jokaisen työntekijän pohtia, mikä viesti on tärkeää ja kohdennetaan kaikkia asianomaisia koskevaksi ja siten saadaan nopeasti asianomaisten tiedoksi. Sähköpostin liiallisen informaatiotulvan koettiin hankaloittavan työtä, koska vie aikaa lukea ja reagoida.

Hyväksi havaittuja sisäisen viestinnän tapoja jaettavaksi oli esimerkiksi, että jokaisella tiimillä on työntekijöiden oma WhatsApp -sovellus käytössä. WhatsApp on myös käytössä opettajilla, jotka opettavat samoja ryhmiä. Lisäksi edellä mainittuja erillisiä opettajien omia WhatsApp -ryhmiä kannakäsövellyksena. Office 365 -tiimikansioiden hyödyntäminen viestintävälineenä koettiin tärkeänä.



Osalla esimiehistä edellä mainittu ohjelma on vielä opetteluvaiheessa. Tavoitteena on Office 365 -ohjelman parempi haltuunotto jatkossa. Pilvipalvelu -ohjelmien tehokkaampi hyödyntäminen jatkossa nousi esiin esimiestyössä yhtenä tavoitteena. Lync-yhteys on käytössä jokaisella työntekijällä omassa työkoneessaan. Nopeat viestien laittamiset Lync kautta koettu hyväksi, koska esimerkiksi esimies näkee, milloin henkilö aktiivisena työkoneellaan ja saa tarvittaessa nopeasti vastaukset kysymyksiin. Tätä edellä mainittua Lync-toimintoa esimiehet suosittelivat otettavaksi enemmän hyötykäyttöön. Lync-yhteyden käyttö korostuu esimerkiksi työelämäpalvelujen puolella, koska nopeita päätöksiä tehtävä koulutuksissa. Heille on erittäin tärkeää nopea reagointi akuutteihin asioihin.

## 7 POHDINTA JA KEHITTÄMISIDEAT

Millainen on sitten sisäisen viestinnän rooli organisaation muutostilanteessa? Tutkimukseni perusteella voin todeta, että sisäisen viestinnän eri keinojen tehokkaalla hyödyntämisellä on merkitystä taustalla olevan työhyvinvoinnin edistäjänä. Oikein kohdennetulla sisäisellä viestinnällä saadaan oikeanlaista reaaliaikaista tiedon siirtoa tarkennetusti henkilöstölle. Vältetään väärät tulkinnat, organisaation muutokseen vaadittavat asiat etenevät nopeasti, koska henkilöstöllä on oikea tieto hallussa tai saatavilla. Työntekijöiden viestintävälineistö, osaaminen, hyväksi havaittuja menetelmiä nousi esiin ja niiden menetelmien kouluttautumismahdollisuudet kohdennetusti. Muutospaineet tuntuvat organisaation kaikilla tasoilla.

SAKKY:ssä sisäisen viestinnän rooli näkyy organisaatiotason muutoksien tiedonkulussa ja oikeanlaisen tiedon välittämisessä jokaisella tasolla. Esimiestason muutosjohtamisen linjauksien sisäinen ja ulkoinen viestiminen, miten muutoksia lähdetään tekemään pitkällä aikavälillä, on oma tärkeä roolinsa koko Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstölle. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus tehdä hyvää sisäistä viestintää ja siten edistää työhyvinvointia, kuten viestintäohjelmaan on kirjattuna, liitteessä 1.

Kyselyn vastauksien lukumäärän perusteella vastauksien painoarvo jää vähäiseksi, koska vain osa vastaajista vastasi. Vastausprosentti oli 45,4 %, eli suuntaa antava tulos. Useammilla toistopyynnöillä sähköpostin välityksellä ja kyselystä muistuttamisella käytäväkeskusteluissa, ei ollut toivottua tulosta. Kyselyyn vastaajien määrää olisi voinut lisätä ehkä jonkin verran vielä enemmän hyödyntämällä muitakin sisäisen viestinnän välineitä. Kuitenkin näkisin, että tulokset ovat suuntaa antavia ja kertovat sisäisen viestinnän muutoksen tarpeiden olemassaolosta. Kyselyn jatkona oleva haastattelu oli ehdottomasti tärkeä ja koko opinnäytetyön syvemmän tarkastelun kannalta olennaista. Pidemmällä aikavälillä ja mahdollisesti suuremmalla kysely- ja haastattelu otannalla tutkimuksessa olisi tullut vielä paremmin esiin eri alojen esimiesten hyödyntämät sisäisen viestinnänkeinot.

Keskeisinä keinoina nousi esiin sähköpostiviestien lähettämisen tehostaminen ja tarkentaminen sekä kohdentaminen oikein. Puhelinsovelluksen hyödyntäminen nopeana tiedon välityskeinona äkkityl-

teissa, sekä Lync-yhteyden käyttäminen tiedon välittämiskanavana, kun henkilö on aktiivisena työko-  
neella työskentelemässä. Ja tärkeää on kohdata henkilö kasvokkain keskusteluissa, sekä hoitaa asi-  
oita nopeasti perinteisellä tavalla puhelin keskusteluissa. Nopea pistäytyminen esimiehen tai työkave-  
rin työhuoneessa keskustelemassa on oiva keino vaihtaa tietoja.

Kohdennetussa haastattelussa eroavaisuuksia eri esimiesten työtavoissa näkyi selkeästi, ne ovat  
muodostuneet työtä helpottaviksi. Kiireellisten ja vähemmän kiireellisten viesteihin reagoinnissa oli  
eroja esimiesten työskentelytapojen vastauksissa. Vastauksien erot johtuvat myös siitä, että osa esi-  
miehistä työskentelee koulutuspalveluissa ja osa pelkästään työelämäpalveluissa. Osa esimiehistä  
työskentelee molemmissa tehtävissä. Lisäksi työyksikön koko ratkaisee vastauksien suuntaa. Pie-  
nemässä työyksikössä luonnollisesti sisäinen viestintä toimii helpommin, kuin isossa yksikössä,  
koska voidaan tavata kasvokkain helpommin ja luoda tiivis yhteistyö. Tuon vastauksissa esiin hyviksi  
havaitut käytännöt jokaiselta esimieheltä riippumatta hänen työkentästään. Hyviksi sisäisen viestin-  
nän käytänteiksi osoittautuivat esimerkiksi jo käytössä olevat sisäisen viestinnän toimivat menetel-  
mät, kuten sähköpostit, puhelimen hyödyntäminen, tietokoneohjelmistojen kuten Office 365 hyödyn-  
täminen ja WhatsApp -sovellukset puhelimesta. Niiden aikaisempaa parempi hyödyntäminen on  
keino parantaa viestintää helposti. Esimies muistutteli myös jo olemassa olevien ohjeistusten käyttöä  
edelleen. Esimerkkinä on liitteenä 8, sähköpostiohjeistus Savon koulutuskuntayhtymässä, joka löytyy  
jokaiselle työntekijälle tietokoneelta alojen omasta sisäisestä Intrasta.

Savon koulutuskuntayhtymän eri alojen työntekijöiden kanssa keskusteluissa nousi esiin hyviä käy-  
tän- teitä, kuten useamman vuoden käytössä ollut sähköpostittomuuspäivä, eli pyritään yhtenä päi-  
vänä välttämään tai tietoisesti vähentämään sähköposteja. Puhelut ja sähköpostiviestit hoidetaan  
virka-aikana, jos vain mahdollista, eikä myöhään illalla ja viikonloppuisin vapaa-aikoina. Kyseiset  
kommentoijat toivat tässä esiin viestien tarkentamista ja myös työhyvinvoinnin näkökulmasta käsin  
asian tarkastelua. Tietoa ja osaamista sisäiseen viestintään löytyy Savon kuntayhtymän sisältä, kun  
vain niistä osataan etsiä ja tuoda esiin sopivissa foorumeissa ja tiedotustilaisuuksissa. Tästä syystä  
esimerkiksi suuremmat kokoontumiset eri alojen välillä on edelleen yksi tärkeä kohde tuoda hyviä  
käytän- teitä esille, kuten kyselyn tuloksissa tuotiin esiin. Sisäisen viestinnän menetelmien tunnistami-  
nen, hyödyntäminen ja hyvien käytän- teiden jakaminen on iso merkityksellinen tapa parantaa jokai-  
sen työntekijän työhyvinvointia.

Savon koulutuskuntayhtymässä on käynnistynyt maaliskuussa 2016 henkilöstön työhyvinvoinnin pa-  
rantamiseen tähtäävä työhyvinvointiohjelma (TyHy-SIB). Työhyvinvointi on kaikille tärkeä asia huo-  
lehtia, sekä omasta jaksamisesta että työkaverista. Vastaavilla ohjelmilla on saatu aikaan mahtavia  
muutoksia henkilöstön työkykyyn ja sitä kautta helpotusta arkeen. Työhyvinvointiohjelma sisältää  
seuraavat osa-alueet: johdon ja esimiesten valmennus, työntekijöiden fyysisen, psyykkisen ja sosiaa-  
lisen työkyvyn tason kartoitus sekä työkyvyn palauttamista tukevat kuntoutus- ym. toimenpiteet.  
Terveyspuhelinpalvelu omailmoituspoissaoloissa ja ei-kiireellisissä tapauksissa, esimiesten tukeminen  
johtamisessa ja mahdollisissa työyhteisön pulmatilanteissa, työterveyshuollon ja henkilöstöjohtami-  
sen yhteistyön tehostaminen, aktiivisen tuen varmistava terveysjohtamisen järjestelmä.

Opinnäytetyön tekemisen jälkeen myös esiin on noussut uusi tehtäväksiänto työyhteisössä, jatkossa voin pitää esillä sisäisen viestinnän asioita myös sisäisen konsultin roolissa. Aihe on ajankohtainen ja saaduista vastauksista nousee esiin asioita, joita on hyvä tutkimusprosessin jälkeen jakaa eteenpäin koko organisaatiolle hyvinä ideoina ja käytänteinä. Keskustelussa esimiesten kanssa on tullut esiin toive esitellä opinnäytetyön tuloksia laajemminkin Savon koulutuskuntayhtymän henkilöstölle.

Tutkittava aiheeni on ollut mielenkiintoinen ja tästä olisi hyvä aihe jatkaa tutkimusta eteenpäin, miten keväällä 2016 toteutuvassa uudessa työolobarometristä saatavat uudet informaatiot ovat muuttuneet tutkittaessa sisäisen viestinnän näkökulmasta, tai miten kyseiseltä osaltaan jatkossa vaarojen kartoitus -kyselyn tulokset ovat muuttuneet organisaatiomuutoksen edetessä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tehdä tietyn ajan kuluttua uudelleen kysely ja haastattelu sosiaali- ja terveysalalle, miten asiat ovat edistyneet ensimmäisen kyselyn ja haastattelun jälkeen. Ovatko vastaajamäärät suuremmat ja miten sisäinen viestintäosaaminen kehittynyt edistämään työhyvinvointia. Ja juuri alkanut työhyvinvointiohjelman seuraaminen ja miten se vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin tulevaisuudessa.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- COOPER,C. 2005. Knowledge management and tourism. Artikkel. [viitattu 2015.06.25] Saatavissa: [http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/60103/mod\\_resource/content/2/km\\_and\\_tourism.pdf](http://moodle.savonia.fi/pluginfile.php/60103/mod_resource/content/2/km_and_tourism.pdf)
- DAY, Arla, KELLOWAY, E. Kevin, HURRELL, Joseph J jr. 2014. Workplace well-being. How to build psychologically health workplaces. <http://proquest.safaribooksonline.com.ezproxy.savonia.fi/book/social-sciences/9781118469439/firstchapter>
- FITZPATRICK, Liam, VALSKOV, Klavs. 2014. Internal Communications. A manual for practitioners. <http://proquest.safaribooksonline.com.ezproxy.savonia.fi/book/communications/9780749469320/firstchapter#X2ludGVybmFsX0h0bWxWaWV3P3htbGlkPTk3ODA3NDk0NjkzMjAlMkZ0aXRzZV9wYWdlX3hodG1sJnF1ZXJ5PQ==>
- GUMMERSON, Evert.1991. "Qualitative Research in Management". Qualitative Methods in Management Research. Londres: Sage Publications. [viitattu 2016.02.14] Saatavissa: [http://cv.uoc.edu/moduls/UW04\\_63030\\_00835/web/nwin/m1/m1\\_lec3.pdf](http://cv.uoc.edu/moduls/UW04_63030_00835/web/nwin/m1/m1_lec3.pdf)
- HIRSJÄRVI, Sirkka. HURME, Helena.2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino.Helsinki.
- HIRSJÄRVI, Sirkka; REMES, Pirkko. SAJAVAARA, Paula.2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.Keuruu.
- IIVONEN, Anne.2007. Miten tiedotan? Yhdistystoiminnan tiedottamisopas. Paino Dark Oy. Vantaa.
- JUHOLIN, Elisa. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä. 2013.
- KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, KURONEN, Marja- Liisa, OLLIKAINEN, Marja. 2002. Yrityksen viestintä. Edita Prima Yo. Helsinki.
- KORTETJÄRVI-NURMI, Sirkka, ROSENTRÖM, Anja. 2004. Yritysviestinnän ABC. Edita Prima Oy. Helsinki.
- KUJALA, Johanna, MYLLYKANGAS, Päivi ja SAUER, Erika.2012. Kokemus johtaa. Tampereen Yliopistopaino Oy. Juvenes Print. Tampere.
- KUNELIUS, Risto.1998. Askel sivuun. Johdannoksi viestinnän jäljille. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) Viestinnän jäljillä.Näkökulmia uuden ajan ilmiöön. Juva: WSOY.
- LEHTONEN, Jaakko.2009. Ettei pahin tapahtuisi. Riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Ykkös- Offset. Vaasa.
- LOHTAJA, Sirke, KAIHOVIRTA- RAPO, Minna.2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WS Bookwell Oy. Juva.
- MAMOLI, Sandy, MOLE, David. 2015. Creating great teams. <http://proquest.safaribooksonline.com.ezproxy.savonia.fi/book/teamwork/9781680501650?bookview=overview>

- MICHAELIC, Mark, LIPPERT, Eric.2015. ESSETIAL C # 6.0.  
<http://proquest.safaribooksonline.com.ezproxy.savonia.fi/book/programming/csharp/9780134176147/firstchapter#X2ludGVybmFsX0h0bWxWaWV3P3htbGlkPTk3ODAx-MzQxNzYxNDclMkZjb3B5X2h0bWwmcXVlcnk9KChkZXJpdmF0aW9uKSk=>
- MYRY, Tykes 2008. Artikkel. [viitattu 2015.06.25] Saatavissa: <http://moodle.savonia.fi/course/view.php?id=970>
- PESONEN, Pirkko.2012. Yritysviestinnän säännöt. Bookwell Oy. Jyväskylä.
- SALMINEN, Jari.2014. Uuden esimiehen kirja - tulevaisuuden johtajalle.Kopioniini Oy. Helsinki.
- SILTALA, Juha.2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- SIUKONSAARI, Anssi. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Helsinki.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti. 2001. Älykäs organisaatio, tiedon ja osaamisen ja suorituksen johtaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti. 2004. Älykäs johtajuus. Talentum. Helsinki
- SYDÄNMAALAKKA, Pentti. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden ohjaaminen. Talentum. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- RISSANEN, R. & SÄÄKSI, K. & VORNANEN, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot - käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta. Pohjois- Savon ammattikorkeakoulu. Kirjapaino raamattutalo, Piekсэнmäki.
- TARKKONEN, Juhani.2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Painettu Eu:ssa.
- TUOMI, Jouni. SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Gummerrus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- VEHKALAHTI, Kimmo.2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Oy Finn Lectura Ab.
- VILKKA, Hanna.2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy.Keuruu.
- VILKKA, Hanna.2007. Tutki ja havainnoi. Gummerrus Kirjapaino Oy. Vaajakoski.
- VILKKA, Hanna.2015. Tutki ja kehitä. Bookwell.Juva.
- ÅBERG, Leif. 2000a. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- ÅBERG, Leif. 2002. Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- ÅBERG, Leif. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

## LIITE 1: VIESTINTÄOHJEET SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄSSÄ

### Viestintä

Savon koulutuskuntayhtymä ylläpitää Savon ammatti- ja aikuisopistoa, Varkauden lukiota ja Savon oppisopimuskeskusta.

Savon koulutuskuntayhtymän Viestintäohjelma ja toimintaohjeet on osa oppilaitoksen strategiasuunnittelua. Viestintäohjelma pohjautuu koulutuskuntayhtymän strategiaan tukien ja omalta osaltaan mahdollistaen kyseisen strategian toteuttamista. Ohjelma vastaa tarpeeseen kehittää ja yhtenäistää Savon koulutuskuntayhtymän tiedotusta ja viestintää. Ohjelmaa täydentävät mm. julkisuuslaki, kuntaliiton suositukset sekä tietosuojaa koskevat lait ja asetukset. Oikeusministeriön julkisuuslainsäädäntöä koskeva Internet-sivusta on osoitteessa [www.om.fi/23955.htm](http://www.om.fi/23955.htm). Tietosuojavaltuutetun www-sivut löytyvät osoitteesta [www.tietosuoja.fi](http://www.tietosuoja.fi). Kuntaliiton verkkoviestinnän ohjeistus on Internetissä osoitteessa [www.kunnat.net](http://www.kunnat.net) ♦ viestintä ♦ verkkoviestintä.

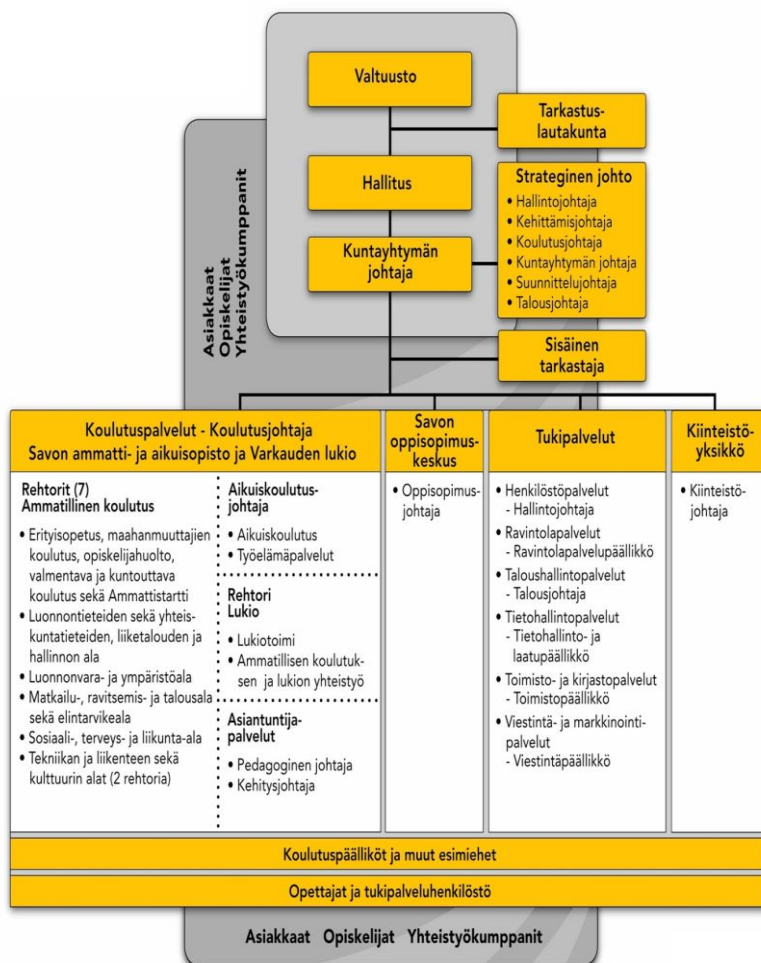
Viestintäohjelma on tarkoitettu Savon koulutuskuntayhtymän jokaiselle työntekijälle. Korostetussa asemassa ovat viestinnän ja tiedottamisen keskiössä toimivat esimiehet, johtajat sekä tiedotusta ja viestintää toteuttavat muut henkilöt. Tiedotuksesta puhuttaessa on hyvä muistaa, että esimiehillä on tiedotusvastuu alaisilleen, ja toisaalta se, että jokaisella henkilökuntaan kuuluvalla on viestintävastuu omalta osaltaan. Tutkimusten mukaan toimiva vuoropuhelu korreloi työtyytyväisyyden kanssa, josta seuraa kokemus hyvästä esimiestyöstä. Viestinnän vastuhenkilöitä ja organisointia käsitellään tarkemmin osassa B. Toimintaohjeet, luku 1.

Ohjelman mukaisesti viestinnässä tulee painottaa välineiden lisäksi henkilökohtaista viestintää – säännöllisten palaverien sekä kasvokkain viestinnän merkitystä ja tehoa ei tule unohtaa, kuten ei myöskään viestinnän kaksisuuntaisuutta. Viestinnästä ja tiedottamisesta huolehtiminen on viime kädessä jokaisen Savon koulutuskuntayhtymän henkilökuntaan kuuluvan työntekijän velvollisuus ja vastuu, sillä jokainen meistä viestii jatkuvasti useilla eri tavoin joko suullisesti, kirjallisesti tai elein ja ilmein. Tässä yhteydessä on hyvä pitää mielessä viestinnän monipuolisuus: Esimerkiksi kuntayhtymän fyysisestä siisteydestä huolehtiminen (siisteys, kiinteistöjen kunnossapito ym.) on osa viestintää. Viestintä on monitasoinen haaste, johon meidän on tartuttava – jokainen omalta osaltamme.

Edellä mainitun lisäksi käsissäsi oleva ohjelma sisältää tärkeää tietoa oppilaitoksemme viestinnästä ja tiedottamisesta; mitä viestintä ja tiedottaminen on, mitä viestinnässä tulee osaltamme ottaa huomioon ja millaisia suosituksia ja ohjeita viestintään liittyy. Viestintäohjelmassa luetellaan ja käydään myös lävitse viestinnän välineitä, muotoja ja jossain määrin jopa vivahteita. Viestintä ja tiedotus tullaan viemään lähelle asiakasta uusien menetelmin. Sosiaalisen median osalta käyttöön on otettu mm. Facebook, Youtube-kanava sekä Instagram-palvelu.

<http://intra/toiminnanohjaus/johtaminen/viestinta/default.aspx>

## LIITE 2: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO 2014.



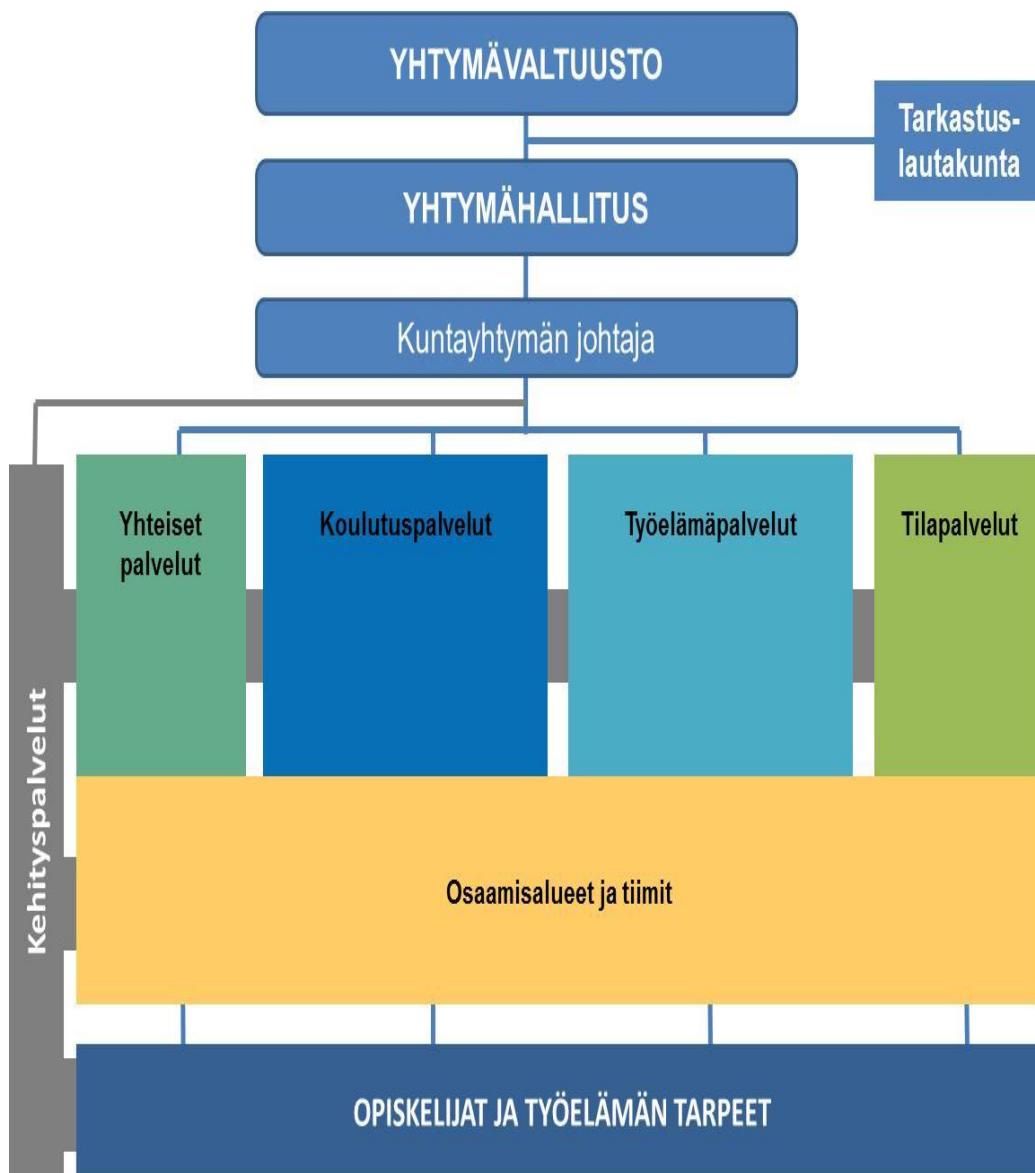
www.sakky.fi  
www.varkaudenlukio.fi

 SAVON AMMATTI-  
JA AIKUISOPISTO

 VARKAUDEN LUKIO  
JA AIKUISLINJA

 SAVON  
OPPIOPIMUSKESKUS

## LIITE 3: SAVON KOULUTUSKUNTAYHTYMÄN ORGANISAATIO 1.1.2015





## LIITE 4: YHTEENVETOTAULUKKOA TOB KYSELYISTÄ VUOSILTA 2010, 2014 JA 2015

TOB kyselyn tulokset, kaikki vastaukset			
	2.2 – 19.2.2010	17.2. – 28.2.2014	16.2. – 1.3.2015
Kyselyyn vastaa- jat	1001 vas- tajaa	1025 vas- taajaa	935 vas- taajaa
Vastaaaja määrä Vastaus %	633 vas- taajaa 63,24 %	699 vas- tausta 68,20 %	626 vas- taajaa 66,95 %
työn kehittävyys			
esimiestyö			
ergonomia			
optimaalinen kuormitus			
työkyky			
<b>tiedonkulku ja vuorovaikutus</b>	3,29	3,35	3,16
tavoitearvo	3,5	3,5	3,5

## LIITE 5: VAAROJEN KARTOITTAMINEN 2015, PRESIDENTINKATU 1- KYSELY

Vaarojen kartoittaminen on osa riskien arviointia. Kyselyssä kartoitetaan työhön ja työmatkaan liittyviä vaaratekijöitä. Kyselyn tulokset kootaan toimipisteittäin sekä osaamisalueittain. Viestintään ja työhyvinvointiin liittyen taulukossa alempana.

**Henkiseen kuormittumiseen liittyvät vaaratekijät**

	ei tietoa	ei aiheuta vaaraa tai haittaa	aiheuttaa vaaraa tai haittaa
Toistotyö tai yksipuolinen työ			
Yksin työskentely tai yötyö			
<b>Esimiehen viestintä turvallisuuspoikkeama tilanteissa</b> (läheltä piti-, vaara- ja uhka ja väkivaltatilanteet)			
Jatkuva valppaana olo			
Työn pakkotahtisuus			
Ihmissuhdekuormitus			
Liian kovat vaatimukset tai tavoitteet			
Kiire			
Etenemismahdollisuuksien puute			
Työn opastus ja perehdyttäminen			
Työnjako, tehtäväkuva ja vastuut			
Työajat, ylityöt ja työvuorot			
Työsuhteen epävarmuus			
Työnjohdon ja organisaation puutteet			
Huono työilmapiiri			
<b>Tiedonkulun puutteet</b>			
Väkivallan uhka			
Häirintä ja epäasiallinen kohtelu			
Sosiaalisen tuen puute			
Vaikutusmahdollisuuksien puute			

## LIITE 6: WEBROPOL KYSELYN KYSYMYKSET

**Sisäisen viestinnän rooli koulutusalan organisaation Savon koulutusyh-  
tymän muutosprosessissa****1. Ikä**

- 20 - 30 vuotta
- 31 - 40 vuotta
- 41 - 50 vuotta
- 51 - 60 vuotta
- 61 -

**2. Sukupuoli**

- Nainen
- Mies

**3. Koulutustaso**

- Ylempi korkeakoulutus
- Korkeakoulutus
- Opistotason koulutus
- Joku muu koulutus

**4. Asemasi työyhteisössä**

- Työntekijä
- Esimies
- Muu

**5. Työssäolovuodet Savon koulutuskuntayhtymässä**

- 1 - 5 vuotta
- 6 - 10 vuotta
- 11 - 15 vuotta
- 15 - 20 vuotta
- 21 - 35 vuotta
- 36 -

**6. Miten hyvin Savon koulutuskuntayhtymän työhyvinvointiin liittyvät työolobarometri-kyselyt ovat toimineet?**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Hieman parannettavaa
- Parannettavaa

**7. Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymän organisaation muutoksen jälkeen?**

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Hieman parannettavaa
- Parannettavaa

**8.** Mainitse kolme mielestäsi tärkeintä sisäisen viestinnän kanavaa, joita käytät eniten työssäsi tiedon saamiseen ja välittämiseen?

- Sakkyn oma sisäinen Intra
- Erilaiset tiedotteet
- Sakkyn sisäinen Awwiisi - lehti
- Ilmoitustaulut
- Sähköposti
- Työpalaverit
- Esimies- alaiskeskustelut
- Keskustelut työtovereiden kesken
- Työyhteisön yhteiset kehittämispäivät
- Eri alojen väliset keskustelut

**9.** Valittuasi kolme tärkeintä viestinnän menetelmää, määritteletkö tarkemmin, miksi ne olivat tärkeitä ja mitä muita huomioita sinulla on näihin viestintä kanaviin liittyen?

**10.** Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymän organisaation muutoksessa esimies - alainen viestinnässä?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Hieman parannettavaa
- Parannettavaa

**11.** Miten sisäistä viestintää voisi vielä parantaa sosiaali - ja terveysalalla esimies/ alaiskeskusteluissa kirjallisessa ja suullisessa viestinnässä?

**12.** Miten sisäinen viestintä toimii Savon koulutuskuntayhtymän organisaation muutoksessa työntekijöiden välisessä viestinnässä?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Hieman parannettavaa
- Parannettavaa

**13.** Millaisia merkityksiä tai odotuksia sinulla on hyvästä sisäisestä viestinnästä omassa työssäsi. Millainen olisi hyvä tapa viestimässä?

**14.** Kuinka hyvin sisäinen viestintä tukee oman työsi hoitamista?

- Erittäin hyvin
- Hyvin
- En osaa sanoa
- Hieman parannettavaa
- Parannettavaa

**15.** Miten viestintää voisi tehostaa paremmin toimivaksi sosiaali- ja terveysalan sisäisessä viestinnässä?

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: an upward-pointing triangle, a square, and a downward-pointing triangle. On the bottom side, there are two horizontally stacked scroll buttons: a left-pointing triangle and a right-pointing triangle.

**16.** Millaisia sisäisen viestinnän erilaisia viestintätapoja suosittelisit käyttöön sosiaali- ja terveysalalla?

An empty rectangular text input field with a thin black border. On the right side, there are three vertically stacked scroll buttons: an upward-pointing triangle, a square, and a downward-pointing triangle. On the bottom side, there are two horizontally stacked scroll buttons: a left-pointing triangle and a right-pointing triangle.

## LIITE 7: STRUKTUROITUN HAASTATTELUN KYSYMYKSET

**Sisäinen viestintä Sakkyn muutosprosessissa. Strukturoitu haastattelu esimiehille syventämään vastauksien taustoja.**

Sakkylla sosiaali- ja terveysalalle sisäisen viestintään aikaisemman kohdennetun kyselyn vastauksissa nousi mm. esiin hyvinä viestinnän käytänteinä sähköpostiviestit, tiimeissä tapahtuvat tiedon vaihtaminen, kaikille yhteiset kasvokkain tapahtuvat viestintä tapaamiset. Uusina ideoina nousi esiin työntekijöiden oman WhatsApp viestinnän kehittämistä ja Office 365 tiimikansioiden parempi hyödyntäminen viestintä kanavana. Sisäisen viestinnän kehittäminen vielä paremmin toimivaksi sosiaali- ja terveysalalla Sakkyn muutosprosessin aikana tuo esiin hyviä käytänteitä ja kehitettäviä malleja.

**1.** Miten kyselyn tuloksissa esiin tullutta sähköpostien käyttöä viestintävälineenä voisi kehittää paremmaksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin, että postituslistat eivät aina kohdentuneet välttämättä oikein kohderyhmille. Sähköpostia pidettiin kuitenkin selkeänä ja nopeimpana tapana viestiä asioita.

---

---

---

**2.** Miten tiimien välistä sisäistä viestintää voisi kehittää vielä paremmin toimivaksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin, että tiimien kautta tieto kulkee paremmin asianomaisille, mutta yhteisen ajan rajallisuus koettiin hankaluutena.

---

---

---



**3.** Miten face to face - tapaamisia ja puhelimessa tapahtuvaa tiedonkulkua sisäisen viestinnän parantamiseksi voisi kehittää lisää? Kyselyn vastauksissa toivottiin tapaamisia enemmän henkilöstön kanssa sekä työntekijä tasolla että esimies- työntekijä tasolla.

---

---

---

**4.** Millaisia uusia käytäntömalleja on mahdollisuus tulevaisuudessa hyödyntää tulevaisuudessa sisäisen viestinnän parantamiseksi? Kyselyn vastauksissa tuli esiin työntekijöiden WhatsApp ryhmien luomisesta tiedon kulkuun tai Office 365 tiimikansioiden hyödyntäminen paremmin uutena viestintä keinona.

---

---

---

**5.** Millaisia tulevaisuuden uusia sisäisen viestinnän keinoja näet hiljaisina signaaleina nousemassa parantamaan viestintää työpaikassasi eri tasoille?

---

---

---

**6.** Miten koet esimiestehtävässäsi sisäisen viestinnän haasteet ja tiedonsiirto kanavat?

---

---

---

**7.** Muut asiat, jotka tulevat aiheeseen liittyen mieleen, jotka olisi hyvä tuoda esiin sisäisen viestinnän parantamiseksi?

---

---

---

## LIITE 8: SÄHKÖPOSTI OHJEISTUS SAKKYLLA

Sosiaali- ja terveysala

### SÄHKÖPOSTIN PELISÄÄNNÖT

- Kirjoita asiasi lyhyesti ja tiiviisti
- Otsikoi asiasi selkeästi, vastaanottajan on voitava päättää jo otsikosta voiko viestin poistaa heti lukematta sitä.
- Kirjoita perusfonteilla ja mustalla värillä, jotka helpottavat lukemista
- Älä lähetä samaasi viestiä eteenpäin ilman viestin lähettäjän lupaa.
- Lähetä viestisi vain sille, jota asia koskee.
- Vältä turhien liitetiedostojen lähettämistä.
- Vastaa lähettäjälle, ei kaikille jakelussa olleille, ellei se ole aivan välttämätöntä.
- Katso tarkkaan oikea jakeluryhmä.
  
- Älä kuormita turhaan toisten sähköpostia.
  
- Kopiokohdan jakelu on tiedoksi, älä odota vastausta.
- Sähköposti ei ole paras tapa antaa palautetta, varsinkaan negatiivista palautetta.
- Pyri vastaamaan kohtuullisen ajan kuluessa.
- Vastaa ystävällisesti, mutta vältä kohteliaisuuden nimissä lähetettyjä ”kiitos vastauksestasi”-viestejä.
- Vastaa aikatauluihin liittyviin kysymyksiin mahdollisimman nopeasti, sillä niiden järjestely on hankalaa.
- Harkitse vaihtoehtoisia viestintätapaa; puhelinsoitto/ henkilökohtainen tapaaminen.
- Kiireellisten asioiden hoitamiseksi käytä puhelinta/tekstiviestiä.